

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

MENCIÓN: Recursos Humanos

INFLUENCIA AISLADA Y COMBINADA DE LOS COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN

Tesista: Marion Adriana Figuera Álvarez.

Tutor: Guillermo Yáber Oltra, Ph.D.

Caracas, febrero de 2016

ÍNDICE GENERAL

	PP.
LISTA DE TABLAS Y CUADROS	
LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS	
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Delimitación	
1.3 Justificación	
1.3.1 Justificación práctica	10
1.3.2 Justificación metodológica	
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Objetivo general	12
2.2 Objetivos específicos	
2.3 Hipótesis	
III. MARCO TEÓRICO	15
3.1 Rotación de personal	15
3.1.1 Conceptualización	
3.1.2 Tipos de rotación de personal	
3.1.3 Costos de la rotación de personal	
3.1.4 Ventajas y desventajas de la rotación de personal	
3.2 Factores demográficos, salario y antigüedad en la empresa	
3.2.1 Conceptualización	
3.3 Intención de rotación.	
3.3.1 Conceptualización	
3.3.2 Proceso de la intención de rotación	
3.4 Congruencia de los valores	
3.4.1 Conceptualización	21
3.4.2 Valores	0.1
3.5 Compromiso organizacional	23
3.5.1 Conceptualización	
3.5.2 Modelo multidimensional de Meyer y Allen	24
3.6 Comportamiento ciudadano organizacional	26
3.6.1 Conceptualización	
3.6.2 Dimensiones del comportamiento ciudadano organizacional	28
3.7 Justicia organizacional	
3.7.1 Conceptualización	29
IV MADOO DEFEDENCIAL	31

V. MARCO METODOLÓGICO	
5.2 Diseño de la investigación	
5.3 Definición de las variables	
5.4 Unidad de análisis	
5.5 Población y muestra5.5.1 Tipo de muestreo5.6 instrumentos de recolección de datos .	
5.5.1 Tipo de muestreo	
5.6 instrumentos de recolección de datos.	
	npromiso organizacional
	nportamiento ciudadano organizaciona
	e rotación
	ticia organizacional
	valores
	ación de datos
5.7 Método de procesamiento de datos	
5.7.1 Análisis descriptivo	
5.7.2 Consideraciones éticas	
VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGAC	CIÓN
6.1 Factores demográficos: salario y antig	üedad en la empresa
6.2 Congruencia de valores	
6.3 Compromiso organizacional	
6.4 Ciudadanía organizacional	
6.5 Justicia distributiva	
6.6 Justicia Procedimental	
6.7 Intención de rotación	
6.8 Análisis de las correlaciones	
VII. CONCLUSIONES, RECOMENDAC	IONES Y LIMITACIONES
7.1 Conclusiones	
7.2 Recomendaciones	

LISTA DE TABLAS Y CUADROS

TA.	BLA	PP.
	1. Costos de reposición en función de la rotación (Chiavenato, 2002)	17
	2. Ventajas y desventajas de la rotación de personal (Hernández , 2011)	18
	3. Modelos teóricos de compromiso organizacional	24
	4. Componentes e ítems del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1986)	40
	5. Afirmaciones e ítems del compromiso organizacional	40
	6. Escala likert positiva del compromiso organizacional	40
	7. Escala likert negativa del compromiso organizacional	40
	8. Factores e ítems del comportamiento ciudadano organizacional	41
	9. Componentes e ítems del comportamiento ciudadano organizacional	41
	10. Escala likert positivos del comportamiento ciudadano organizacional	42
	11. Escala likert negativos del comportamiento ciudadano organizacional	42
	12. Escala likert de la intensión de rotación	42
	13. Escala likert de la justicia organizacional	43
	14. Escala likert de la justicia organizacional	43
	15. Variables predictoras	44
CU.	ADRO	PP.
	1. Distribución de la variable género	47
	2. Distribución de la variable nivel de instrucción	49
	3. Distribución de la variable salario	50
	4. Distribución de la variable antigüedad.	51
	5. Distribución de la variable congruencia de valores	52
	6. Distribución de la variable compromiso organizacional	53
	7. Distribución de la variable ciudadanía organizacional	54
	8. Distribución de la variable justicia distributiva	56
	9. Distribución de la variable justicia procedimental	57
	10. Distribución de la variable intención de rotación	59
	11. Correlaciones de las variables predictoras	60

	PP.
12. Niveles para la interpretación de los coeficientes de regresión estandarizados	
(Beta)	64
13. Resumen del modelo	64
14. Prueba de Fisher (ANOVA)	64
15. Coeficientes de regresión para el modelo	65

LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS

FIG	SURA	PP.
	1. Modelo de regresión múltiple	14
	2. Modelo de regresión múltiple: variables predictoras sobre variable criterio	35
GR	ÁFICO	PP.
	3. Distribución de la variable edad	48
	4. Distribución de la variable salario	50
	5. Distribución de la variable antigüedad	51
	6. Distribución de la variable congruencia de valores	52
	7. Distribución de la variable compromiso organizacional	53
	8. Distribución de la variable ciudadanía organizacional	55
	9. Distribución de la variable justicia distributiva	56
	10. Distribución de la variable justicia procedimental	58
	11. Intención de rotación	59
	12. Correlaciones significativas	63
	13. Coeficientes de regresión significativos para la intención de rotación	66

RESUMEN

Se estudió la influencia aislada y combinada del salario, la antigüedad en la empresa, la congruencia de los valores, el compromiso, la justicia y el comportamiento ciudadano organizacional sobre la intención de rotación en los empleados de una empresa transnacional del sector de comida rápida utilizando un análisis de Regresión Múltiple. Se trató de un estudio observacional, de corte transversal y causal-comparativo. La población de estudio estuvo comprendida por el personal que trabaja bajo la figura de vendedor de una empresa transnacional del sector de comidas rápidas, ubicada en la zona Metropolitana de Caracas. Para ello se aplicaron cinco (5) cuestionarios: el Cuestionario de Congruencia de Valores de Rokeach (1973), Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer, el Cuestionario de Comportamiento Ciudadano Organizacional de Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, Biaggini y Mendoza, el Índice de Justicia Distributiva de Price y Mueller, el Índice de Justicia Procedimental de Niehoff y Moorman y la Escala de Rotación de Begley y Czajka. Finalmente, con los resultados del estudio se pretendió señalar la importancia de la relación que existe en los componentes del clima organizacional sobre la intención de abandonar la empresa, con el objeto de que el Departamento de Recursos Humanos evalúe las posibles fallas de la fuga de talentos que está padeciendo esta empresa y que la consecuencia sea de intervenir y frenar, mejorando las condiciones estipuladas en las normas y las políticas de Recursos Humanos.

Descriptores: Intención de rotación, salario, antigüedad, congruencia de valores, compromiso organizacional, justicia organizacional, ciudadanía organizacional, modelo de regresión.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es indudable e indiscutible el hecho que el Capital Humano es la fuerza impulsadora con la que cuentan las organizaciones para cumplir con la misión para la cual fueron creadas; que es la empresa el trampolín que catapulta a alcanzar los objetivos de crecimiento y desarrollo profesional a sus trabajadores; y que es el Departamento de Recursos Humanos el socio estratégico que apoya a ambas partes a organizarse para encontrar el equilibrio entre los intereses de estos dos grupos, esperando que el resultado sea de ganarganar (Apaza, 2015; Bolívar, 2013; Peña, 2009).

Sin embargo, en beneficio de la organización, es importante contar con potenciales empleados que puedan desarrollar habilidades gerenciales. Para ello, autores como Hernández (2011) evidencian la necesidad de velar porque no se creen conflictos de intereses de una parte u otra que disminuyan los niveles de compromiso, ciudadanía organizacional, ni se formen percepciones de injustica por parte de los empleados al sentirse sub-pagados en relación a las funciones para las que están contratados, aumentando los índices de rotación en la empresa, lo que puede ocasionar grandes pérdidas no sólo económicas, sino también de tipo cualitativas a nivel de reclutamiento, selección y capacitación.

La rotación de personal, entendida como la fluctuación del personal en la empresa, es decir, el volumen de personas que ingresan y egresan de manera voluntaria o involuntaria a una organización, se traduce como un efecto y no una causa que condiciona las actitudes y comportamientos de los empleados. En ese orden de ideas, se ha propuesto el concepto de intención de rotación para denominar la situación que describe una conducta de desconexión entre el empleado y la empresa en la cual labora que refuerza el fenómeno de la rotación (Sayegh, 2000). Este fenómeno puede acrecentarse con la influencia de factores al interior de la organización, tales como el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo, malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros.

Ante esta situación, la intención de rotación le ofrece al empleado la posibilidad de encontrar alternativas en el mercado laboral que aumenten las posibilidades de crecimiento profesional y mejorar considerablemente su calidad de vida.

Por otro lado, la preocupación de los empleadores sobre la rotación y la intención del empleado abandonar o irse de la empresa es cada vez más estratégica. Los directivos deben cuestionarse reflexionando sobre quién se está marchando de la compañía y cómo pueden retener a los empleados, sobre todo aquellos que son más valiosos. Las empresas no pueden descuidar las estrategias de retención, ni equivocarse al asumir que los empleados disponen de pocas alternativas y opciones en el mercado laboral que les ofrezca lo que ellos buscan: estabilidad por estar en un lugar de trabajo que cubra sus expectativas remunerativas y que a su vez, reconozcan el potencial que tienen para ser desarrollados al máximo a favor de la compañía y del beneficio propio (Deloitte, 2012).

De tal manera que, la intención de rotar de los trabajadores es un tema de interés para la organización cuando es vista como una posibilidad de fortalecer políticas internas de recursos humanos que permitan formular mecanismos de retención formal e informales, ya sea por medio de estructuras u objetivos de desempeño, relaciones informales o influencia en el clima organizacional.

Es en ese sentido necesario el estudio de la influencia aislada y combinada del salario, la antigüedad en la empresa, la congruencia de los valores, el compromiso, la ciudadanía y la justicia organizacional sobre la intención de rotación de los vendedores de una empresa transnacional del sector de comida rápida en la zona Metropolitana de Caracas para el año 2015.

Así, el informe que a continuación se presenta corresponde a la investigación realizada sobre lo mencionado, enfocada en determinar, a través de un estudio de regresión múltiple, si variables como el salario, la antigüedad en la empresa, la congruencia de valores, el compromiso, la ciudadanía y la justicia organizacional influyen de forma directa con la intención de rotación de los empleados. Lo que a mayor conocimiento sobre esta interrogante permitirá a los profesionales de las Relaciones Industriales actuar proactivamente ante la fuga de talentos, creando planes estratégicos y efectivos que retengan al personal, con el fin de garantizar los mejores vínculos empleado-empresa y, de esta manera, dar continuidad y amplitud a la marcha eficiente de la organización.

El presente informe de investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I – El Problema. Presenta la situación problemática inicial del estudio, incluyendo en ello el planteamiento del problema, la inquietud que lo formuló y la importancia

del estudio. Incluye además la justificación, delimitación y los objetivos de la investigación, así como también las hipótesis que se asumieron al iniciar el proceso investigativo.

Capítulo II – Marco Teórico. Contempla el desarrollo teórico en el cual se fundamenta la problemática tratada, permitiendo al lector comprender las interrogantes planteadas y relevancia de los conceptos estudiados. De igual forma, en este capítulo se incluyó el marco referencial del trabajo de grado realizado, proporcionando una breve reseña histórica de la empresa donde se desarrolló la investigación.

Capítulo III — Marco Metodológico. En este se expone la metodología a aplicada a lo largo de la investigación, lo que incluye el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, población, muestra, los instrumentos de recolección de datos utilizados, el método empleado para el procesamiento de la información recabada y las consideraciones éticas que delinearon la investigación.

Capítulo IV Resultados de la Investigación. Expresa los resultados de los datos obtenidos en la fase de campo, la organización y el análisis cuantitativo-descriptivo de los mismos, así como las interpretaciones que dieron respuestas a las variables de la investigación y su relación en un modelo de regresión múltiple.

Por último, se incluye la sección de Conclusiones, Recomendaciones y Delimitaciones donde se concretan los aprendizajes del proceso investigativo, así como las recomendaciones que se sugieren para otros trabajos de grado, presentando observaciones que deben tener en cuenta en pro de optimizar los resultados obtenidos en esta investigación.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, uno de los problemas que más se remarcan en el mundo empresarial es la inestabilidad laboral. El constante movimiento del personal en la empresa, bien sea a nivel interno o la entrada y salida de una compañía a otra, desestabiliza la eficiencia de una organización, ya que incrementa las dificultades de cubrir la plaza vacante en tiempo record para continuar con la marcha de la empresa (Núñez, 2011).

La inestabilidad de las personas en lo laboral puede estar acompañada de diversas circunstancias: no haber una remuneración acorde con la asignación de tareas, no encontrar la motivación adecuada para conservar el trabajo que la inestabilidad responda a conseguir un trabajo que se acomode al perfil, así como la empresa que permita el desarrollo del potencial y el talento y/o, que sea una persona inestable en todos los ámbitos de la vida (Santoro, s.f.).

Según Velásquez (2005), citado por Flores, Abreu y Badii (2008), esta condición de cambiar de trabajo se cumple antes de consumar un año en la empresa, las razones que lo acompañan están relacionadas con:

El empleado haya tomado el empleo mientras encontraba algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso, porque buscar trabajo con trabajo es más fácil; que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo; y alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado (p.7).

Por su parte, Robbins y Judge (2009) hacen una referencia de la rotación de personal relacionada con la marcha de la empresa, afirmando que esta circunstancia de la inestabilidad laboral sin duda afecta a empleados y empleadores: "la rotación también puede significar una interrupción del trabajo eficiente de una organización, cuando el personal experimentado y

conocedor se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad" (p. 29), ya que para estos autores, la rotación de personal implica la desincorporación permanente, voluntaria o involuntaria de una pieza del capital humano con la que cuenta la organización.

La rotación de personal es la salida del trabajador de la organización por motivos diferentes, bien sea renuncia o despido (Chavarría, 2011).

Chiavenato (2007) interpreta que la fluctuación de personal con su ambiente, es un efecto y no una causa que condiciona las actitudes y comportamientos de los empleados, debido a que la circunstancia representa el volumen de personas que ingresan y egresan de la organización.

Son muchas las secuelas que puede causar a empleados y empleadores una alta rotación de personal. A nivel de empleadores, aumenta los costos en materia de reclutamiento y capacitación, costos de registro y documentación, costos de integración y costos de desvinculación. Para los empleados, disminuye las oportunidades de destacar en la actual empresa, porque mientras está buscando otras alternativas, no desempeña con esmero sus actividades en el cargo que ocupa, lo que se traduce en la merma de las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional (Reyes-Heroles, 2007).

Sin embargo, existe el aspecto precedente a esta conducta, denominado intención de rotación. Según Deloitte (2012), citado por Franco (2011), "la intención de rotación es la posibilidad de encontrar otras alternativas en el mercado laboral por parte de los trabajadores, que les ofrezcan mejores condiciones laborales versus las que cuentan en la actualidad" (p.1). Consecuentemente, tal disposición reafirma el sentido de seguridad en sí mismo para intentar separarse del cargo que ocupa y refuerza la idea de cambiar de compañía, es decir, mirar hacia afuera con la inquietud de abandonar. La empresa Deloitte mantiene que esto se fundamenta en que así como los empleados tienen claro lo que les hace sentir insatisfechos en su trabajo, también tienen consciencia de sus prioridades y de aquello que les haría cambiar de opinión en cuanto a quedarse en su puesto de trabajo actual.

En ese orden de ideas, Braham (2005) refiere motivaciones, que no se manifiestan de manera evidente, por las que muchos empleados competentes se ven impulsados a cuestionarse sobre la compañía, desconectarse del trabajo y finalmente abandonarla. Para este autor, las mencionadas motivaciones representan una desconexión relacionada con varias

aspectos: no es tomado en cuenta para un ascenso, descubre que su remuneración es menor que la de sus pares o recibe un bajo o nulo incremento salarial, entre otras, que lo llevan a tomar la decisión de renunciar o abandonar definitivamente sus obligaciones.

Un estudio realizado por Deloitte en el 2012 que contempló la encuesta a 520 empleados de varias industrias a nivel mundial, centrado en la perspectiva sobre la paradoja del talento, describió detalles de la inestabilidad económica de los últimos años creada por altas tasas de recesión que conducen a las empresas a enfrentar el reto de cubrir plazas técnicas y cualificadas para que el desempeño de la compañía siga siendo eficiente. Los resultados del estudio señalaron que el ochenta por ciento (80%) de la muestra estudiada manifestó la intención de continuar en la empresa actual durante el próximo año, mientras que el treinta y un por ciento (31%) indicó insatisfacción con el trabajo actual, lo que puede ser peligroso para la compañía un porcentaje tan alto de insatisfacción (Deloitte, 2012).

Los altos niveles de rotación de una empresa, según la opinión de Nieto (2013), son indicadores de que es incapaz de mantener la estabilidad del capital humano; señala problemas de dirección, sistemas de remuneración deficientes, mal clima organizacional, entre otros; sin embargo, un índice de rotación bajo indica el estancamiento de la organización. Para este autor, la situación ideal sería un ratio que permita mantener el recurso humano de óptima calidad, descartando aquel que presenta un nivel de desempeño difícil de ser corregido.

Al revisar la literatura existente relacionada con la intensión de rotación, puede observarse que es extensa la presencia de otros factores que dan pie al empleado a tomar la decisión de abandonar su entorno de trabajo en búsqueda de otras oportunidades, especialmente aspectos de tipo socioeconómico. No obstante, cualquiera de ellos, por lo general, está relacionado con los insumos humanos en la empresa, por lo cual, el compromiso organizacional resalta como uno de estos factores explicativos fundamentales, con base en que, tal como lo resaltan Hellriegel y Slocum Jr. (2004), este aspecto organizacional define la intensidad de participación de un empleado y su identificación con la empresa.

Es así que la relación existente entre compromiso organizacional y rotación, ha sido estudiada ampliamente en busca de comprender las causas que generan el comportamiento de escapar de la empresa de manera predictiva a la intención de rotación. Uno de esos estudios, el de Simo, Fernández y Sallan realizado en el año 2007, citado por Sallan, Simo, Fernández y Enache (2010), encontró que el compromiso organizacional y la intención de rotación es

inversamente proporcional, es decir, a mayor compromiso con la empresa menor será la intención de abandono. Este estudio se basó en la medición de las actitudes de un grupo de profesores que trabajan a tiempo parcial midiendo estás las variables.

A efectos del tema abordado en esta investigación, es importante destacar que el compromiso organizacional se clasifica en el modelo multidimensional que en el año 1997 establecieran Meyer y Allen donde se plantea un estado psicológico, caracterizado por tipos de relaciones o vínculos de los trabajadores con la organización, compuesto por tres elementos: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y el compromiso normativo. Sobre este modelo, Sallan y otros (ob.cit.), realizaron un estudio a 241 estudiantes de diferentes niveles, todos ellos con experiencia laboral, para presentar evidencias empíricas sobre la existencia de varios tipos de compromiso de continuidad y la existencia de relaciones no lineales entre el compromiso, ciertos comportamientos organizativos y algunos indicadores clásicos de éstos como la intención de abandonar la organización. El resultado arrojó que para reducir la rotación, los gestores de recursos humanos deben fomentar el desarrollo de compromiso afectivo y de continuidad en los empleados.

Otro factor que predice las intenciones de abandono por parte de los empleados, es la justicia organizacional, considerada una variable explicativa en la investigación empresarial por Adams (1965) y por Leventhal (1976). La justicia organizacional refleja el grado en que los individuos creen que los resultados que reciben y las formas en que son tratados dentro de las organizaciones son justos, equitativos y en línea con los estándares morales y éticos esperados.

Es decir, esta relación es la percepción de lo justo y lo injusto en la empresa pues, si el empleado cree que está siendo imparcialmente tratado actuará de forma positiva con su entorno laboral; por el contrario, si la percepción es negativa, el trabajador comenzará a producir sentimientos que apoyen la evitación del trabajo, manifiesta renuncia psicológica que motiva a los empleados a crear distanciamientos y evasión de responsabilidades, simular el trabajo y provocar el mínimo de los esfuerzos para mantener el empleo. En consecuencia, señala Littlewood (2007), generará tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación que se convertirán en falta de productividad y deseos de abandono.

El autor en referencia apoya lo anteriormente expuesto. Explica que existen dos tipos de justicia organizacional que ejercen dominio directo en la intención por renunciar: la justicia de procedimientos y la justicia interpersonal, donde la primera es la percepción de equidad de políticas y normas formales en las que se estipulan las decisiones relacionadas al personal, mientras que la segunda es el grado en que los individuos son tratados, por la autoridad, de manera honesta, respetuosa y considerada en la comunicación y toma de decisiones.

De esta manera, lo que (ob.cit.) expone es que si existe la información adecuada y expuesta claramente sobre el empleo ofrecido, habrá un clima de trabajo atrayente, agradable y cómodo porque las expectativas del empleado estarán a la par de lo que es y debe ser justo sobre la relación laboral.

No obstante, se evidencia el comportamiento ciudadano organizacional como un comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos formales del puesto de trabajo, pero promueve el funcionamiento eficaz de la empresa (Robbins & Judge, 2009). En tal sentido, puede ser otro factor que explique la intención de rotación en los empleados ya que lo disminuye a través de la descripción de varios aspectos claves, tales como la identificación con la organización y los objetivos, adhesión a la organización y cohesión con los grupos sociales, lo que aumentará el desempeño de los empleados por lo que el resultado será la disminución de la intención de abandonar la empresa.

De igual forma, los valores de la empresa con la identificación del empleado hacia los valores de la compañía pueden ser otra orientación en la determinación de la intención de abandono. Al parecer, este concepto no fue estudiado con mucha atención sino hasta finales de los años ochenta cuando comienza a llamar la atención con más interés. Autores como Mael y Ashforth (1992), citados Schvarstein (1991), los definen como una manera de filiación social, la forma en que los empleados desarrollan sentido de pertenencia o unicidad a una organización, es decir, donde el individuo se define con los valores de la organización a la cual pertenecen o de la cual es miembro.

Por lo tanto, la congruencia de los valores que manejen los empleadores y los empleados puede ser otro factor explicativo a la hora de entender las intenciones de irse de la empresa, porque no sólo guía las conductas de ambas partes, empleados y empleadores, sino que son responsables del éxito en la gestión de la organización. Dado que la congruencia de valores entre empleados y supervisores se evidencia cuando existe satisfacción laboral, es decir, si se percibe similitud con los supervisores, los empleados pueden basarse en el hecho de que las

personas que son vistas como similares en sus actitudes, son tratadas y evaluadas más favorablemente que aquellas que son vistos como más diferentes (Investigación GSS, 2010).

En ese orden de ideas, en el instrumento de autodiagnóstico para las empresas elaborado por la Fundación del Empresario Chihuahuense, C.A ([FECHAC], 2010), se considera que la formación ética de los valores se puede hacer mediante reuniones informales constituidas por pequeños grupos para discutir temas éticos, en cuyo caso, lo importante "es permear a la organización con los valores éticos, difundirlos y enfatizar el compromiso de los empleados y la organización con ellos" (p.8).

Adicionalmente, los factores demográficos que definen las características de los empleados (antigüedad en la organización, edad, salario, nivel académico), son otras de las variables determinantes para estudiar el deseo de cambiar de trabajo por parte del empleado, considerado así por All (2012) a partir de un estudio sociológico sobre rotación realizado en 1991 por Chinchilla. Para (ob.cit.), la relación entre dichos factores y la oportunidad de abandonar la empresa es lo que determina la marcha o la decisión de abandono. El salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento, son factores que se traducen en empleados productivos y coadyuvan a su permanencia en la organización; añadido a esto, si el salario es justo y adecuado, las relaciones serán justas y equitativas.

Tomando como punto de referencia los planteamientos de todos los autores antes referenciados, es posible inferir que la presencia de estos seis factores repercute en las intenciones de abandono de los vendedores en una empresa transnacional del sector de comida rápida, con tiendas a en la zona Metropolitana de Caracas. A ciencia cierta no se sabe de qué manera, pero se puede inferir que sin la presencia negativa de dichos factores en la organización, producto de políticas y programas de retención e incentivo, puede ocasionar un cambio importante en las intenciones de irse.

En función de lo que se ha venido desarrollando a lo largo del capítulo, surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es la influencia aislada y combinada del salario, la antigüedad en la empresa, la congruencia de los valores, el compromiso, la justicia y el comportamiento ciudadano organizacional sobre la intención de rotación de los vendedores de una empresa transnacional del sector de comida rápida a nivel nacional para el año 2015?

1.2 DELIMITACIÓN

Empleador. Para la consecución de la investigación se seleccionó una empresa transnacional del sector de comida rápida, la cual presta servicios de calidad desde hace más de treinta años en el país y que ha triunfado por medio de la acogida que le dieron los consumidores, quienes han sabido distinguir la preparación y sabor inigualable de su principal producto: las pizzas.

Empleados. Se tomó en cuenta para esta investigación aquellos empleados que conforman la mencionada antes mencionada, encargados de las tiendas en la zona Metropolitana de Caracas bajo la figura de Vendedores.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación práctica

Esta investigación podrá aportar a la organización en estudio y al equipo que conforma el Departamento de Recursos Humanos y de Operaciones de la misma, información sobre si a menor salario, menor antigüedad en la empresa, menor sea la congruencia de los valores, a menor compromiso, menor comportamiento ciudadano y menor justicia organizacional, serán mayores las intenciones de los vendedores de abandonar sus puestos de trabajo por condiciones que favorezcan su estatus económico y psicológico. Lo que abrirá paso a optimizar la gestión y credibilidad de la función de Recursos Humanos, la cual aumentará las ventajas de reformar normas y políticas de Reclutamiento, Selección y Capacitación. Con ello, se presume que la empresa incrementará la efectividad de la organización en sus tiendas a nivel nacional.

Es importante señalar que las políticas de recursos humanos en las empresas son la solución, según los expertos, a la desmotivación que causa la rotación. Los planes flexibles o bonos que mejoren el salario, son programas de retención que permiten a las compañías ahorrar gastos de capacitación de nuevos empleados por rotación (Reyes-Heroles, 2007).

1.3.2 Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación podrá proporcionar la visión de cómo interactúan variables propias de los componentes del clima organizacional, lo cual generará conocimiento válido y confiable dentro del área de la Gerencia de Recursos Humanos en particular, y de las Ciencias Administrativas en general.

Por último, la autora pondrá de manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera propiciando la formación integral como profesional. Igualmente, el estudio permite sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

CAPÍTULO II OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de esta investigación y poder orientar el desarrollo de la misma, se estableció un objetivo general y una serie de objetivos específicos pertinentes a la pregunta inicial, los cuales permiten obtener respuestas y conclusiones concretas e interesantes. Adicionalmente, se propone verificar lo antes planteado en un modelo de regresión múltiple, en el que se expresa como variable criterio: *intención de rotación*, la cual es explicada por la presencia de variables predictoras tales como: el salario, la antigüedad en la empresa, la congruencia de valores, el compromiso, la ciudadanía y la justicia organizacional.

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia aislada y combinada del salario, la antigüedad en la empresa, la congruencia de valores, el compromiso, la justicia y la ciudadanía organizacional sobre la intención de rotación de los vendedores de una empresa del sector de comida rápida de la zona Metropolitana de Caracas para el año 2015.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la relación e influencia del salario sobre la intención de rotación.
- Determinar la relación e influencia de la antigüedad en la empresa sobre la intención de rotación.
 - Determinar la relación e influencia de los valores sobre la intención de rotación.
- Determinar la relación e influencia del compromiso organizacional sobre la intención de rotación.

- Determinar la relación e influencia de la justicia distributiva sobre la intención de rotación.
- Determinar la relación e influencia de la justicia procedimental sobre la intención de rotación.
- Determinar la relación e influencia del comportamiento ciudadano organizacional sobre la intención de rotación.
- Determinar la relación de la influencia combinada del salario, la antigüedad en la empresa, los valores, el compromiso, la justicia y la ciudadanía organizacional sobre la intención de rotación.

2.3 HIPÓTESIS

- A menor salario percibido, mayor la intención de rotación.
- A menor antigüedad en la empresa, mayor la intención de rotación.
- A menor sea la congruencia de valores, mayor la intención de rotación.
- A menor compromiso organizacional, mayor la intención de rotación.
 - A menor justicia organizacional, mayor la intención de rotación.
 - A menor comportamiento ciudadano organizacional, mayor la intención de rotación.
- A menor salario, menor antigüedad en la empresa, menor congruencia de valores, menos compromiso, menos justicia y menos ciudadanía organizacional, mayor serán las intenciones de rotación.

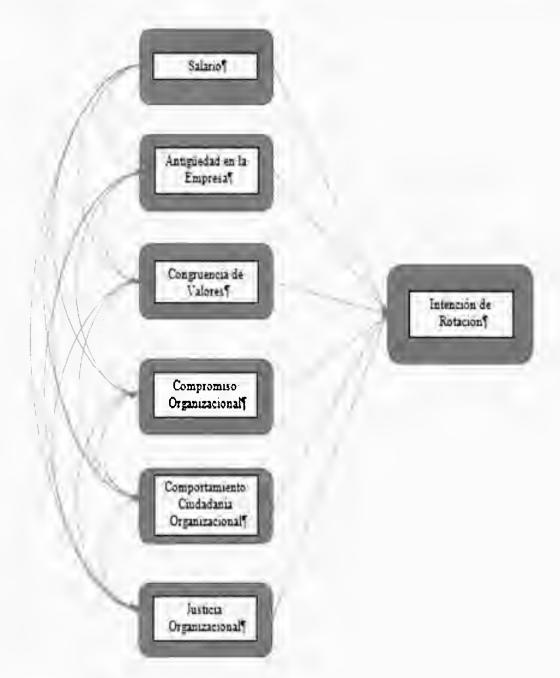


Figura 1. Modelo de regresión múltiple

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

"Intención de rotación: fuerte predictor de la rotación de personal"

3.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

Dada la necesidad de tratar y delimitar adecuadamente el enfoque de la presente investigación, se ha requerido acudir a las fundamentaciones teóricas que determinan el análisis de cada una de las variables a fin de proporcionar al lector una visión teórica del problema y el análisis del contexto en el cual se enmarca el mismo. En ese orden de ideas, a continuación se presentan una serie de definiciones y enfoques teóricos referidos a las variables salario, antigüedad en la empresa, congruencia de los valores, compromiso, comportamiento ciudadano, justicia organizacional e intención de rotación, así como también los enfoques y aproximaciones teóricas que relacionan a estas variables independientes con la variable dependiente.

3.1.1 Conceptualización

La dinámica de los mercados de trabajo ha generado una creciente simpatía en comprender el fenómeno de la rotación de personal o *turnover* (termino en inglés). Bien sea alta o baja, tal como se evidenció en el planteamiento del problema de investigación, el porcentaje de rotación de personal puede ser un elemento perturbador en la compañía.

La rotación de personal es la salida definitiva de una organización de algunos empleados o la entrada de otros para suplantarlos en el trabajo; puede ser voluntaria o involuntaria (Chiavenato, 2002; Robbins y Jugde, 2009). Las salidas ocurren por razones diversas (despidos, desvinculaciones o jubilaciones), y deben ser reemplazadas a la brevedad posible con la admisión de personal nuevo.

En tal sentido, la intención de rotación es el distanciamiento del empleado sobre el trabajo, quien gradualmente merma los esfuerzos en la elaboración de sus funciones, tareas y actividades y como consecuencia, estimula las intenciones de abandono. Es un efecto consecuencia de circunstancias internas y externas que limitan la actitud y el comportamiento del personal.

3.1.2 Tipos de rotación de personal

La rotación de personal se clasifica según sea su contexto. Hernández (ob.cit.) ofrece la siguiente clasificación:

- Rotación interna. Es el número de trabajadores que cambian de puesto sin salir de la empresa; se sub-clasifica en cuatro puntos:
 - a) Transferencia: es el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía ni salario
 - b) Ascenso: se considera como el cambio de trabajador a un puesto de mayor importancia y mayor salario
 - c) Promociones: es el cambio de categoría, consecuentemente incrementa el salario pero son cambiar de puesto
 - d) Descensos: es el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.
 - Rotación externa. Vista como la entrada y salida de personal en la organización. Las causas están clasificadas por muerte del trabajador, jubilaciones, incapacidad permanente, renuncia, despido, mala selección e inestabilidad laboral. Es consecuencia de los factores internos de la empresa, tales como la estructura, clima y cultura organizacional; y también de variables externas de la compañía, dándose el caso de la demanda y oferta del mercado laboral. Lo que la convierte en una variable dependiente que está a la par del estado de los contextos internos y externos.

3.1.3 Costos de la rotación de personal

La rotación o desvinculación suele ser costosa tal como se observa en la Tabla 1. Adicionalmente, es importante considerar los llamados costos secundarios que abarcan aspectos intangibles tales como los efectos colaterales de este fenómeno, así como los costos

terciarios que abarcan la pérdida de los negocios que incurre en la imagen de la empresa y los servicios de calidad (Hernández , 2011).

Tabla 1. Costos de reposición en función de la rotación (Chiavenato, 2002)

Costos de reclutamiento	Costos de Selección	Costos de Entrenamiento	Costos de Desvinculación
 Procesamiento de la solicitud del empleado. Publicidad. Visitas a Instituciones Educativas. Atención a los candidatos. Tiempo de los Reclutadores. Investigaciones de mercado. Formularios y costos del procedimiento. 	 Entrevistas de selección. Aplicación y evaluación de pruebas de conocimiento. Aplicación y calificación de test. Tiempo de los seleccionadores. Verificación de referencias. Exámenes médicos y de laboratorio. 	 Programas de integración. Orientación. Costos directos de capacitación. Tiempo de los instructores. Baja productividad durante la capacitación. 	 Pagos de salarios y cancelación de derechos de laborales (vacaciones proporcionales, prima por salario, prima de servicios, indemnizaciones, etc). Pago de beneficios sociales. Entrevistas de desvinculación. Costo de outplacemente. Cargo vacante hasta la sustitución.

3.1.4 Ventajas y desventajas de la rotación de personal

Los pros y contras del fenómeno de la rotación de personal pueden variar en cantidad, pero acorde a la perspectiva que manejan los empleadores. Se considerará si es una ventaja para conseguir candidatos nuevos y por ende empleados más competentes, o si es un alerta para revisar normas, políticas y procedimientos que estén perjudicando la estabilidad íntegra de la empresa (Gutierrez, 2001).

No obstante, la enumeración de ventajas y desventajas de la rotación de personal puede ser tan extensa como autores especialistas en la materia. Sin embargo, en términos generales, es posible prever ciertas ventajas que puede generar la rotación de personal, más que todo contextualizadas en los movimientos que favorecen el descubrimiento del empleado de sus propias potencialidades, la elevación de la excelencia en el desempeño de los equipos de

trabajo debido a las nuevas interacciones y lo que puedan aportar al equipo. En cuanto a las desventajas,

La rotación de personal puede provocar roces y crear climas negativos entre los compañeros de trabajo, tanto por el sentimiento de pérdida como por las posibles injusticias de ganar oportunidades no merecidas, entre muchas otras (Tabla 2).

Tabla 2. Ventajas y desventajas de la rotación de personal (Hernández, 2011)

- Incurrencia en costos administrativos
- Falta de integración en el equipo de trabajo
- La imagen de la empresa se ve afectada
- Posibilidad de divulgación de sistemas,
fórmulas, procesos, etcétera.

3.2 FACTORES DEMOGRÁFICOS, SALARIO Y ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

3.2.1 Conceptualización

El salario, definido como la remuneración que un individuo percibe por el trabajo realizado como resultado de la prestación de un servicio laboral existente entre un sujeto y una organización (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, 2012, Art. 54). Debido a la importancia del aspecto monetario en la vida cotidiana de las personas, se podría entender al salario como un predictor de la intención de abandono.

A este respecto, All (2012) afirma que los empleados realizan continuamente la evaluación de los ingresos y egresos obtenidos dentro de la organización para la cual laboran, cuyo balance puede generar sensación de culpa cuando el ingreso es mayor al egreso o, desmotivación y poco compromiso cuando los egresos son mayores a los ingresos, resultando

que, a mayor desbalance en la evaluación realizada, mayor ausentismo, improductividad y finalmente, mayor rotación voluntaria.

Para todo caso, 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 sueldos y salarios debe velar por el cumplimiento del equilibrio interno y externo en cuanto a ello se refiere, 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.

Por otra parte, también la antigüedad en la empresa es otra de estas características o factores predictoras de la intención de rotación, porque 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 las intenciones de permanencia también aumentan. De manera que, es lógico suponer que la permanencia en una organización por parte del individuo es beneficiosa dado que percibe el costo asociado al abandono de su puesto de trabajo (All, 2012).

3.3 INTENCIÓN DE ROTACIÓN

3.3.1 Conceptualización

Se deja claro que la rotación es la desvinculación definitiva de la compañía, iniciado por el mismo empleado. Ahora se estudia la faceta previa a ella que es la intención de rotación, clave para este estudio.

Intención de rotación es un término que se elabora a partir del fenómeno de la rotación de personal, entendido como la acción de renunciar voluntariamente a la organización luego de considerar las alternativas de trabajo que existen en el mercado laboral halladas por el empleado (Sayegh, 2000).

Otros autores como Porter, Steers, Mowday & Boulian (1979), afirman que la intención de rotación es una estimación subjetiva del empleado acerca de su probabilidad de abandono de la empresa en un futuro inmediato y la que cada persona enfoca de su propia situación de

trabajo, con una serie de circunstancias como la situación salarial, la promoción a la que tiene acceso, la supervisión del jefe y las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo.

Congruente con lo mencionado, Kim, Price, Muller y Watson (1996) definen la intención de rotación con la planificación de continuar o no la relación con la empresa, por lo cual, es un fuerte predictor de la rotación real. La intención de rotación es consecuencia de expectativas y factores multivariados producto del pensamiento que crea el empleado sobre el trabajo actual y, dependiendo del concepto que se forme, tomará la decisión de retirarse definitivamente, lo que lo convierte en una oportunidad adecuada para que recursos humanos busque explicaciones y proponga soluciones a la problemática.

3.3.2 Proceso de la intención de rotación

Vázquez (2001) relata cómo es el proceso de decisión de abandono voluntario en una serie de pasos que enumera a continuación:

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

de conducta de abandono. 9. Intención de salir/quedarse en la organización. 10. Salir/quedarse en la organización (p 59).

Frente al proceso de abandono voluntario del empleado expuesto de esta manera, es de ratificar que recursos humanos tiene responsabilidad de actuar en contra de la fuga de talentos, reduciendo las posibilidades de experimentar por parte de los empleados estados emocionales negativos que se traduzcan en insatisfacción, en donde a partir de esta raíz comienza a desarrollar las ideas de abandono. Por lo que recursos humanos tiene que condicionar todos los espacios de la empresa para que los empleados evalúen el trabajo actual de forma positiva, ya que es inevitable que las personas en cualquier condición de la vida evalué cómo se siente en el lugar que se encuentre.

3.4 CONGRUENCIA DE LOS VALORES

3.4.1 Conceptualización

Los valores en la empresa están hechos con la finalidad de conformar el plan estratégico, conjuntamente con la misión y visión. La misión nos permite concienciarnos de nuestra labor en el mercado, nuestra visión establece las metas y objetivos, a grandes rasgos, que queremos llegar a alcanzar, por último los valores definen nuestra forma de trabajar y de existir para alcanzar nuestra visión. Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Los valores son prioridades y están presentes en lo que hacemos y dejamos de hacer, son alternativas reales, expresados de manera pública y abierta y defendidos cuando van contra el auto-interés personal (Zaragoza, 2007).

3.4.2 Valores

Los valores son principios que permiten orientar las conductas en función de realizarnos como personas. Son límites y creencias que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas

en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud (El valor de los valores en las organizaciones, s.f.).

Valores individuales. Los valores individuales son aquellos componentes de la personalidad que representan un filtro a través del cual decidimos y evaluamos a los demás. Marcan una forma de vida y por ello se traspasan a todos los ámbitos de la vida incluso el de la vida empresarial. Entre los valores que manejan las personas fuera del ámbito laboral, se encuentran: respeto, libertad, responsabilidad, honestidad y superación (Zaragoza, 2007).

Valores empresariales. Estos son esenciales para dar sentido y cohesionar los esfuerzos y méritos hacia dónde va la organización con respecto al plan estratégico, haciendo referencia del tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se quiere lograr con la competencia (Zaragoza, 2007).

Los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales. Si esto no ocurre, la organización debe revisar la manera de trabajar sus valores.

Valores compartidos. El valor compartido es una convicción o creencia estable en el tiempo en el que un determinado modo de conducta es socialmente aceptable. Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimarlo de manera especial.

Los valores compartidos absorben la complejidad empresarial, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, lo que apoya la promoción y legitimación de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en la empresa y tendrá como resultado fortalecer la efectividad en las mismas (Zaragoza, ob.cit.).

3.5 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

3.5.1 Conceptualización

El compromiso organizacional es una de las variables más estudiadas y que más llama la atención en el ámbito empresarial. Diversos autores han investigado los efectos que tiene en la conducta y desempeño de las organizaciones (All, 2012).

La importancia que tiene para recursos humanos recae en el impacto directo en actitudes y conductas del empleado, en la que se mencionan: metas, valores y cultura organizacional, menor ausentismo y reduce los índices de rotación, siendo estos algunos de los más destacables (Betanzos y Paz, 2007).

Algunos autores han creado sus propios conceptos de lo que es el compromiso organizacional:

- Chiavenato (2002) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento, comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por parte del empleado.
- Robbins y Judge (2009), señala esta variable como el estado en el cual el empleado se identifica con su organización, sus metas y deseos.
- Romo (2011), inscribe que es el vínculo de lealtad por el cual un trabajador decide permanecer en su empresa.
- Etzioni, (1975), indica que es la implicación positiva del individuo con la empresa.
- Para Meyer y Allen (1997), es un estado que caracteriza la relación de los empleados con su empresa.

Estas importantes definiciones marcan que el compromiso organizacional es el vínculo de pertenencia que el empleado establece con la organización. Sin embargo, el avance de las ciencias sociales ha desarrollo varios modelos del compromiso organizacional, la creación y

discusión de sus dimensiones. En la Tabla 3 se describen algunos de los mencionados modelos.

Tabla 3. Modelos teóricos de compromiso organizacional

Modelo	Autor	Conceptos	
Unidimensional	Porter et.al. (1979)	Se enfoca en la dimensión afectiva. Es un acercamiento entre el compromiso organizacional y variables como el índice de ausentismo y rotación. Resultando que la dimensión va más allá de esta simple relación, lo que incluía múltiples dimensiones. Basado en esta dimensión, se crearon otros enfoques que portaban más dimensiones a la teoría.	
Bidimensional	Angle y Perry (1981)	Enfocan que el compromiso organizacional tiene dos dimensiones el afectivo y el de permanencia, relacionado con los intercambios económicos del empleado con la organización.	

Aparte de estas dos dimensiones, el compromiso organizacional expone una tercera denominada tridimensional, elaborada por Meyer y Allen en 1997, quienes conceptualizan un lazo psicológico entre el empleado y la organización en el que exponen tres (3) componentes: afectivo, de continuidad y normativo y, respectivamente en la naturaleza de cada uno de ellos, demuestran el deseo, la necesidad y el deber de permanecer en la empresa por parte del empleado. Lo que destaca al modelo presentado por los autores referidos, es la clara identificación de los tres elementos, a diferencia de los anteriores modelos donde los componentes parecían no distinguirse unos de otros, haciendo difícil el reconocimiento de las medidas experimentadas por parte de los empleados. Meyer y Allen logran que su modelo sea conocido y aceptado científicamente y cada dimensión pueda ser independientemente estudiada.

3.5.2 Modelo multidimensional de Meyer y Allen

3.5.2.1 Componente afectivo

Señala lo que el empleado siente por la empresa como un todo. Se refiere a las emociones que el empleado forja, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de

necesidades y expectativas, disfrutando de la permanencia en la organización y al mismo tiempo experimentan orgullo (García, 2012). El resultado de este componente relaciona a que los individuos internalicen objetivos y metas organizacionales como propios, genera sentimientos de ser protagonistas del bienestar de la empresa.

Por otra parte, se han encontrado los elementos negativos que pueden afectar el grado de compromiso afectivo que experimentan los empleados en su compañía. Según Meyer y Allen (ob.cit), entre dichos elementos están las características demográficas (edad, sexo, antigüedad en la empresa), por lo cual deben ser consideradas a la hora de estudiar el compromiso organizacional debido a que, tal como lo han sugerido variadas investigaciones, la correlación que poseen es baja pero significativa. Al respecto, (ob.cit.) argumentan que las características de la organización, como son las políticas y normas internas de la empresa y el grado en que son percibidas por los empleados, pueden afectar el compromiso organizacional de los mismos, considerando que la forma como sean transmitidos e informados resulta fundamental en la generación de compromiso afectivo para con la organización. De esta manera, las experiencias dentro de la organización, considerando las expectativas que poseen los empleados con respecto a sus deberes y las recompensas, producirán niveles de satisfacción a sus necesidades generando vínculos que lo unan a la organización.

3.5.2.2 Componente de permanencia

Este componente señala el reconocimiento del empleado, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla, implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa (García, ob.cit.). La salida del empleado de la organización ocasionaría pérdidas financieras como salarios, utilidades, prestaciones sociales y perdidas psicológicas, como relaciones sociales, estatus, entre otras. Lo que vincula este tipo de compromiso con la evaluación costo-beneficio que realizan los empleados ante la posibilidad de irse de la empresa y Allen y Meter conceptualizan el compromiso de continuidad como la dimensión calculada del compromiso organizacional.

3.5.2.3 Componente normativo

Es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador (ob.cit.). El individuo llega a sentir un fuerte sentimiento de obligación por permanecer en la empresa, lo que produce sensaciones de deuda, porque este percibe que ella le ha otorgado una recompensa u oportunidad que aquel que la valora.

Según identifican Meyer y Allen y (ob.cit.), la posibilidad de recibir capacitación y desarrollo, la identificación de valores, objetivos y metas organizacionales, el desempeño de cargos retadores y actividades interesantes, representan variables que son más valoradas por los empleados y como consecuencia fuentes frecuentes de compromiso. Y que no solo es el salario devengado por la contraprestación de sus servicios es un aliciente suficiente para el desarrollo y el vínculo que puedan desarrollar con la organización.

3.6 COMPORTAMIENTO CIUDADANO ORGANIZACIONAL

3.6.1 Conceptualización

Es un concepto relativamente nuevo y aun en evolución, el cual se fundamenta en varias teorías que han sido expuestas por diferentes autores y las mismas han sido dispuestas a modificaciones con el paso del tiempo. No están reconocidas por el sistema de recompensas formal, lo que hace que sean menos visibles para los empleadores. Sin embargo, contribuyen de forma notoria, a través del tiempo y a través de las personas, a la eficacia de la organización (Ares & Gómez, 2008).

El comportamiento ciudadano organizacional son acciones que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo, también del rol), que los colaboradores ponen en marcha de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización. Estos comportamientos pueden dividirse en dos grandes grupos: comportamiento intra-rol, que va con todas aquellas funciones y establecidas en el cargo y el empleado está en obligación de cumplirlas; y el

comportamiento extra-rol que son todas aquellas labores que el empleado ejecuta fuera de sus funciones y no son obligatorias, lo que podría mencionarse como un servicio aparte que aumenta los niveles de desempeño y eficiencia del trabajador (ob.cit.).

Los comportamientos ciudadanos son perfiles de afiliación, también denominadas como conductas pro sociales en apoyo y beneficios de otros. Muchos son los autores que definen un concepto del comportamiento ciudadano organizacional entre los cuales se encuentran:

- Jex (2002) define la ciudadanía organizacional como la conducta que manifiesta un/a empleado/a que no es parte formal de la descripción del puesto que desempeña, o conductas manifiestas que no son formalmente recompensadas por la organización.
- esencialmente una dimensión del desempeño. Aunque señalan dichos autores que es una forma separada del desempeño porque así ha sido estudiada, separada del desempeño en el puesto.

El comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) ha sido definido de forma muy variada, pero en general, puede decirse que alude a las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales de supuesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización (Finkelstein y Penner, 2004; Finkelstein, 2006).

Son comportamientos individuales y espontáneos por parte de los empleados, que exceden a los esperados para sus cargos y promueven un mejor funcionamiento de la organización (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Sin embargo, el término de "comportamiento ciudadano organizacional" no es compartido por todos los autores, hay quienes los etiquetan en los llamados comportamientos organizativos pro-sociales (COS) y otros le dan nombre de espontaneidad organizacional (EO).

Varios autores (Digman, 1990; Goldberg, 1992; McCrae & Costa, 1987), concuerdan en que los inventarios existentes de la personalidad tienden a medir esencialmente cinco factores y se les llaman los "Cinco grandes factores de la personalidad". Según Goldberg (ob.cit.), típicamente se enumeran: extroversión, agradabilidad, neuroticismo, concienciación y apertura a nuevas experiencias. Organ y Ryan (1995) realizaron un meta análisis en el cual consideraron la satisfacción laboral, justicia organizacional, compromiso organizacional y los rasgos de la personalidad, específicamente concienciación y agradabilidad. Dichos autores señalan que la concienciación obtuvo la correlación más alta con las manifestaciones de CCO.

Además, Barrick y Mount (1991) señalan que la extroversión es el mejor predictor de la ejecución laboral, después de la concienciación.

Por otro lado, Motowidlo y Van Scotter (1994) también encontraron que la relación más fuerte de los rasgos de la personalidad con las manifestaciones de CCO lo fueron la extroversión y la agradabilidad.

3.6.2 Dimensiones del comportamiento ciudadano organizacional

A continuación se demuestran en detalle estas cinco dimensiones a profundidad, las cuales conforman la teoría desarrollada del comportamiento ciudadano organizacional:

Según Organ (1988):

- Deportivismo: aceptación de circunstancias no ideales por parte de los empleados.
- Virtud cívica: participación responsable en la vida política de la empresa, acudiendo a reuniones o realizando tareas no indicadas.
- Altruismo: comportamientos discrecionales de ayuda o apoyo a otros miembros de la organización en sus tareas.
- Cortesía: comportamientos dirigidos a prevenir o evitar problemas derivados de la relación de trabajo con los compañeros.
- Conciencia: deseo de superar los requerimientos formales del puesto de trabajo en aspectos como puntualidad o conservación y mantenimiento de los recursos de la organización.

Según Podsakoff et al. (2000):

- Deportividad: aceptación de circunstancias no ideales del trabajo sin quejas.
- Virtud cívica: implicación en la vida política de la empresa, acudiendo a reuniones o realizando tareas no indicadas.
- Altruismo: acciones voluntarias para ayudar a otros con problemas del trabajo.
- Cortesía: acciones que ayudan a prevenir problemas del trabajo.
- Pacificador: acciones que ayudan a prevenir o resolver conflictos interpersonales.

Según Betencourt, Meuter y Gwinner (2001):

- Participación: el personal de contacto se involucre en el desarrollo de una orientación al servicio a través de sugerencias para mejorar el servicio o solucionar problemas con el cliente.

- Entrega del servicio: comportamientos del personal de contacto que indican responsabilidad sirviendo al cliente y seguimiento de las reglas.
- Lealtad: comportamientos del personal de contacto que tratan de promocionar y proteger los intereses de la empresa frente a terceros.

3.7 JUSTICIA ORGANIZACIONAL

3.7.1 Conceptualización

El constructo de justicia organizacional deriva de la teoría de equidad de Adams (1965) que propone que los individuos están motivados por ser tratados equitativamente en relación con compañeros de trabajo. De acuerdo a Hosmer y Kiewitz (2005) la justicia organizacional se refiere a la percepción de los empleados de qué tan justo es el trato que reciben por parte de su organización.

Yang, Peng y Mossholder (2004) concluyen que la justicia organizacional y la satisfacción en el trabajo están relacionadas; los encuestados perciben que aumentos salariales justos son fuente de satisfacción.

Por otro lado, tanto Simons y Roberson (2003) como Tekleab, Takeuchi y Taylor (2005), incorporan el constructo justicia organizacional como un antecedente relevante, teórico y empírico, de la separación voluntaria.

Simons y Roberson (ob.cit.) precisan dos tipos de justicia organizacional que ejercen influencia directa en la intención por renunciar, las cuales pueden estar relacionadas con la evitación del trabajo: la justicia de procedimientos y la justicia interpersonal. Justicia de procedimientos es la percepción de equidad de políticas y normas formales en las que se fundamentan las decisiones relacionadas al personal, mientras justicia interpersonal, es el grado en que los individuos son tratados, por la autoridad, de manera honesta, respetuosa y considerada en la comunicación y toma de decisiones.

Tekleab y otros (ob.cit.) extendieron su investigación sobre este constructo, para evaluar las consecuencias de la violación del contrato psicológico y descubrieron que tanto la justicia de procedimientos como la justicia interpersonal evitan o conducen a la separación.

Las personas informadas correctamente sobre el empleo ofrecido, han podido concretar un acuerdo laboral con la organización que los contrata y establecer expectativas sobre lo que es y debe ser justo durante la relación laboral. Si el individuo percibe que la organización no cumple con lo acordado al inicio de la relación laboral, o si percibe que la organización ocultó información relevante, entonces concluirá que ha sido tratado injustamente y probablemente restablecerá una relación de equidad mediante la evitación del trabajo.

La motivación por continuar en el trabajo según la justicia organizacional propone 2 diferentes tipos de justicia que explican adecuadamente la equidad del trabajo con la percepción del trabajador por seguir dentro de la empresa: estos son la justicia procedimental y la justicia distributiva (Olmo, 2012).

La justicia procedimental, son los procedimientos utilizados para la toma de decisiones sobre la distribución de los resultados y los beneficios. El autor en referencia señala que no se hace hincapié en distribución real de los resultados, sino a cómo se evalúan los niveles de rendimiento, cómo se gestionan las quejas o sugerencias, y cómo son los resultados en cuestión de aumentos de salario. Esta teoría sostiene que la percepción que tengan los empleados sobre los procedimientos, depende del grado de justicia, equidad y transparencia real que tengan sobre los mismos, por lo que los empleados estarán más motivados, si piensan que el rendimiento y esfuerzos realizados en sus actividades, serán evaluados con exactitud por el supervisor (ob.cit.).

La justicia distributiva, tiene un concepto más sencillo de explicar. Debido a que está relacionada con los salarios, promociones y condiciones de trabajo y tareas deseables y atractivas, es un importante contribuyente a una percepción más general de justicia en la organización (ob.cit.).

CAPÍTULO IV MARCO REFERENCIAL

4.1 RESEÑA HISTÓRICA

Para la consecución del presente estudio, se seleccionó una empresa transnacional del sector de comidas rápidas con más de tres décadas prestando servicios de calidad en el país. Fue la primera cadena de pizzas en los Estados Unidos y no ha dejado de crecer e innovar desde ese entonces. Comienza en 1958, en Wichita, Kansas, Estados Unidos, con las ideas innovadoras de dos hermanos que decidieron incursionar en el negocio de la comida. Tenían en mente ideas frescas para llevar adelante el negocio y establecieron algunas reglas: usar únicamente los más finos ingredientes y hornear cada pizza en el momento que se le ordene.

Actualmente es una de las marcas más reconocidas mundialmente por su característico techo rojo, convirtiéndose con el pasar de los años en la cadena más grande y famosa de pizzas. Con presencia en todos los continentes, en aproximadamente ochenta y ocho países, cuenta con más de 12.000 restaurantes en todo el mundo y emplea a más de 250.000 personas.

En Venezuela, la marca comenzó a operar el 13 de Diciembre de 1983, en la ciudad de Maracaibo, estado Zulia. El olor y sabor de las pizzas fue extendiéndose por diferentes ciudades del país gracias a la acogida por parte de los consumidores quienes resaltaron que la preparación, calidad y sabor de estos particulares platos era inigualable. El éxito hizo que la expansión y reconocimiento de la marca se hiciera presente en otras ciudades. Actualmente están presentes en Caracas, Maracay, Barquisimeto y para el 2015 en remodelación Maracaibo.

4.2 PRINCIPIOS RECTORES

La misión de esta empresa ser la primera y mejor alternativa para disfrutar de una comida sana como en casa.

Su visión orientada a garantizar al cien por ciento la satisfacción del cliente, haciendo las cosas de la mejor manera (sin enredos), trabajando continuamente para alcanzar la mayor eficiencia posible. Ser un equipo amigable e integrado. Teniendo el mejor ambiente posible en los restaurantes. Haciendo presencia nacional, siendo rentables y manteniendo una cultura de continuo crecimiento (crecer, crecer, crecer).

Hoy en día cuenta con siete sucursales a nivel nacional, dos en el interior (Barquisimeto y Maracay) y cinco en la zona Metropolitana de Caracas.

CAPÍTULO V MARCO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de tipo causal-comparativo. Según Galán (2012), se entiende por estudio causal-comparativo aquella investigación que pretenden entender el cómo del fenómeno contestando de qué manera y por qué ocurren, se comparan semejanzas y diferencias que existen con la finalidad de descubrir factores y condiciones que aparecen acompañar la aparición de ciertas situaciones. En el marco de la investigación realizada, se definieron seis variables predictoras, las cuales son: el salario, la antigüedad en la empresa, la congruencia de valores, el compromiso, el comportamiento ciudadano y la justicia organizacional sobre la variable criterio o variable en estudio, denominada intención de rotación de los empleados cuya posible relación es el objeto de estudio.

5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarca en un tipo causal-comparativo, expost-facto y transversal, el cual se desglosa a continuación.

Se entiende por causal-comparativo aquellos estudios que pretenden entender el cómo del fenómeno, contestando de qué manera y por qué ocurren. Se comparan semejanzas y diferencias que existen con la finalidad de descubrir factores y condiciones que parecen acompañar la aparición de ciertas situaciones (Galán, ob.cit.).

Es expost-facto porque identifica relaciones del tipo causa-efecto, apropiada para situaciones naturales en donde no se pueden controlar las variables y por la misma razón no pueden ser modificadas (Ruiz, 2008).

Es transversal, también llamada investigación transeccional, porque se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es la descripción de variables y

analizar la incidencia e interrelación en un momento dado. Puede compararse con tomar una fotografía de algo que ocurre (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

5.3 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

En lo sucesivo de la investigación se quiso demostrar en un Modelo de Regresión Múltiple, la influencia aislada y combinada de seis variables predictoras sobre una variable criterio, las cuales son: el salario, la antigüedad en la empresa, la congruencia de valores, el compromiso organizacional, el comportamiento ciudadano organizacional, la justicia organizacional y la intención de rotación respectivamente. A su vez, comprobar dicha influencia propuesta en una fórmula que a continuación se indica:

$$Y = a + bx1 + bx2 + bx3 + bx4 + bx5 + bx6 + bx7$$

En donde:

Y Intención de rotación

X1= Salario

X2= Antigüedad en la empresa

X3= Congruencia de valores

X4= Compromiso organizacional

X5= Comportamiento ciudadano organizacional

X6= Justicia distributiva

X7= Justicia procedimental

El Modelo de Regresión Múltiple refleja la relación directa de las variables predictoras sobre la variable criterio, acusando la posible negatividad de X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7 sobre Y, lo que quiere decir que la relación es inversamente proporcional para la comprobación de este estudio:

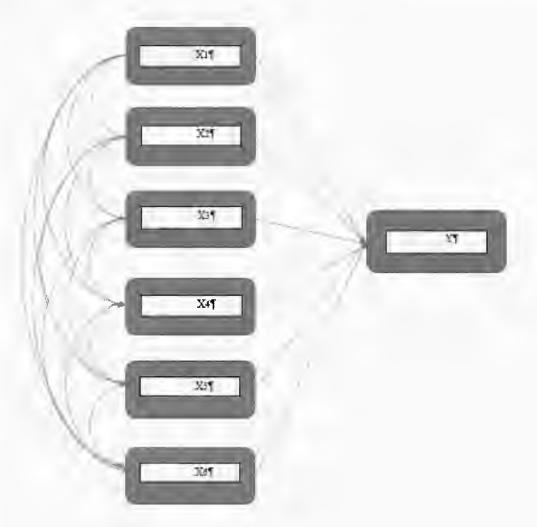


Figura 2. Modelo de regresión múltiple: variables predictoras sobre variable criterio

-Variable criterio

Y=Intención de rotación

Definición conceptual: acción de renunciar voluntariamente a la organización luego de considerar las alternativas de trabajo que existen en el mercado laboral halladas por el empleado (Sayegh, 2000).

Definición operacional: puntaje obtenido por los sujetos, en la escala de intención de rotación desarrollado por ítems de Begley y Czajka (1993).

- Variables predictoras:

X1= 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 (LOTTT, 2012).

Definición operacional: categoría reportada por el sujeto en los datos de identificación del instrumento en cuanto a salario devengado en forma mensual.

X2= Antigüedad en la empresa

Definición conceptual: tiempo que alguien ha ocupado o permanecido en un puesto de trabajo o empleo (Real Academia Española, 2014).

Definición operacional: categoría reportada por el empleado en el Cuestionario de Datos Demográficos, lo cual indicará el tiempo en meses y años que tiene ocupando el puesto actual de trabajo.

X3= Congruencia de valores

Definición conceptual: según Mael y Ashforth (1992), citados por Schvarstein (ob.cit.), es una manera de filiación social, la forma en que los empleados desarrollan sentido de pertenencia o unicidad a una organización, es decir, donde el individuo se define en términos con los valores de la organización a la cual pertenecen o de la cual es miembro.

Definición operacional: categoría reportada por el empleado en el Cuestionario de Congruencia de Valores, lo cual indicará si el empleado recuerda los valores de la empresa y los valores personales.

- X4= 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, 1986).

Los autores referidos 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 (Ver Anexo E), el cual busca determinar el grado de compromiso experimentado por los trabajadores en las tres dimensiones.

X5= Comportamiento ciudadano organizacional

Definición conceptual: comportamientos individuales y espontáneos por parte de los empleados, que exceden a los esperados para sus cargos y promueven un mejor funcionamiento de la organización (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2005).

Estos comportamientos se dividen en cinco factores, según (ob.cit.):

- Altruismo: comportamientos dirigidos a proveer ayuda a los demás, que incluyen a un compañero de trabajo, supervisor o cliente;
- Concienciación: dedicación que excede los requerimientos formales de un individuo dentro de la organización, como trabajar horas extras, realizar actividades fuera de las tareas;
- Deportivismo: disposición del empleado a tolerar condiciones de trabajo difíciles sin quejarse de las mismas y demostrar apertura y flexibilidad;
- Cortesía: conductas que evocan en la prevención de problemas y tomar las acciones necesarias para que los efectos de los mismos se minimicen en un futuro. En otras palabras es un empleado que alienta a compañeros a seguir adelante;
- Virtud cívica: es el empleado que demuestra envolvimiento constructivo y responsable en el proceso gubernamental y político de la empresa.

Definicion operacional: puntaje obtenido en el Cuestionario de Comportamiento Ciudadano Organizacional de Organ et al. (ob.cit.).

X6= Justicia organizacional

Definición conceptual: refleja el grado en que los individuos creen que los resultados que reciben y las formas en que son tratados dentro de las organizaciones sean justos, equitativos, y en línea con los estándares morales y éticos esperados (Littlewood, 2007).

Según Landy y Conte (2005), esta perspectiva tiene dos categorías:

- Justicia distributiva: equidad percibida de la distribución de resultados o recompensas a los miembros de la organización;
- Justicia procedimental: equidad percibida del proceso (o procedimiento) por el que se distribuyen las recompensas.

Definición operacional: los puntajes obtenidos por los sujetos serán medidos por el Índice de Justicia Distributiva, desarrollado por Price y Mueller (1986) y el Índice de Justicia Procedimental, desarrollado por Niehoff y Moorman (1993), respectivamente.

5.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis se centra en los sujetos de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En el presente, la unidad de análisis está constituida por los vendedores a nivel nacional pertenecientes a una empresa venezolana del sector de comidas rápidas.

5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

"La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Hernández et al., ob.cit., p. 374). En el caso de la siguiente investigación, partiendo de la afirmación citada, la población la conformó el personal que trabaja bajo la figura de vendedor, ubicado en la zona Metropolitana de Caracas y laboran en una empresa transnacional del sector de comidas rápidas.

La muestra, el subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a la población (ob.cit.), se conformó con aquellos empleados voluntarios al estudio.

5.5.1 Tipo de muestreo

Para esta investigación se dispuso seleccionar un tipo de muestreo no probabilístico, el cual es definido por Hernández et al. (ob.cit.), como "una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados" (p.378).

5.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.6.1 Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizaron varios inventarios de preguntas. Hurtado (2010) refiere el inventario de preguntas como "un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información" (p.434). Además que es menos costosa, tiene más alcance permitiendo llegar a un mayor número de participantes y facilitar el análisis.

Dichos cuestionarios midieron las diferentes variables predictoras sobre la intención de rotación de los empleados (variable criterio), y fueron codificados mediante una escala tipo Likert, definida por Hernández et al. (ob.cit.), como "un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos en tres, cinco o siete categorías" (p.245).

5.6.1.1 Instrumento para medir el compromiso organizacional

Con el objetivo de medir el tipo y nivel de compromiso organizacional de los empleados trabajadores de una empresa transnacional del sector de comidas rápidas, se utilizó el cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1986), el cual presenta un conjunto de reactivos positivos y negativos con una escala de respuesta tipo likert. Este instrumento está compuesto por un número de dieciocho (18) reactivos que presentan los tres componentes del compromiso organizacional propuesto por los autores, los cuales son: componente afectivo, de pertenencia y normativo. A su vez, cada componente está conformado por seis (6) reactivos cada uno (Ver Anexo E).

La validez y confiabilidad del mencionado cuestionario ha sido probada a través de su uso en numerosas investigaciones importantes, y se adapta totalmente al estudio organizacional. En ello, se utilizó el coeficiente de alpha Cronbach que sirve para medir la confiabilidad de la escala de medida: cuanto más se aproxima el valor a 1, mayor confiabilidad de la escala de medida. Los resultados alcanzados fueron los siguientes: componente afectivo de 0.85, componente de permanencia de 0.79 y el componente normativo de 0.73. La confiabilidad total del instrumento excede de 0.79 (ob.cit.).

Cada uno de los componentes del compromiso organizacional en el cuestionario está reflejado de la siguiente forma:

Tabla 4. Componentes e ítems del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1986)

Componente del Compromiso Organizacional	Ítems del Instrumento
Componente Afectivo	6-9-12-14-15-18
Componente de Permanencia	1-3-4-5-16-17
Componente Normativo	2-7-8-10-11-13

Los ítems positivos y negativos se presentan de la siguiente manera:

Tabla 5. Afirmaciones e ítems del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1986)

Afirmaciones	Ítems del Instrumento
Positivos	10-14-15-18
Negativos	1-2-3-4-5-6-7-8-9-11-12-13-16-17

Los ítems se presentan con una escala de respuesta tipo likert de siete (7) opciones, cuyas alternativas de respuesta son las siguientes:

Tabla 6. Escala likert positiva del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1986)

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

En el caso de los ítems negativos la escala de respuesta utilizada es la misma, pero se tabularán de manera inversa, como se demuestra a continuación:

Tabla 7. Escala likert negativa del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1986)

Muy de acuerdo	En desaçuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
7	6	5	4	3	2	1

5.6.1.2 Instrumento para medir el comportamiento ciudadano organizacional

Para medir el tipo y nivel de comportamiento ciudadano organizacional de los trabajadores de la empresa delimitada para el estudio, se utilizó el cuestionario de Comportamiento Ciudadano Organizacional construido por Organ, Podsakoff y MacKenzie (2005).

Los componentes que lo constituyen son: altruismo, rectitud, cortesía, deportivismo y virtud cívica, conformado por la escala basada en la descripción de Organ (1988) de la ciudadanía organizacional. El instrumento cuenta con veinticuatro (24) reactivos positivos y negativos con una escala de respuesta tipo likert. Para cada dimensión se le asignan cinco (5) reactivos, a excepción de virtud cívica que se compone por cuatro ítems (Ver Anexo F).

Los coeficientes de confiabilidad alpha Cronbach se distribuyen así: 0.6621 para altruismo y 0.7056 para complacencia; y una correlación inter-ítem en un rango entre 0.2338 y 0.4909, para altruismo y entre 0.2450 y 0.4190, para complacencia.

Se realizó un análisis factorial de la escala y se obtuvieron dos (2) factores, donde no todos los ítems correspondieron a las dimensiones planteadas por la teoría de Organ et al. (2005), por lo que dichos factores en función de los ítems que cargaban en ellos se denominaron factor 1 "Altruismo" y factor 2 "Complacencia".

Tabla 8. Factores e ítems del comportamiento ciudadano organizacional (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2005)

Factores	Ítems
Altruismo	1-6-9-11-12-13-19
Complacencia	2-3-4-8-10-14-15-17-20-21-22-23-24

Cada uno de los componentes del comportamiento ciudadanía organizacional en el cuestionario se ven reflejados de la siguiente manera:

Tabla 9. Componentes e ítems del comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1988)

Componentes del comportamiento ciudadano organizacional	Items del instrumento
Rectitud	3-18-21-22-24
Deportivismo	2-5-7-16-19
Virtud Cívica	6-9-11-12
Cortesía	4-8-14-17-20

Los ítems presentan una escala de respuesta tipo likert de siete (7) opciones, cuyas alternativas de respuesta son las siguientes:

Tabla 10. Escala likert positivos del comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1988)

Muy de acuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

En el caso de los ítems negativos la escala de respuesta utilizada es la misma, pero se tabularán de manera inversa, como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 11. Escala likert negativos del comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1988)

			Ni en			
Muy de acuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	desacuerdo ni de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
7	6	5	4	3	2	1

5.6.1.3 Escala pata medir intención de rotación

La medición de esta variable se realiza mediante la escala de dos (2) ítems de Begley y Czajka (1993), el cual tiene un alpha Cronbach de 0.666 (Ver Anexo F).

A través de esta escala se observa el grado de acuerdo formulado de la siguiente manera:

Tabla 12. Escala likert de la intensión de rotación (Begley y Czajka, 1993)

Muy de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	2	3	4

El puntaje mínimo es uno (1) y el máximo es de cuatro (4), para responder escogiendo una sola de las categorías entre las cuatro opciones. Para el análisis de resultados se toma el

promedio de los ítems de la escala al igual que Begley & Czajka (ob.cit.), quienes sugirieron y emplearon este procedimiento.

5.6.1.4 Instrumento para medir la justicia organizacional

- Justicia distributiva

El instrumento utilizado fue el cuestionario de Moorman (1993), quien basándose en el creado en 1986 por Price y Mueller (1986), desarrolló una versión mejorada del mismo el cual consta de cinco (5) ítems y una escala likert de siete (7) puntos, donde (1) es muy en desacuerdo y va hasta (7) muy de acuerdo. Este cuestionario cuenta con muy buena confiabilidad al arrojar un alpha Cronbach de 0.90, además de validez discriminante con respecto a la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional.

Tabla 13. Escala likert de la justicia organizacional (Moorman, 1993)

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	desacuerdo ni de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Justicia procedimental

Esta variable se midió con la aplicación del cuestionario desarrollado por Niehoff y Moorman (1993) que lleva por nombre Índice de Justicia Procedimental (Anexo D), el cual consta de dos (2) sub escalas o dimensiones. La primera, justicia sistemática se enfoca en los procedimientos formales; la segunda dimensión, justicia informacional, se orienta a la interacción percibida por el individuo en el procedimiento; el cuestionario está constituido por quince ítems, de los cuales los primeros seis están enfocados en la justicia sistemática mientras que los nueve restantes se refieren a la justicia informacional.

La escala likert de este instrumento consta de siete (7) puntos, los cuales van desde (1) muy en desacuerdo, hasta (7) muy de acuerdo. El instrumento, además de contar con validez de constructo, es confiable ya que posee un alpha Cronbach alrededor de 0.90.

Tabla 14. Escala likert de la justicia organizacional (Niehoff y Moorman, 1993)

Maria	En	Madianamanta	Ni on	Medianamente	De	Muy de
Mu en	EII	Medianamente	Ni en	Medianamente	De	with de

desacuerdo	desacuerdo	en desacuerdo	desacuerdo ni de acuerdo	de acuerdo	acuerdo	acuerdo
41-	2	3	4	5	6	7

5.6.1.5 Cuestionario congruencia de valores

El cuestionario utilizado en la congruencia de valores fue el Inventario de Valores desarrollado por Rokeach (1973), el cual se identifica en el Anexo G de este informe.

5.6.1.6 Cuestionario para la identificación de datos

Se elaboró un cuestionario de datos de identificación que se conforma por cinco (5) preguntas para obtener información acerca del sexo, edad, nivel educativo, tiempo que trabaja en la empresa y el salario mensual que devenga (Anexo A).

5.7 MÉTODO DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Para el procesamiento, elaboración de tablas, gráficos, y análisis de los datos recogidos mediante las encuestas o cuestionarios, se utilizará el programa SPSS en su versión número 20 y la herramienta de análisis y procesamiento Microsoft® Excel® 2010.

Estas herramientas facilitan el cálculo de las estadísticas que sean necesarias, con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas.

5.7.1 Análisis descriptivo

Las variables predictoras serán estudiadas por medio de los siguientes datos estadísticos: media, desviación estándar típica. Los gráficos serán el denominado de tallo y hoja y caja y bigote.

Tabla 15. Variables predictoras

	XI	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y
X1								
X2								
X3								
X4								
X5								

X6

5.7.2 Consideraciones éticas

En todo momento se respetó la anonimidad de los encuestados así como la confidencialidad de la información recaudada mediante los instrumentos de recolección de datos, la cual se utilizó exclusivamente con fines académicos, garantizando la confiabilidad y objetividad de los datos suministrados por los encuestados durante el transcurso y después de la investigación.

Adicional a esto para la elaboración y confiabilidad del presente estudio fueron utilizadas las Normas de la American Psychological Association (APA), organización científica y profesional que representa a la Psicología en Estados Unidos, lo que garantiza "la forma de presentar trabajos escritos a nivel internacional, diseñadas especialmente para proyectos de grado o cualquier tipo de documentos de investigación" (Mundonets.com, s.f., p.1).

Por otra parte no menos importante, considerando la formación del autor en la Escuela de Ciencias Sociales como futura Licenciada en los dominios de la administración de personal y sus oficios, es su deber: "Esforzarse en armonizar las necesidades e intereses de los empleados y la organización en la práctica profesional" (Mosqueira, 2007, p.1).

CAPÍTULO VI RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados de las encuestas que se llevaron a cabo para dar soporte a esta investigación, tomando en cuenta que está persigue la consecución de los objetivos propuestos, confirmando así la teoría con los datos e información obtenida. Se procedió mediante la tabulación de los ítems más importantes para el estudio, en forma separada, estableciendo la relación con las variables planteadas.

Es preciso acotar que los resultados obtenidos se basan en la aplicación de una encuesta a los ochenta (80) trabajadores incluidos en la muestra de estudio que laboran en una empresa transnacional del sector de las comidas rápidas del área Metropolitana de Caracas para el año 2015. El análisis de los resultados de dicha encuesta se hizo con el software estadístico SPSS en conjunto con Office Excel®, presentando tablas de datos e histogramas. Cada gráfico analiza el ítem de la encuesta presentándose los resultados generales; asimismo, posteriormente la operacionalización de las variables y de los distintos indicadores. Cada objetivo se contrasta con la teoría y con la información que arrojan las encuestas. La estructura de este capítulo incluye, la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y la discusión de los mismos. En este segundo punto es donde se procederá a realizar la discusión de los resultados como garantía de los aportes teóricos.

A continuación se presentan las frecuencias de respuesta para cada una de las variables de interés, esto permite determinar la distribución de las mismas dentro de la muestra estudiada.

6.1 FACTORES DEMOGRÁFICOS: SALARIO Y ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

Cuadro 1. Distribución de la variable género

Género		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	44	55,0	55,0	55,0
vandos	Masculino	36	45,0	45,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Gráfico 1. Distribución de la variable género

Puede observarse en el Gráfico 1 que la muestra objeto de estudio está conformada mayormente por mujeres quienes representan el cincuenta y cinco por ciento (55%) de la misma, mientras que los hombres representaron un cuarenta y cinco por ciento (45%). Puede decirse que pareciera predominar el sexo femenino en la organización.

- Edad

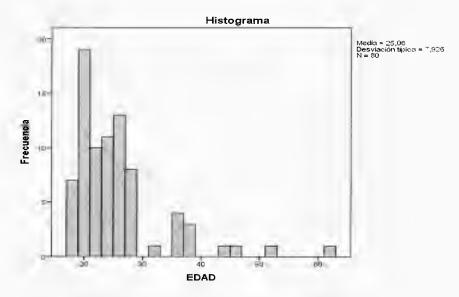


Gráfico 1. Distribución de la variable edad

Al observar el Gráfico 2, se evidencia que el promedio de edad de los empleados de la organización es de 25 años y además, la mayoría se encuentra entre 20 y 26 años. El empleado con la menor edad es de 18 años; por el contrario, el de mayor edad reporto 62 años. Se puede inferir que el personal de la organización se encuentra conformado por personas muy jóvenes.

Cuadro 2. Distribución de la variable nivel de instrucción

Nivel de instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bachiller	59	73,8	73,8	73,8
Válidos TSU	.8	10,0	10,0	83,8
Universitario	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

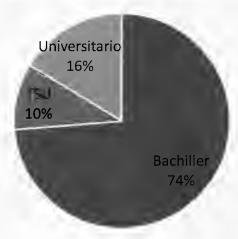


Gráfico 2. Distribución de la variable nivel de instrucción

El gráfico anterior muestra que el nivel de instrucción que predomina en el personal es el de Bachiller, el cual comprende un setenta y tres coma uno por ciento (73,8 %) de la distribución, seguido por un dieciséis coma tres por ciento (16,3%) comprendido por las personas que tienen título universitario; por último, con un diez por ciento (10%) y cerrando la distribución, los que poseen título de Técnico Superior Universitario.

Cuadro 3. Distribución de la variable salario

	Descriptivos	Estadístico	Error típ.	
	Media		7811,40	397,956
	Intervalo de confianza	Límite inferior	7019,29	
	para la media al 95%	Límite superior	8603,51	
	Media recortada al 5%	7334,89		
	Mediana	7000,00		
	Varianza	12669547,509	,	
Salario	Desv. típ.	3559,431		
	Mínimo	4800		
	Máximo	32000		
	Rango	27200		
	Amplitud intercuartil	2475		
	Asimetría	4,431	,269	
	Curtosis	26,980	,532	

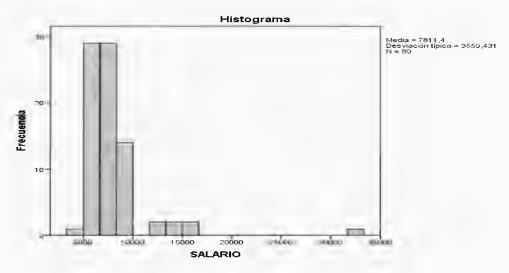


Gráfico 2. Distribución de la variable salario

En el Cuadro 3 y el Gráfico 4, se observa que el salario promedio del personal es de Bs. 7.811,40, es decir, cercano al salario mínimo. El empleado que gana menos reportó Bs. 4.800; en el caso opuesto, el que más gana, su salario asciende a Bs. 32.000. Un alto porcentaje de empleados recibe un salario entre Bs. 5.000 y Bs. 10.000.

Cuadro 4. Distribución de la variable antigüedad

	Estadístico	Error típ.		
	Media	27,95	5,421	
	Intervalo de confianza para la	Límite inferior	17,16	
	media al 95%	Límite superior	38,74	
	Media recortada al 5%	20,00		
	Mediana	15,00	-	
	Varianza	2350,656		
Antigüedad	Desv. típ.	48,484		
	Mínimo	4		
	Máximo	336		
	Rango	335		
	Amplitud intercuartil	21		
	Asimetría		4,259	,269
	Curtosis		22,364	,532

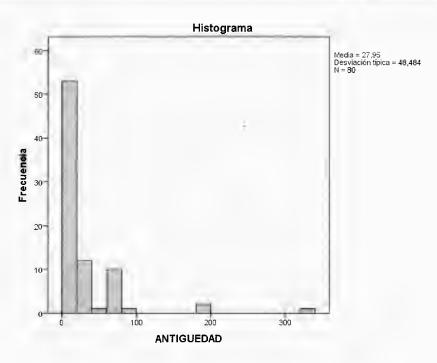


Gráfico 3. Distribución de la variable antigüedad

En el el Gráfico 5 se observa que la antigüedad del personal en promedio es de veintiocho (28) meses, es decir, pasado los dos (2) años. El empleado con menor tiempo de labor en la empresa tiene un (1) mes, por el contrario, el que tiene mayor tiempo tiene

trescientos treinta y seis (336) meses, es decir, veintiocho (28) años prestando servicio en la organización.

6.2 CONGRUENCIA DE VALORES

Cuadro 5. Distribución de la variable congruencia de valores

Valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	.53	66,3	66,3	66,3
3.7/11 1	1	22	27,5	27,5	93,8
Válidos	2	4	5,0	5,0	98,8
	3	1	1,3	1.3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

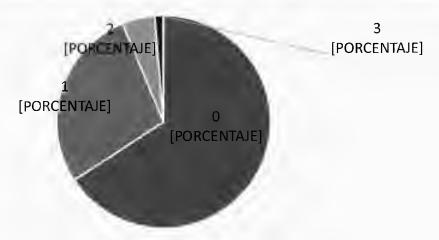


Gráfico 4. Distribución de la variable congruencia de valores

Al observar el Gráfico 6, el mismo muestra que un sesenta y seis por ciento (66%) de los empleados según la prueba de valores de Rokeach no tienen los esenciales principios que guían su vida, seguido de un veintidós por ciento (22%) que al menos tiene un principio, un cinco por ciento (5%) con dos principios y finalmente, el uno por ciento (1,3%) posee tres principios. Por lo que puede interpretarse luego de haber hecho un match de los valores personales con los empresariales, como que los primeros valores que tomaron los encuestados en su mayoría no concuerdan con los de la empresa,

6.3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Cuadro 6. Distribución de la variable compromiso organizacional

	Descriptivos	Estadístico	Error típ
	Media	80,26	1,694
	Intervalo de confianza para la Límite inferio	r 76,89	
	media al 95% Límite superio	or 83,64	
	Media recortada al 5%	80,39	
	Mediana	83,50	
	Varianza	229,664	
CO	Desv. típ.	15,155	
	Mínimo	50	
	Máximo	109	
	Rango	59	
	Amplitud intercuartil	18	
	Asimetría	-,432	,269
	Curtosis	-,614	,532

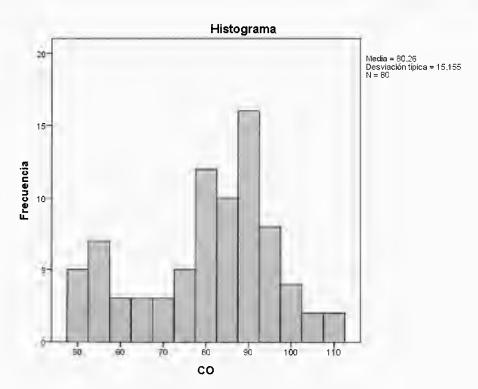


Gráfico 5. Distribución de la variable compromiso organizacional

El compromiso organizacional es una variable redefinida el cual va desde dieciocho (18) a ciento veintiséis (126) puntos, lo que significa que a mayor puntaje, mayor es el compromiso con la organización. Según el Gráfico 7, se puede decir que el personal obtuvo en promedio aproximadamente ochenta (80) puntos, es decir, un puntaje bastante aceptable, más no el mejor. El empleado con menor puntaje obtuvo cincuenta (50) puntos y el que obtuvo mayor puntaje fue de ciento nueve (109). Por lo que este resultado podría interpretarse como que el personal encuestado está moderadamente de acuerdo en seguir unido, compartiendo los objetivos y vincularse con lealtad a la empresa.

6.4 CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

Cuadro 7. Distribución de la variable ciudadanía organizacional

	Descriptivos	Estadístico	Error típ.	
	Media		136,61	2,231
	Intervalo de confianza para la media al	Límite inferior	132,17	
	95%	Límite superior	141,05	
	Media recortada al 5%	138,69		
	Mediana	141,50		
	Varianza	398,316		
COC	Desv. típ.	19,958		
	Minimo	44		
	Máximo	165		
	Rango	121		
	Amplitud intercuartil	23		
	Asimetría		-2,029	,269
	Curtosis		6,416	,532

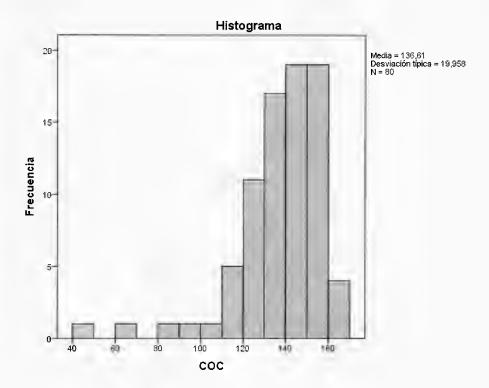


Gráfico 6. Distribución de la variable ciudadanía organizacional

La ciudadanía organizacional es una variable redefinida el cual va desde veinticuatro (24) a ciento sesenta y ocho (168) puntos, lo que significa que a mayor puntaje, mayor es la ciudadanía organizacional con la empresa. En el Gráfico 8 se puede observar que el personal obtuvo en promedio aproximadamente ciento treinta y seis coma sesenta y un (136,61) puntos, es decir, un puntaje alto, lo que implica que los empleados tienen una buena ciudadanía organizacional. El empleado con menor puntaje obtuvo cuarenta y cuatro (44) y el que obtuvo mayor puntaje fue de ciento sesenta y cinco (165). Lo que podría interpretarse como que los empleados que fueron encuestados en esta oportunidad, actúan voluntariamente más allá de las labores que se les asignan o están atadas al puesto de trabajo, convirtiéndose al final en beneficio para la empresa esta actitud potestativa.

6.5 JUSTICIA DISTRIBUTIVA

Cuadro 8. Distribución de la variable justicia distributiva

	Descriptivos	Estadístico	Error típ.	
	Media		17,86	,597
	Intervalo de confianza para la	Límite inferior	16,67	
	media al 95%	Límite superior	19,05	
	Media recortada al 5%	17,79		
	Mediana	17,00		
	Varianza	Varianza		
D	Desv. típ.	5,339		
	Mínimo	8		
	Máximo	29		
	Rango	Rango		
	Amplitud intercuartil	Amplitud intercuartil		
	Asimetría	Asimetría		
	Curtosis	manustracija na kodina kodi		

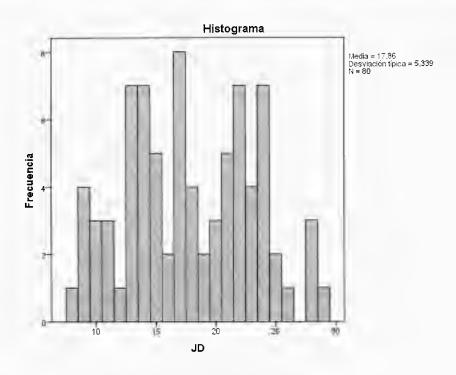


Gráfico 7. Distribución de la variable justicia distributiva

La justicia distributiva es una variable redefinida el cual va desde seis (6) a treinta (30) puntos, lo que significa que a mayor puntaje, mayor es la justicia distributiva. Gracias al Cuadro 8 y al Gráfico 9, se puede inferir que el personal obtuvo en promedio aproximadamente dieciocho (18) puntos, es decir, un puntaje bastante regular, mas no el peor. El empleado con menor puntaje obtuvo ocho (8) y el que obtuvo mayor puntaje fue de veintinueve (29). Su interpretación está acompañada con que al promedio, los empleados consideran tener cargas de trabajo bastante equitativas acorde a sus méritos.

6.6 JUSTICIA PROCEDIMENTAL

Cuadro 9. Distribución de la variable justicia procedimental

	Descripti	Estadístico	Error típ			
	Media	Media				
	Intervalo de confianz	a para Límite inferior	36,29			
	la media al 95%	Límite superior	41,49			
	Media recortada al 5%	Media recortada al 5%				
	Mediana		41,50			
	Varianza		136,456			
P	Desv. típ.	Desv. típ.				
	Mínimo	Mínimo				
	Máximo	Máximo				
	Rango		49			
	Amplitud intercuartil	Amplitud intercuartil				
	Asimetría	Asimetría				
	Curtosis		-,563	,532		

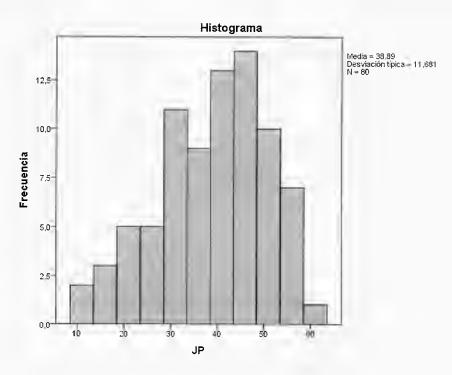


Gráfico 8. Distribución de la variable justicia procedimental

La justicia procedimental es una variable redefinida el cual va desde nueve (9) a sesenta y cuatro (64) puntos, lo que significa que a mayor puntaje, mayor es la justicia procedimental. Según el Cuadro 9 y el Gráfico 10, se observa que el personal obtuvo en promedio aproximadamente treinta y nueve (39) puntos, es decir, un puntaje bastante regular, más no el peor. El empleado con menor puntaje obtuvo once (11) y el que obtuvo mayor puntaje fue de sesenta (60) puntos. Al interpretar este resultado, se puede deducir más del promedio de los encuestados, pues estos consideran que los procesos de la empresa son administrados de forma correcta al igual que los recursos de la misma.

6.7 INTENCIÓN DE ROTACIÓN

Cuadro 10. Distribución de la variable intención de rotación

	Descriptivos	Estadístico	Error típ		
	Media		4,39	,166	
	Intervalo de confianza para la	Límite inferior	4,06		
	media al 95%	Límite superior	4,72		
	Media recortada al 5%	4,35			
	Mediana	4,00			
	Varianza	2,215			
R	Desv. típ.	1,488			
	Mínimo	2			
	Máximo	Máximo			
	Rango	Rango			
	Amplitud intercuartil	Amplitud intercuartil			
	Asimetría	Asimetría			
	Curtosis	Curtosis			

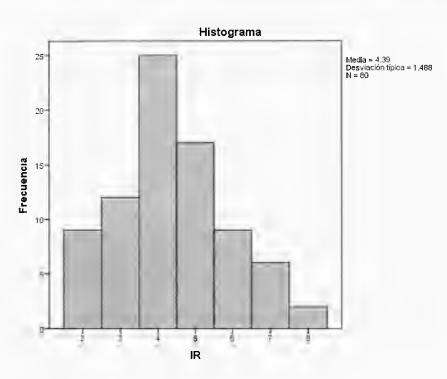


Gráfico 9. Gráfico intención de rotación

La intención de rotación es una variable redefinida el cual va desde dos (2) a ocho (8) puntos, lo que significa que a mayor puntaje, mayor es la intención de rotación. Al observar el Cuadro 10 y el Gráfico 11, se observa que el personal obtuvo en promedio aproximadamente cuatro (4) puntos, es decir, un puntaje bastante medio, es decir, ni con intención ni sin intención de rotación. El empleado con menor puntaje obtuvo dos (2) y el que obtuvo mayor puntaje fue de ocho (8), en otras palabras, recursos extremistas al momento de hablar de la intención de rotación. Por lo que al interpretarse, se puede decir que los encuestados son indiferentes al estar o no en esta organización.

6.8 ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES

Cuadro 11. Correlaciones de las variables predictoras

Correl	aciones	IR	Salario	Antigüedad	Valores	CO	JD	JP	COC
ID	Correlación de Pearson	1	-,038	-,102	-,102	,032	-,137	-,005	-,026
IR	Sig. (bilateral)		,735	,369	,369	,779	,227	,962	,819
Salario	Correlación de Pearson	-,038	1	-,015	,170	,075	,151	,321	,213
	Sig. (bilateral)	,735	20 mm or 0.0 mm	,895	,132	,508	,180	,004	,058
	Correlación de Pearson	-,102	-,015	1	-,028	,071	-,289**	,082	-,056
Antigüedad	Sig. (bilateral)	,369	,895		,806	,533	,009	,472	,624
¥7.1a	Correlación de Pearson	-,102	,170	-,028	1	,206	,155	,138	,123
Valores	Sig. bilateral)	,369	,132	,806		,067	,169	,223	,278
60	Correlación de Pearson	,032	,075	,071	,206	1	,363*	.638**	,471"
CO	Sig. (bilateral)	,779	,508	,533	,067		,001	,000	,000
JD	Correlación de Pearson	-,137	,151	-,289**	,155	,363	1	,387	,099

	Sig. (bilateral)	,227	,180	,009	,169	,001		,000	,384
īD	Correlación de Pearson	-,005	,321	,082	,138	,638	,387***	1	,442**
JP	Sig. (bilateral)	,962	,004	,472	,223	,000	,000		,000
COC	Correlación de Pearson	-,026	,213	-,056	,123	,471	,099	,442	1
COC	Sig. (bilateral)	,819	,058	,624	,278	,000	,384	,000	

^{**.} La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

A continuación se presenta el análisis de los coeficientes de correlación significativos, como pueden observarse en el Cuadro 11.

A. Compromiso organizacional

La variable compromiso organizacional presentó una correlación con signo positivo respecto a la variable justicia distributiva (r = 0,363, p<0,01). Lo que implica que a mayor compromiso organizacional mayor es la justicia distributiva y viceversa.

La variable compromiso organizacional también se correlación con signo positivo con la variable justicia procedimental (r = 0,638, p<0,01). Lo que implica que a mayor compromiso organizacional mayor es la justicia procedimental y viceversa.

La variable compromiso organizacional obtuvo además una correlación directa con la variable ciudadanía organizacional (r = 0,471, p<0,01). Lo que implica que a mayor compromiso organizacional mayor es la ciudadanía organizacional y viceversa.

B. Justicia distributiva

La variable justicia distributiva presentó una correlación con signo negativo con la variable antigüedad (r = -0.289, p<0.01). Lo que implica que a mayor antigüedad menor es la justicia distributiva y viceversa.

La variable justicia distributiva también se correlación con signo positivo con la variable justicia procedimental (r = 0.387, p<0.01). Lo que implica que a mayor compromiso organizacional mayor es la justicia procedimental y viceversa.

C. Justicia procedimental

La variable justicia procedimental obtuvo una correlación directa con la variable salario (r = 0.321, p<0.01). Lo que implica que a mayor salario mayor es la justicia procedimental y viceversa.

La variable justicia procedimental presentó una además una correlación con signo positivo con la variable ciudadanía organizacional (r = 0,442, p<0,01). Lo que implica que a mayor compromiso procedimental mayor es la ciudadanía organizacional y viceversa.

A continuación se presenta un gráfico que muestra las correlaciones significativas (p<0,01) explicadas:

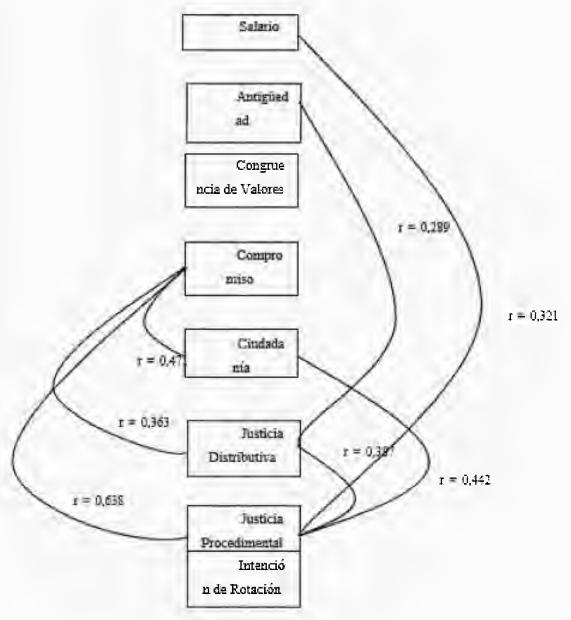


Gráfico 10. Correlaciones significativas

D. Análisis de regresión múltiple

Para facilitar el análisis y la comprensión de los modelos de regresión múltiple se utiliza la escala elaborada por Keith (2006). La cual establece cuatro niveles para el análisis de los coeficientes de regresión estandarizados (*Betas*)

Cuadro 12. Niveles para la interpretación de los coeficientes de regresión estandarizados (Beta)

Niveles	Intervalos		
Muy bajos	< 0,05		
Bajo	0,05 - 0,10		
Moderado	0,10 - 0,25		
Grande	> 0,25		

Para el modelo se analiza los betas que sean significativos (p < 0.10)

Cuadro 13. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,271ª	,073	-,017	1,501

El modelo de regresión no es estadísticamente significativo

Cuadro 14. Prueba de Fisher (ANOVA)

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Regresión	12,818	7	1,831	,813	,579
1	Residual	162,169	72	2,252		
	Total	174,988	79			

a. Variable dependiente: IR

b. Variables predictoras: (Constante), JP, ANTIGUEDAD, VALORES, SALARIO, COC, JD, CO

Como F prueba (0,813) es menor que F tabla (2,95) Ho se aprueba, por lo tanto, no existen diferencias en las muestras, es decir, todas las proporciones de la población son iguales

Cuadro 15. Coeficientes de regresión para el modelo

	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	6	Sig.
		В	Error típ.	β		
1	(Constante)	5,363	1,364		3,932	,000
	Salario	1,946E-006	,000	,005	,037	,970
	Antigüedad	-,006	,004	-,202	-1,626	,108
	Valores	-,227	,270	-,099	-,839	,404
	CO	,017	,016	,171	1,047	,299
	COC	-,008	,010	-,108	-,794	,430
	JD	-,071	,038	-,255	-1,863	,066
	JP	,008	,021	,061	,367	,715

a. Variable dependiente: IR

Se puede observar en el Cuadro 15 que para el modelo de regresión múltiple la variable que más peso tiene dentro del mismo es la justicia distributiva, el cual posee un valor β de 0,255, utilizando la escala establecida, encontrando que el valor se ubica en el nivel grande.

Le sigue la variable antigüedad que obtuvo un β de -0,202, ubicado en el nivel moderado.

Estos resultados permiten establecer que, al parecer, dentro del personal de la organización que tiene menor intención de rotación son los que poseen mayor justicia distributiva.

Así como las personas que tienen menor antigüedad también poseen una alta intención de rotación.

A pesar de que estas dos variables tengan un peso de valor alto y uno moderado solo una predice la intención de rotación, es decir, la justicia distributiva.

A continuación se presenta un gráfico que refleja los coeficientes de regresión significativos para la intención de rotación.

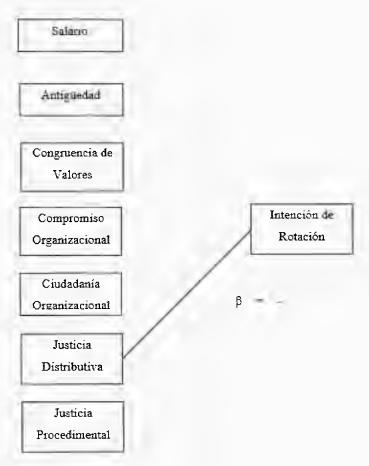


Gráfico 11. Coeficientes de regresión significativos para la intención de rotación

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación consistió en determinar la influencia aislada y combinada del salario, la antigüedad en la empresa, la congruencia de valores, el compromiso, la justicia y el comportamiento ciudadano organizacional, sobre la intención de rotación de los vendedores de una empresa del sector de comida rápida de la zona Metropolitana de Caracas para el año 2015. El planteamiento de la investigación se desarrolló asumiendo que las hipótesis son inversamente proporcionales entre las variables predictoras sobre la variable criterio. Sin embargo, el modelo de regresión planteado desde el principio de este trabajo, comprobó que en este caso existe alguna relación baja entre las variables anteriormente nombradas, en específico, entre la justicia distributiva con la intención de rotación. Por lo tanto, la relación de este modelo es casi aislada en su totalidad.

No obstante, hubo ciertas correlaciones significativas de las cuales se puede comentar: el salario con la justicia procedimental, antigüedad con la justicia distributiva, el compromiso con la ciudadanía y la justicia organizacional (justicia distributiva y procedimental), la ciudadanía con la justicia procedimental y, entre los componentes de la justicia, hubo correlaciones que pueden ser atractivas para estudiar en diversos modelos de regresión múltiple.

Por lo que, se concluye que la variable intención de rotación fue explicada por una sola de las variables: justicia distributiva. Se evidenció que la muestra en estudio tuvo mayor presencia del género femenino, la edad que predomina es de 25 años, con un nivel de instrucción de bachillerato y, para el momento en que se aplicó el estudio, el salario que ganan es el mínimo, con dos años de antigüedad en la empresa. En general, los valores de la organización no están relacionados con los valores personales de los encuestados; asimismo, existe un cierto sentido de pertenencia si se habla de compromiso, dado que la población

es decir, darles a los empleados lo que les toca hacer, sin sentir que están trabajando demás.

Adicionalmente, cabe agregar que las limitaciones para la realización del estudio estuvieron en el acceso a la información de la empresa para su aplicación en el tiempo estimado. Inicialmente, el lugar de estudio seleccionado para la investigación fue el sector de mantenimiento y limpieza, quienes solicitaron de un tesista para hacer el levantamiento de la información de por qué el personal tenía intenciones de rotar. Dada la poca receptividad y apertura a la información que proporcionó dicha empresa, se buscó otra que requería un estudio con características similares a las presentadas.

Otra limitación fue la resistencia y sesgo de los empleados a dar información, por creer que serían evaluados a través de estas encuestas y por ende se verían afectados en tomar la empresa alguna decisión contra ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. (1965). Injusticia en intercambio social. En L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology, Vol. 2, 267-299. New York: Academic Press.
- All, D. (2012). Efecto 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 grado no publicado). Universidad Católica Andrés Bello (Homepage), Caracas, Venezuela. Disponible: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4184.pdf
- Angle, H. & Perry, J. (1981). Una evaluación empírica de compromiso organizacional y efectividad organizacional. Administrative Science Quarterly.
- Apaza, R. (2015, 28 de julio). Creatividad e innovación empresaruial. Recuperado el 18 de noviembre de 2013 de http://rubenempresa.blogspot.com/2015/07/creatividad-einnovacion-empresarial-la.html
- Ares, A. y Gómez, F. (2008). Conductas de ciudadanía organizacional y la confianza en la construcción de equipos de trabajo. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

 Disponible: http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas_de_Ciudadan%C3%ADa_Organizacional

 _y_la_Confianza_en_la_Construcci%C3%B3n_de_Equipos_de_Trabajo_Trabajo_Social_
 2008_25.pdf
- Barrick, M. y Mount, M. (1991). Las cinco grandes dimensiones de personalidad y desempeño en el trabajo. Un meta análysis. Personnel Psychology, No. 44, 1-26.
- Begley, T. y Czajka, J. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change. Journal of Applied Psychology, Vol. 78 (4), 552-556. Disponible: https://www.deepdyve.com/browse/journals/journal-of-applied-psychology/1993/v78/i4
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométricos del comportamiento organizacional como variable actitudinal. Murcia, España.
- Bettencourt, L., Gwinner, K. y Meuter, M. (2001). Una comparación de conocimiento, actitud y personalidad predictores de comportamientos de ciudadanía organizacional orientada al servicio. Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 1, 29-41.
- Bolívar, J. (2013, 7 de enero). ¿Para quién trabaja recursos humanos? (Homepage).. Recuperado el 18 de noviembre de 2013 de http://www.optimainfinito.com/2013/01/para-quien-trabaja-recursos-humanos.html.
- Branham, L. (2005). 7 Razones ocultas por las que los empleados se van. U.S.A.: American Management Association.

- Campbell, J. (1990). Modelado del problema de predicción de rendimiento en psicología industrial y organizacional. En M. Dunnette & L. Hough (Edits.), Handbook of industrial and organizational psychology (2^a ed.), 1990, pp. 687-732. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Campell, J. (1994). Modelos alternativos de desempeño en el trabajo y sus implicaciones para la selección y clasificación. En M. Rumsey, C. Walker & J.. Harris (Edits.), Personnel selection and classification, 1994, pp. 33-51. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Chavarría, L. (2011). Rotación de personal y su impacto en la empresa. Altonivel.com (Homepage). Disponible: http://www.altonivel.com.mx/17280-rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa.html
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill Interamericana.
- Deloitte. (2012). Talento 2020: descubriendo la paradoja del talento desde la perspectiva del empleados. Deloitte University Press (Homepage). Disponible: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/Talent2020_Employee-Perspective.pdf
- Digman, J. (1990). Estructura de la personalidad. Aparición del modelo fivefactor. Annual Review of Psychology, No. 41, 417-440.
- El Valor de los Valores en las Organizaciones. (s.f.). Definición de los valores (Artículo en línea). Recuperado el 8 de marzo de 2014 de http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/
- Etzioni, A. (1975). Un análisis comparativo de organizaciones complejas. New York, USA: Free Pree Press, New York.
- Finkelstein, M. (2006). Disposición predictora de la conducta de ciudadanía organizacional. Motivos, motivo cumplimiento y función identidad. Social Behavior and Personality, Vol. 34, No.6, 603-616.
- Finkelstein, M. y Penner, L. (2004). Predicción del comportamiento de ciudadanía organizacional: Integración y papel de los enfoques de identidad funcionales. Social Behaviour and Personality, Vol. 32, No. 4, 383-398.
- Flores, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. International Journal of Good Conscience, Vol. 3, No. 1, 65-99. Marzo 2008. Disponible: http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf
- Franco, C. (2011, 10 de mayo). Dos de cada tres empleados intentan cambiar de trabajo (Artículo en línea). Tendencias 21 (Homepage). Recuperado el 29 de noviembre de 2013

- de: http://www.tendencias21.net/Dos-de-cada-tres-empleados-intentan-cambiar-de-trabajo a6483.html
- Fundación del Empresario Chihuahuense, C.A. FECHAC. (2010). Instrumento de autodiagnóstico para las empresas. Homepage. Disponible: http://www.fechac.org/pdf/instrumento_de_autodiagnostico_de_rse_para_las_empresas.p
- Galán, M. (2012, 14 de agosto). Investigación descriptiva. Recuperado el 10 de enero de 2014 de http://manuelgalan.blogspot.com/2012_08_26_archive.html
- García, M. (2012). Compromiso organizacional. Eumed (Homepage). Diponible: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html
- Hernández, A. (2011). Rotación de personal (En línea). Slideshare.com (Homepage). Disponible: http://www.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263
- Goldberg, L. (1992). El desarrollo de los marcadores de la gran estructura de cinco factores. Psychological Assessment, No.4, 26-42.
- Gutiérrez, E. (2001). Análisis descriptivo del clima organizacional antes y después de un proceso de rotación de personal. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Hellriegel, D. & Slocum Jr., J. (2004). Comportamiento organizacional (10^a ed.). México, DF: Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, R. y Baptista, P (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2010). El proyecto de investigación (6ª ed.). Caracas: Quirón.
- Investigación GSS. (2010). Investigación sobre identificación y compromiso organizacional (Homepage). Disponible: http://www.grupogss.com/uploads/pdf/Investigacion_GSS.pdf
- Jex, S. (2002). Psicología organizacional: Un enfoque científico-practicante. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Kim, S., Price, J., Muller, C. y Watson, T. (1996). Los determinantes de la intención de rotación entre los médicos en un Hospital de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. Human Relations, Vol. 49, No. 7, 947–976.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Trabajo en el siglo XXI: Una introducción a la psicología industrial y organizacional. New York: McGraw Hill.
- Leventhal, G. (1976). Equidad en la relación social. En J. Spencer & T. Carson (Edits.) Contemporary topics in social psychology, pp. 211-239. Morristown, NJ: General

- Núñez, L. (2011, 5 de diciembre). La importancia de la estabilidad laboral y las referencias laborales (Artículo en línea). Eluniversal.com.mx (Homepage). Recuperado el 4 de noviembre de http://blogs.eluniversal.com.mx/weblogs_detalle15323.html
- Olmo, R. (2012, 21 de marzo). Prisma X.0 de esto y aquello sobre las artes sociales y políticas (Homepaage). Recuperado el 12 de 06 de 2014, de https://rodrigodelolmo.wordpress.com/2012/03/21/teoria-de-la-justicia-organizacional/
- Organ, D. (1988). Conducta de ciudadanía organizacional: el síndrome del buen soldado. Lexington, USA: Lexington Books.
- Organ, D. y Ryan, K. (1995). Una revisión metanalítica de predictores actitudinales y disposicional de la conducta de ciudadanía organizacional. Personnel Psychology, Vol. 48 (4), 775-803.
- Organ, D., Podsakoff, P. y MacKenzie, S. (2005). Conducta de ciudadanía organizacional: su naturaleza, antecedentes y consecuencias. California, USA: Sage Publications.
- Peña, C. (2010, 7 de mayo). Importancia de las empresas. Gerenciacarlos (Homepage). Recuperado el 18 de noviembre de 2013 de http://gerenciacarlos.zoomblog.com/archivo/2010/05/07/importancia-de-las-empresas.html).
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Comportamientos de ciudadanía organizacional. Una revisión crítica de la literatura teórica y empírica y la estatua. Journal of Management, 2000, Vol. 26 (3), 513–563. Disponible: http://myweb.usf.edu/~jdorio/
 Organizational%20citizenship%20behaviors%20a%20critical%20review%20of%20the%
 20theoretical%20and%20empirical%20literature%20and%20suggestions%20for%20futur e%20research.pdf
- Porter, L, Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1979). Compromiso organizacional, satisfacción laboral y rotación entre técnicos psiquiátricos. Journal of Applied Psychology, Vol. 59 (5), Oct 1974, 603-609. Disponible: http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1975-06351-001#
- Price, J., y Mueller, C. (1986). Validez discriminante de las medidas de satisfacción en el trabajo, la afectividad positiva y afectividad negativa. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1992, Vol. 65, 185-196. Disponible: file:///C:/Users/Blanca/Downloads/9296739.pdf
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la RAE (Versión on line). Disponible: http://dle.rae.es/
- Reyes-Heroles, R. (2007, 6 de julio). La rotación de personal cuesta caro (Artículo en línea). CNNexpansión.com. Recuperado el 30 de octubre de 2013 de http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caro

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (13a ed.). México: Pearson Educación.
- Rokeach, M. (1973). The nature human values (Referencia). Lista de valores de Hamilton Rokeach, 1973. Disponible: http://mio-ecsde.org/protarea/Annex 4 3 values lists.pdf
- Romo, B. (2011, 29 de agosto). Baldemar Romo's blog. Recuperado el 21 de enero de 2014 de http://bromo2k.wordpress.com/2011/08/29/la-importancia-del-compromiso-laboral/
- Ruiz, C. (2008, 9 de noviembre). Investigación expostfacto. Slideshare (Homepage). Recuperado el 10 de enero de 2014 de http://www.slideshare.net/carlaruiz/investigacin-ex-postfacto-presentation.
- Sallan, J., Simo, P., Fernández, V. y Enache, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: modelo de dos componentes de compromiso de continuidad. Cuadernos de Gestión, Vol. 10, No 2. 2010, 15-28. Disponible: http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/10506/1/2010-Sallan-CuadernosDeGestion.pdf
- Santoro, S. (s.f.). Inestabilidad laboral. Centro de Psicologia. Clinica, Laboral y Forense (Homepage). Recuperado el 29 de noviembre de 2013 de http://www.cpcba.com.ar/inestabilidad laboral.html
- Sayegh, V. (2000). Táctitas de influencia, propiedades motivantes del puesto e intención de rotación de empleados en organizaciones. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Disponible: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP2983.pdf.
- Schvarstein, L. (1991). Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes. España: Paidós.
- Simons, T. y Roberson, Q. (2003). Por qué los administradores deben cuidar la equidad: Las percepciones de justicia global y efectos sobre los resultados organizacionales. Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 3, 432-443.
- Tekleab, A., Takeuchi, R. y Taylor, M. (2005). Extender la cadena de relaciones entre la justicia organizacional, cambio social y reacciones del empleado: El papel de las violaciones de contrato. Academy og Management Journal, Vol. 48, No. 1, 146-157.
- Vázquez, S. (2001). Compromiso organizacional y satisfacción laboral. Predictores de la intención del empleado de dejar la organización. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Carcas, Venezuela.
- Yang, J., Peng, T. y Mossholder, K. (2004). Justicia procesal, el clima y el grupo de alimentación orientación de distancia: un caso de la Cruz efectos de nivel. Louisiana, USA: Department of Management Louisiana State University.

Zaragoza, V. (2007). Dirección por valores (Dolan y García, 1997) y roles administrativos ejecutados (Quinn y Cameron, 1999). Estudio de caso. Trabajo de grado no publicado. Universidad Catolica Andrés Bello, Caracas, 2007.

VALXOS

ANEXO A. PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO



ENCUESTA

El presente cuestionario forma parte del **Trabajo de Grado** desarrollado por una estudiante de pregrado de la carrera Relaciones Industriales, mención Recursos Humanos, de la Universidad Católica Andrés Bello, ubicada en Caracas.

La información suministrada en esta encuesta es <u>ABSOLUTAMENTE</u> <u>CONFIDENCIAL Y PARA EXCLUSIVO USO ACADÉMICO</u>, se agradece su máxima colaboración y tiempo en la realización de esta actividad. **NO** es necesario que usted coloque su nombre y apellido.

RECOMENDACIONES GENERALES:

El presente cuestionario contiene enunciados cuyas respuestas buscan identificar su percepción sobre el tema, por lo tanto *no har respuestas buenas o malas*, sólo debe seleccionar sinceramente la opción con la que se sienta más identificado, no la que considere que debería ser la realidad dentro de la organización.

La encuesta tiene un tiempo promedio para ser contestada en 20 minutos desde el momento que termine de leer las indicaciones.

Por favor: No deje de contestar ninguna de las preguntas que se le hace.

Agradecida de antemano por su valiosa participación y tiempo invertido.

Comience...

ANEXO B. CUESTIONARIO DE DATOS DEMOGRÁFICOS

Llene los datos personales que se presentan a continuación, marcando con una "X":

GÉNERO		EDAD	NIVEL DE INSTRUCCION			AÑOS TRABAJANDO EN LA ORGANIZACIÓN (SI TIENE MENOS DE UN AÑO INDIQUE LOS MESES)	Salario Mensual (sume el valor del cesta ticket si fuese el caso)
M	F		Bachiller	TSU.	Universitario		
	100					4	

ANEXO C.

CUESTIONARIO JUSTICIA DISTRIBUTIVA DE PRICE Y MUELLER (1986)

Justicia Distributiva de Price y Mueller (1986).

A continuación se presentan 6 enunciados que buscan conocer su percepción sobre qué tan justo se siente recompensado, la justicia en las siguientes preguntas se refiere al grado en que las contribuciones de una persona para la organización están relacionadas con las recompensas recibidas. Dinero, reconocimiento y las instalaciones físicas son ejemplos de recompensas. Marque con una "X" la casilla que considere sea su respuesta.

	Las recompensas no están distribuidas justamente del todo	Muy poco justas	Algo justas	Distribuidas bastante justas	Las recompensas están distribuidas muy justamente
	1	2	3	4	5
1 ¿En qué medida está usted justamente recompensado considerando las responsabilidades que tiene?					
2- ¿En qué medida está usted justamente recompensado tomando en cuenta la cantidad de educación y formación que ha tenido?					
3 ¿En qué medida está usted justamente recompensado en vista a la cantidad de experiencia que tiene?					
4. ¿En qué medida está usted justamente recompensado por la cantidad de esfuerzo que pone adelante?					
5¿En qué medida está usted justamente recompensado por el trabajo que ha realizado bien?					
6. ¿En qué medida está usted justamente recompensado por el estrés y las tensiones por su trabajo?					

ANEXO D.

CUESTIONARIO DE JUSTICIA DISTRIBUTIVA, PROCEDIMENTAL E INTERACTIVA (NIEHOFF Y MOORMAN, 1993)

Justicia distributiva, procedimental e interactiva (Niehoff y Moorman, 1993).

A continuación se muestran 12 frases donde se busca conocer qué tan de acuerdo, o no, se encuentra con los mismos. Marque con una "X" la casilla que considere sea su respuesta.

		Fuertemente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
		1	2	3	-4	5	6	7
1.	Las decisiones de trabajo son tomadas por el supervisor de una manera imparcial.							
2.	Mis superiores se aseguran que todas las preocupaciones de los empleados son escuchadas antes de que las decisiones sean tomadas.							
3.	Para tomar decisiones formales de trabajo, mis superiores recolectan información exacta y correcta.							
4.	Mis superiores aclaran las decisiones y proveen de información adicional cuando es requerida por los empleados.							
5.	Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a través de todos los empleados afectados.							
6.	A los empleados se les permite desafiar o apelar las decisiones de trabajo realizadas por los superiores.							
7.	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.							
8.	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.							
9.	Esta organización tiene para mí un alto rado de significación personal.							

ANEXO E.

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL (ALLEN Y MEYER (1986)).

Compromiso Organizacional (Allen y Meyer, 1997):

A continuación se muestran 18 ítems que muestran su compromiso con la organización. Tomando en cuenta si está fuertemente en desacuerdo (1), moderadamente en acuerdo (2), débilmente en desacuerdo (3), ni de acuerdo ni en desacuerdo (4), débilmente de acuerdo (5), moderadamente de acuerdo (6) o fuertemente de acuerdo (7). Marque con una "X" la casilla que considere sea su respuesta.

		Fuertemente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
ı	Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte							
2	Aunque fuese 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 esta organización pienso que tendría pocas opciones							
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización							
7	Me sentiría culpable si renunciase 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 su gente							

12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal	
13	Le debo muchísimo a mi or anización	
14	No me siento como parte de la familia en mi or anización	
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta 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 con mi or anización	

ANEXO F.

CUESTIONARIO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, Biaggini, Mendoza, 2005)

Ciudadanía Organizacional (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, Biaggini y Mendoza, 2005). A continuación se muestran 24 ítems que muestran su comportamiento ciudadano organizacional. Tomando en cuenta si está fuertemente en desacuerdo (1), moderadamente en acuerdo (2), débilmente en desacuerdo (3), ni de acuerdo ni en desacuerdo (4), débilmente de acuerdo (5), moderadamente de acuerdo (6) o fuertemente de acuerdo (7). Marque con una "X" la casilla que considere sea su respuesta.

		Fuertemente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
į.	Ayudo a compañeros con traba os pesados							
2	No necesito que me manden a hacer las cosas							
3	Apoyo el dar un día honesto de traba o por un día de paga							
4	Evito crearle problemas a mis compañeros de trabajo							
5	Me molestan cuestiones triviales constantemente							
6	Estoy al corriente de los cambios de la organización							
7	Tiendo a exa erar las cosas							
8	Considero el impacto que tienen mis acciones sobre los demás							
9	Asisto a reuniones que no son obligatorias pero se consideran importantes							
10	Estoy dispuesto a tenderle la mano a las personas que me rodean							

		Fuertemente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente d- acuerdo	Fuertemente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
n.	Ejecuto funciones que no son obligatorias, pero favorecen a la ima_en de la em resa							
12	Leo y estoy al tanto de los memos, anuncios y etc. De la organización							
13	Ayudo a compañeros quienes se han ausentado							
14	No violo los derechos de los demás							
15	Ayudo a compañeros que tienen problemas con el trabajo							
16	Generalmente me concentro en lo que está mal, en vez de a reciar el lado positivo							
17	Hago cosas para prevenir problemas con otros trabajadores							
18	Soy puntual en el trabajo							
19	Apoyo las decisiones de la em resa							
20	Estoy consciente de cómo mi comportamiento afecta a otros en la empresa							
21	No tomo más tiempo libre de lo permitido							
22	Obedezco las normas y las políticas de la empresa, aun cuando nadie está su ervisando							
23	Oriento a personas nuevas en el trabajo, a pesar de que no es oblinatorio							
24	Me considero uno de los em leados más rectos							

ANEXO G. PRUEBA DE VALORES DE ROKEACH (1973)

Escala de valores Terminales e Instrumentales de M. Rokeach (1973):

A continuación se presentan 36 valores. Léalos cuidadosamente, ordénelos del 1 al 36 de acuerdo a la importancia que ellos tengan para usted como principios que guían su vida. El valor más importante irá en primer término y el menos importante en último lugar. Trabaje despacio, piense cuidadosamente. Si usted cambia de parecer, siéntase libre de cambiar el orden.

Valores Terminales
Felicidad (satisfacción)
Autorrespeto (Autoestima)
Tiempo Libre (una vida agradable y pausada)
Salvación (sentirse salvado en la vida eterna)
Seguridad Farniliar (cuidado a los seres queridos)
Satisfacción con la Tarea Realizada (sentimiento de que mi vida es útil)
Una vida confortable (una vida prospera)
Amistad Verdadera (relaciones comunicativas)
Armonía Interna (libre de conflictos internos)
Madurez (una comprensión madura de la vida)
Un Mundo en Paz (libre de guerras y conflictos)
Igualdad (hermanadad, igualdad de oportunidades)
Reconocimiento Social (respeto, admiración)
Amor Maduro (intimidad sexual y emocional)
Seguridad Nacional (protección de los ataques)
Un Mundo de Belleza (belleza natural y artística)
Libertad (independencia, libre elección)
Una Vida Excitante (una vida activa, estimulante)

Valores Instrumentales
Valiente (defender las propias ideas)
Educado (correcto, de buenas maneras)
Intelectual (inteligente y reflexivo)
Honrado (sincero, verdadero)
Obediente (deferente, respetuoso)
Lógico (consiente, racional)
Imaginativo (atrevido, creativo)
Capaz (competente, afectivo)
Alegre (de corazón abierto, gozoso)
Autocontrolado (discreto, disciplinado)
Capaz de perdonar (dispuesto a perdonar a otros)
Capaz de amar (afectivo, tierno)
Responsable (fiable, digno de confianza)
Independiente (confianza en sí mismo, autosuficiente)
Limpio (aseado, ordenado)
Ambicioso (buen trabajador, con aspiraciones)
Liberal (abierto de mente)
Servicial (trabaja para el bienestar ajeno)

ANEXO H. INTENCIÓN DE ROTACIÓN (BEGLEY Y CZAJKA, 1993)

Intención de Rotación (Begley y Czajka, 1993):

A continuación se muestran 4 ítems que demuestran su sus intenciones de permanecer en la organización. Marque con una "X" la casilla que considere sea su respuesta.

Ítem		Muy acuerdo	5 En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Tan pronto encuentre un mejor trabajo, renunciaré				
2	Con frecuencia, pienso en renunciar a mi trabajo en la em resa				

ANEXO I. OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS

ES MU	Y IMF	PORTA	NTE SU	OPINIÓN	para lo	s fines	de este	estudio.	Exprese a
continua	ición la	puntos	de vista	que tiene a	cerca de	cómo p	uede me	jorar su s	situación en
la empr	esa cor	ı respec	to a sus	condiciones	laboral	es, por	ejemplo.	bien sea	a nivel de
relacion	es con s	sus jefes	, pares, e	tcétera; y q	ué es lo b	ueno de	e trabaja	r en esta	compañía.
-						_			
					-				
			-						

De Nuevo MUCHAS GRACIAS