UCAB

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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: RELACIÓN ENTRE EL INTERCAMBIO LÍDER–MIEMBRO E INTENCIÓN DE ROTACIÓN (ESTUDIO DE CASO: SECTOR ACADÉMICO).

Realizado por: Jessy Ann Carolina Carmona Medina

Profesor guía: José Naranjo

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Diecinueve (19) puntos.

Nombre: José R. Naranjo N. Firma:

Nombre: Guillermo Yáber Firma:

Nombre: Antonio Tonelli Firma:

Caracas, 06 de Noviembre de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

Mención: Recursos Humanos

RELACIÓN ENTRE EL INTERCAMBIO LÍDER–MIEMBRO E INTENCIÓN DE ROTACIÓN (ESTUDIO DE CASO: SECTOR ACADÉMICO).

Tesista: Jessy Ann Carolina Carmona Medina

Tutor: José Naranjo

Caracas, septiembre, 2018

DEDICATORIA

A mi madre, que me enseña cada día el valor de la responsabilidad y la perseverancia.

A mi padre, que me enseña a diario el valor de lo urgente.

A mi sobrino, que me enseña el valor de la alegría.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor José Naranjo, el mejor tutor. Muchas gracias por sus constantes correcciones, su tiempo, su apoyo y su dedicación para la culminación de este enorme reto.

A mis padres, pos sus innumerables formas de apoyo incondicional.

A mi sobrino, por acompañarme en esos momentos de últimas correcciones.

A todas las personas que hicieron posible este estudio, mil gracias.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN……... 13

INTRODUCCIÓN……... 14

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……... 16

CAPÍTULO II: OBJETIVOS…… 27

HIPÓTESIS…….. 28

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO……. 29

Liderazgo..…… 29

Poder e influencia..……... 30

Teoría intercambio líder-miembro..…….. 30

Dimensiones..……... 31

Grupos in y out..……... 32

Proceso de intercambio. ……... 33

Importancia del líder..…….. 33

Los puntos fuertes de intercambio líder-miembro..……. 34

La crítica de intercambio líder-miembro..…… 34

Variables demográficas y el intercambio líder-miembro..…….. 34

Rotación de personal…….. 35

Intención.…… 35

Intención de rotación..……..…… 36

Tipos de separación desde el punto de vista psicológico..…….. 36

Inamovilidad laboral en Venezuela..…… 37

Costos de rotación..……. 37

Causas de la rotación..……. 38

Proceso de la intención de rotación...……... 39

Modelo de la intención de rotación..…… 40

Ventajas de la rotación. …… 43

Variables demográficas y la intención de rotación. ……. 44

Variables organizacionales y la intención de rotación. …… 45

Intercambio líder-miembro y la intención de rotación. ……... 45

CAPÍTULO IV: MARCO REFERENCIAL……. 47

CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO…… 50

Tipo de estudio. ……. 50

Diseño de investigación. ……... 50

Población, unidad de análisis y muestra. …….. 51

-Población…….. 51

-Unidad de análisis. …….. 51

-Muestra. …….. 51

Definición de variables…….. 52

Variables demográficas……. 54

Variables organizacionales. …….. 54

Técnicas de recolección de información. …….. 55

- Cuestionario de Calidad ILM desde la perspectiva del seguidor…… 55
- Cuestionario de Calidad ILM desde la perspectiva del líder…...…… 56
- Cuestionario para la medición de intención de rotación..……..…….. 58

Proceso de recolección de datos. …….. 59

Técnica de procesamiento de datos. ……. 59

Procedimiento de la toma de datos. …….. 60

1 Aproximación a la organización. ……... 60

2 Modalidad de aplicación. ……... 60

- Viabilidad del estudio. …… 60
- Limitaciones. …….. 61
- Consideraciones éticas…… 61

CAPÍTULO VI: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS……. 62

A.PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS……... 62

Descriptivos de las variables.…… 62

Análisis correlacional y comprobación de hipótesis. ……. 76

B. DISCUSIÓN DE RESULTADOS….....…….……..84

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…….. 87

A.CONCLUSIONES……. 87

B.RECOMENDACIONES……. 89

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……. 90

ANEXOS…….. 101

ANEXOS A…….. 102

CUESTIONARIO A…… 103

ANEXOS B…… 105

CUESTIONARIO B…….. 106

ANEXOS C…….. 108

CUESTIONARIO C…… 109

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Pág.

TABLA 1……... 19

TABLA 2……..... 24

TABLA 3……..... 56

TABLA 4……..... 57

TABLA 5……..... 58

TABLA 6……..... 63

TABLA 7……... 64

TABLA 8……..... 65

TABLA 9……..... 67

TABLA 10……..... 70

TABLA 11……..... 74

TABLA 12……..... 75

TABLA 13……... 76

TABLA 14……..... 80

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

FIGURA 1……... 40

FIGURA 2……..... 41

FIGURA 3……..... 43

ÍNDICE DE GRAFICOS

Pág.

GRÁFICO 1……..... 63

GRÁFICO 2……..... 65

GRÁFICO 3……..... 67

GRÁFICO 4……..... 70

GRÁFICO 5……..... 71

GRÁFICO 6……..... 71

GRÁFICO 7……... 72

GRÁFICO 8……..... 72

GRÁFICO 9……..... 73

GRÁFICO 10……..... 74

GRÁFICO 11……..... 75

GRÁFICO 12……..... 77

GRÁFICO 13……..... 77

GRÁFICO 14……..... 78

GRÁFICO 15……..... 79

GRÁFICO 16……..... 79

GRÁFICO 17……..... 80

GRÁFICO 18……..... 81

GRÁFICO 19……..... 82

GRÁFICO 20……..... 82

GRÁFICO 21……..... 83

RESUMEN

Esta investigación estableció la asociación entre la calidad del intercambio líder-miembro y la intención de rotación desde la perspectiva del seguidor y la perspectiva del líder, en profesores y estudiantes universitarios de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. En cuanto a la variable Intercambio Líder-Miembro se utilizaron sus cuatro dimensiones: afecto, lealtad, contribución y respeto profesional, respecto a la variable Intención de Rotación. La investigación fue de tipo descriptiva de un estudio de caso, se utilizó la población en los profesores y estudiantes de último año académico de la escuela de ciencias sociales, específicamente de relaciones industriales. Este estudio fue de tipo no experimental transeccional, descriptivo y correlacional. Partiendo del objetivo general se derivaron dos hipótesis, que plantean la relación entre la calidad del Intercambio Líder-miembro desde sus dos perspectivas con la Intención de Rotación. Se utilizaron tres cuestionarios: el cuestionario Intercambio Líder-Miembro Medida MultiDimensional (LMX-MDM) diseñado por Liden & Maslyn (1998), el cuestionario Supervisor Leader-Member Exchange Muklti Dimensional Measure (SLMX-MDM) diseñado por Greguras & Ford (2006) y el Cuestionario de Evaluación de la Organización de Michigan diseñado por Seashore, Lawler, Mirvis, & Cammann's (1982). Los resultados obtenidos fueron analizados con técnicas descriptivas e inferencial, los resultados indicaron que la relación entre el intercambio líder-miembro e intención de rotación desde la perspectiva del profesor, es no significativa, es decir, no hay relación o es muy baja, al igual que la relación entre el intercambio líder-miembro e intención de rotación desde la perspectiva del estudiante, es no significativa, es decir, que no hay relación o es muy baja. Por lo cual se rechazan ambas hipótesis. El estudio en general, es de gran utilidad para el ámbito laboral del sector académico venezolano, el cual a su vez podrá ser utilizado por el departamento de Recursos Humanos para prevenir futuras salidas no deseadas de sus estudiantes y de sus profesores o en todo caso, abordar la situación desde perspectivas innovadoras.

Palabras clave: Liderazgo, intercambio líder-miembro, intención de rotación, profesores, estudiantes.

INTRODUCCIÓN

En el contexto venezolano, existe una preocupación y una realidad en el contexto universitario por la fuga de talento; esto hace reflexionar no solo a los profesores de ese talento valioso que está abandonado la organización, incluyendo a los estudiantes que están en la misma situación. Es por esto, que el área de capital humano debe ser capaz de enfrentar la fuerte competencia del mercado laboral para orientar el mundo académico y satisfacer los objetivos estratégicos que lo soporten. Este estudio, concretamente, aspira establecer la relación del intercambio líder-miembro y las intenciones de rotación desde las perspectivas de líderes y seguidores, específicamente en profesores y de estudiantes universitarios en Venezuela para el año 2018, en una muestra de alumnos del 5to año de la Especialidad de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

A los efectos de la presente investigación y que se va a desplegar a lo largo de la misma, la propuesta de Liden & Maslyn (1998), en cuanto al intercambio líder-miembro desde la perspectiva del profesor y del estudiante, incluyendo las cuatro dimensiones: afecto, contribución, respeto profesional y lealtad. Por otra parte, Wong (1989), señala la intención de rotación.

El siguiente documento contiene toda la información entorno a la investigación, presentada en los siguientes capítulos. A continuación, una breve descripción de los mismos.

El **capítulo I**, hace referencia al planteamiento de problema, en el cual se presentan todos los argumentos y antecedentes que proporcionaron la pregunta de investigación y la justificación del estudio

El **capítulo II**, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación del estudio y el conjunto de investigaciones previas que dan pie a la hipótesis de la investigación.

El **capítulo III**, representado por el marco teórico, que profundiza todos los conceptos y teorías de la intención de rotación y del intercambio líder-miembro.

El **capítulo IV**, trata del marco referencial, a través del mismo se explica de manera general a profesores universitarios, sus características, cultural laboral, misión, visión y valores estructurales, de las entidades participantes, de manera sucinta.

El **capítulo V**, explica el marco metodológico, en donde se abarca el tipo y diseño de investigación, población, muestra, unidad de análisis, operacionalización de las variables, técnicas de recolección, el proceso de recolección de datos y el proceso estadístico de los datos.

El **capítulo VI**, se plantea en dos bloques donde se presentan cada uno de los resultados obtenidos, siendo el primero el que hace referencia a la presentación, análisis y discusión análisis estadístico de los resultados, se discute en profundidad cada uno de los resultados y valores arrojados al traer cada variable por separado y al momento de determinar las asociaciones entre ambas.

El **capítulo VII**, muestra las conclusiones que se consiguieron al llevar a cabo, además de las limitaciones presentadas durante la misma, detallando las recomendaciones que serían de gran utilidad al momento de desarrollar futuras investigaciones.

A continuación, las fuentes bibliográficas y electrónicas que han servido de base en la presente investigación.

Y por último los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los considerables cambios socio-económicos exigen al medio académico contar con equipos humanos de trabajo capaces de afrontarlos y direccionar la organización al éxito (Werther & Davis, 2008). Por esto agrega un valor teórico y también practico, al momento de generar conocimiento en el ámbito venezolano, y a la unidad de Recursos Humanos en el contexto universitario y académico propiamente dicho. Además de agregar un valor al ser utilizado por las instituciones académicas venezolanas para replantear los supuestos en los que se basan las relaciones profesor-estudiante. Las instituciones deben generar continuamente estrategias para garantizar la permanencia de sus profesores, a través de acciones que fomenten la vinculación del empleado a manera de fidelización con la institución (All, 2012), y así mismo, evitar la intención de salida de la organización académica del profesor, o peor aún que se concrete con la renuncia del profesor, con todos los costos que eso genera.

La rotación laboral, por renuncias o de fuga de profesores hace mención a la proporción en que los profesores dejan de trabajar en un establecimiento escolar, luego de un período de tiempo (Carrasco, Godoy & Rivera, 2017). Representa la pérdida de recursos humanos en términos de experticia, experiencia y aplicación de los respectivos conocimientos asociados a los procesos organizacionales de enseñanza y aprendizaje, de investigación y de extensión y los asociados financieros que no son fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio o transferencia de recursos técnicos e insumos (Hernández, Hernández, & Mendieta, 2013). Y a macro nivel, ya Piñango (1988) señala

que la fuga de talentos evidencia la incapacidad de las instituciones de un país para desarrollar sus mercados laborales internos, tanto a nivel de organizaciones, como de país y a nivel académico, ello obedece a múltiples razones, de percepciones y de expectativas tanto para profesores y como del estudiantado.

García (1986) señala que “la intencionalidad puede ser el rasgo del comportamiento, aunque sigue manteniendo una relación esencial con el agente, con un sujeto consciente, ya que la razón del comportamiento intencional es la intención del agente. Gracias a la intención, a la actividad consciente, la acción posee intencionalidad” (p. 153). Sin embargo, García (1986) no establece una diferencia entre el deseo y la intención que tiene el profesor de abandonar la institución y efectivamente, si la conducta no se ejecuta queda en el plano del deseo. La intención de salir la institución es el primer paso para la toma de la decisión, es decir, ocurre seguidamente antes de renunciar concluyentemente (Gaerthner & Nollen, 1992). Los profesores que no están satisfechos con su empleo – por alguna razón, valedera o no - tendrá actitudes negativas para sus estudiantes y actitudes positivas para dejar el trabajo (Rastgar et al., 2010).

La teoría del comportamiento planificado, postula que la conducta de una persona está determinada por sus intenciones para llevar a cabo ese comportamiento. Las intenciones son la representación cognitiva de la disposición de una persona para realizar una conducta determinada, y se considera antecedente inmediato del comportamiento (Ajzen, 1991), correspondiente. Van Breukelen, Van der List, & Steensma (2004) fueron los primeros en aplicar la teoría del comportamiento planificado en el contexto de la rotación de personal. Avanzaron en la teoría de la conducta planificada incorporando el argumento de Eagly & Chaiken (1993) para proponer que la intención de comportamiento juega un papel más causal en la toma de decisiones y los comportamientos reales debido a que "la actitud de uno hacia el objetivo, probablemente viene a la mente antes que las actitudes hacia los comportamientos en los que uno podría participar, en relación a la meta" (p.205).

Begley & Czajka (1993; cp. Sayegh, 2000) entienden que la intención de rotación es el deseo que presenta un profesor - o el de un alumno - de abandonar por voluntad propia la

institución – retiro voluntario e inclusive sin cumplir preaviso alguno-, debido a que conoce nuevas oportunidades de trabajo o se siente extenuado por las obligaciones. Por otra parte, también se refiere al plan que tienen los profesores de renunciar a sus trabajos actuales y esperan encontrar uno nuevo en otra oportunidad (Purani & Sahadev, 2007; cp. Masroor & Fakir, 2009). De igual forma, Robbins (2004) establece que la intención de rotación precede a la acción misma, interviniendo en dicho proceso un conglomerado de variables organizacionales, grupales y familiares que afectan al profesor, llevándolo así a tomar la decisión de buscar otras alternativas laborales en el mercado. O bien, migrando del país. Desde luego que se habla entonces de una ruptura laboral (Gómez-Mejía; Balkin & Cardy, 2000) lo cual significa, no sólo una ruptura del contrato psicológico, sino el de la versión transaccional jurídica de las partes involucradas.

Según Chiavenato (2000) la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. Los costos primarios de la rotación de personal: se relacionan directamente con el retiro de cada profesor y su reemplazo por otro (Chiavenato, 2000). Los costos secundarios de la rotación de personal: abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son principalmente cualitativas, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación (Chiavenato, 2000). Mientras que los costos terciarios de la rotación de personal se relacionan con los efectos colaterales mediados de la rotación, que se manifiestan por sus consecuencias, a mediano y largo plazo (Chiavenato, 2000).

También, Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy (2000) incorporan otra taxonomía expresada en el Tabla 1, en la siguiente página.

Tabla I Costos de reemplazo de Recursos Humanos. Fuente: Gómez – Mejía et al, (2000) pág. 175.

Costos de reclutamiento	Costos de selección	Costos de formación	Costos de ruptura laboral
● Publicidad ● Visitas a universidades y academia ● Tiempo de Reclutamiento ● Honorarios de empresas de búsqueda de personal	● Entrevistas ● Pruebas psicológicas ● Verificación de referencias ● Recolocación	● Orientación o socialización ● Costos de formación directa ● Tiempo de los facilitadores ● Pérdida de productividad durante la formación	● Indemnización por despido ● Prestaciones ● Costos de seguro por desempleo ● Entrevista de Salida ● Recolocación ● Puesto Vacante

Estos costos son aún más serios cuando la institución académica desaprovecha a profesores valiosos; sin embargo, cabe aclarar que no en todos los casos la rotación es indeseable, aunque en algunas instituciones puede llegar a niveles disfuncionales (Littlewood, 2006) o efectivamente permitidos por cuanto están dentro de unos índices funcionales en determinados contextos para que así suceda y en consecuencia así también se esperan. Sin embargo, algún nivel de rotación resulta ser necesario, como es el caso de la separación de profesores de bajo rendimiento (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982, p.117). Aunque existan rotaciones "funcionales" cada cierto número de años o cada cierto número de de profesores de alguna categoría, como prescripciones de acciones deliberadas por la institución. En algunos casos, se discrimina entre profesores claves y críticos de los otros para estas iniciativas.

Una investigación en el estado Querétaro en México (Angulo, 2007) encontró que para aplicar el modelo de rotación de forma correcta es importante identificar claramente el objeto de estudio dentro de la empresa u organización, ya que el personal, los costos y los ingresos son diferentes de un departamento a otro. El costo de rotación por trabajador del departamento de ese estudio fue de $74.023 pesos ($811.95 USD al cambio de esa época) el cual será variado entre -30% y +30% en incrementos de 5% donde la rotación de personal es de 20,93%. Partiendo del hecho que en México para esa fecha existía un salario mínimo entre $47.60 y $50.57 (Comisión Nacional de Salarios Mínimos).

Al hablar de rotación, es necesario distinguir los diferentes tipos que una institución puede presenciar, por una parte, se encuentra la rotación involuntaria como consecuencia de

salidas no decididas por la persona, entre ellas la jubilación, el despido, la enfermedad y la muerte, y en este caso, es una ruptura transaccional (Gómez – Mejía et al, 2000). En cambio, la rotación voluntaria nace a raíz de la propia decisión del profesor (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Es importante señalar que, dentro de las instancias de rotación voluntaria, existe una distinción entre rotación disfuncional y funcional (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982). La rotación de personal disfuncional está representada por aquellos empleados con un alto desempeño o con un conjunto de cualidades, competencias y habilidades muy difíciles de reemplazar, mientras que la rotación funcional consta de empleados fácilmente reemplazables (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982), también lo funcional está referido a un nivel planificado o fáctico de rotación y el disfuncional cuando se salen de parámetros y la organización entra en crisis de funcionalidad. Y de acuerdo con Gómez Mejía et. al. (2000) es la denominada ruptura psicológica la que también es más frecuente que la transaccional, dado el caso por motivos multidimensionales y/o particulares.

Dentro de las causas internas que generan la rotación de personal se mencionan aquellas originadas por la organización según Sayegh (2000), en lo que se denominan:

- Causas internas: la estructura organizativa, la política salarial, el estilo de supervisión, el desarrollo de carrera, los ascensos y promociones, las relaciones de líder - seguidor, las relaciones humanas, el clima de trabajo, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la moral de la persona.
- Causas externas: el prestigio de la organización, los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos (Sayegh, 2000).

Por otra parte, Gómez-Mejía, et al. (2008) consideran que las razones por las cuales los trabajadores – en este caso profesores - finalizan su relación laboral pueden darse por las condiciones laborales, un salario bajo, pocas prestaciones recibidas, una mala relación con su supervisor, oportunidades de crecimiento personal, clima organizacional intolerable, entre otras. La influencia de factores económicos, se ve manifestada en la reducción de personal, disminución de presupuestos, producción, restructuración y/o el retiro de la organización del mercado venezolano (Salmerón, 2009).

Por otra parte, la teoría del intercambio líder-miembro conceptualiza el liderazgo como un proceso que se centra en las interacciones entre líderes y seguidores (Northouse, 2012). También Lussier & Achua (2002) expresan que la teoría intercambio líder-miembro busca entender la calidad de cada relación diádica y los efectos que esta tiene en los resultados organizacionales en el transcurso del tiempo. Es la calidad de las relaciones interpersonales que se dan entre un líder y un seguidor (Núñez, 2006).

Los líderes recompensan a aquellos seguidores con quienes desean tener una relación más estrecha – relaciones IN, y castigan a quienes no la tienen – relaciones OUT (Robbins & Judge, 2013). Por otra parte, Northouse (2012) plantea que un líder puede desarrollar una mala relación de intercambio con algunos seguidores, denominado "out group" (fuera de grupo) y también puede desarrollar con otros seguidores relaciones con un alto intercambio, denominado "in group" (dentro de grupo), lo cual asegura un mejor desempeño como lo evidencian algunos resultados. Según Salgado, Molina, Orjuela, & Pérez (2002) la teoría sugiere que el comportamiento disímil del líder con los seguidores de su grupo afecta el desempeño de los mismos, como consecuencia de sus expectativas y reacciones específicas hacia cada uno de ellos. Así, se obtendrán diferentes niveles de resultados a partir de la calidad de la relación que el líder mantenga con cada uno de sus seguidores (Salgado, et al., 2002).

Graen (1967 c.p. Muñoz & Nieto, 2006) indica que se ha demostrado que los líderes hacen una diferenciación entre cada uno de los miembros del grupo en un intento por conseguir un desempeño aceptable de la unidad de la cual son responsables, es decir, delegan algunas de las tareas más críticas en aquellos empleados que puedan ejecutarlas bien, las cuales el líder confía que estos empleados puedan ejecutar.

Los seguidores que establecen intercambios de alta calidad con sus supervisores tienden a recibir varias ventajas, tales como: un alto nivel de confianza y respeto, apoyo emocional continuo, más recursos, más recompensas formales e informales, y un mayor acceso a la información (Xu, Simón, Wing, & Xinsheng, 2010). Además, los individuos pertenecientes al grupo interno, son seleccionados de forma espontánea por el líder, subjetivamente, escoge por afinidad a personas con características similares a él o ella,

estas características pueden abarcar desde género o edad hasta rasgos de personalidad (Salgado et al., 2002). Robbins (2004) señala que: por obra de las presiones de tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo, que forman su camarilla, confía en ellos, les presta una atención desproporcionada y, en consecuencia, son objeto de privilegios (IN GROUP). Como resultado, tienden a corresponder al mostrar mayor compromiso con la organización, más conductas extra-rol, y un mejor rendimiento (Graen & Uhl-Bien 1995; Gerstner & Day 1997; Maslyn & Uhl-Bien 2001).

Las relaciones de baja calidad se desarrollan sobre la base de los términos y condiciones de un contrato de trabajo formal (Xu, Simón, Wing, & Xinsheng, 2010). Los miembros de estas relaciones a menudo reciben menor atención de supervisión, menos recursos, menor autonomía y la información más restringida, que puede conducir a la insatisfacción laboral, menor compromiso con la organización, y una mayor tasa de rotación (Gerstner & Day, 1997).

Los líderes invierten sus recursos en los individuos que esperan que se desempeñen mejor, y al creer que los miembros del círculo interno son los más competentes, los líderes los tratan como tales (Robbins & Judge, 2013). Además, Salgado et al., (2002) señalan que la calidad de relación que el líder logra establecer con sus seguidores constituye un factor antecedente de resultados específicos en cuanto a motivación, desempeño y compromiso de los mismos con la organización. Cuando los líderes y seguidores tienen buenos intercambios, se sienten mejor y logran más, y la organización prospera (Northouse, 2012). De ahí la importancia de que los gerentes, en este caso los profesores - se conviertan en iniciadores de relaciones de alta calidad con sus subalternos – realmente socios de aprendizajes - y en catalizadores de cambio, para mejorar las relaciones existentes, si así lo requieran las circunstancias (Salgado e.t al., 2002).

El intercambio líder-miembro viene unido con el hincapié de que los líderes se preocupan por la calidad de vida laboral de sus seguidores ya que esto puede tener repercusiones sobre la organización y la sociedad en general (Hernández & Lantén, 2011). Las relaciones de intercambio entre líderes y seguidores, más satisfactorias y estables,

producen mejores resultados para ambos y para las instituciones (Salgado et. al., 2002). La teoría intercambio líder-miembro resulta crítica ya que según Uhl-Bien et. al. (2000) (c.p. Boxall, Purcell, & Wrigth, 2007) desarrollar más eficazmente las relaciones, es beneficioso para el funcionamiento individual y el trabajo, y tiene un impacto positivo en los resultados académicos.

Resulta interesante la relación que puede tener esta teoría de intercambio líder-miembro, en la que el líder puede originar o causar buenas relaciones donde los seguidores se sientan a gusto y no presenten intenciones de rotación, aunque este hecho se presentará seguramente en el grupo externo. La teoría de intercambio líder-miembro predice que las relaciones de intercambio elevado, producen mejores resultados que las de intercambio reducido (Ayoub, 2011).

Consecutivamente, Fernández (2010) propone que la generación del milenio presta más importancia a la libertad y desconfía del término carrera laboral, tanto la carrera laboral como el ancla de carrera para esta generación ya no es determinante, el compromiso de continuidad. Según Allen & Meyer (1990) al tener menos de 8 años de antigüedad ya no es ni necesario ni suficiente, ellos prefieren estar montados en el aprendizaje constante y el uso permanente de la tecnología como mecanismo de aprendizaje y de resultados.

Por otra parte, a continuación, una variedad de estudios entre la calidad del intercambio líder-miembro y la intención de rotación, algunas de estas investigaciones se refieren a la variable como intención de abandono o intención de dejar la organización. Para esta investigación se tomará como intención de rotación a todos aquellos conceptos referidos por otros autores como la intención de abandono o intención de salida lo cual a la luz de las actuales circunstancias en las que se hace la investigación, la analogía tiende a homogenizar aún más las tres acepciones.

En el estudio de Bauer, Erdogan, Liden, & Wayne (2006), los autores examinaron las relaciones entre el intercambio líder-miembro y el rendimiento y las intenciones de rotación, para una muestra que consistió en 116 nuevos ejecutivos que fueron encuestados antes de iniciar su empleo y tres meses más tarde. Un total de 67 altos ejecutivos clasificó a estos nuevos ejecutivos en términos de rendimiento global a los 6 meses posteriores.

Plantean dos hipótesis, una en la que el intercambio líder-miembro se relaciona negativamente con las intenciones de rotación de los ejecutivos; y la segunda hipótesis intercambio líder-miembro se relaciona negativamente con intenciones de rotación de altos ejecutivos. Se comprobaron las hipótesis con una correlación de r=-0.37; p<.01-; es decir, una correlación negativa, mediana y significativa.

Posteriormente, Ahmend, Wan, Mohamad, & Ramzan (2013) realizaron otro estudio, en Malasia, con una muestra de 280 trabajadores del sector público. Una de las hipótesis planteadas es que el intercambio líder-miembro se asocia negativamente con las intenciones de rotación. Se comprueba la hipótesis con un efecto negativo, moderado y significativo (r = -0,49, p <0,05). El estudio aporta evidencia a la idea de que el intercambio líder-miembro es un determinante significativo de las intenciones de rotación de sus empleados. Se encontró que el compromiso con la organización tiene efectos mediadores parciales sobre las intenciones de salida de los empleados.

Seguidamente, Román-Calderón, Battistelli, & Vargas-Saenz (2014), realizaron un estudio que buscaba medir las intenciones de dejar la organización por parte de los trabajadores de algunas cooperativas colombianas, con una muestra de 332 trabajadores. Este tipo de organizaciones, enfrentan problemas de reclutamiento y retención de personal. Una de las hipótesis planteadas por los investigadores sugiere que el intercambio líder-miembro tiene un efecto inverso sobre las intenciones de dejar la organización por medio de la implicación en el trabajo. La hipótesis se comprueba con un efecto inverso, moderado y significativo (r= -0,25 p < 0,001). Los resultados revelan que, ante una sobresaliente relación con el jefe inmediato, mayor percepción de apoyo organizacional, mayor implicación en el trabajo y, en consecuencia, menores intenciones de dejar la cooperativa por parte de los trabajadores.

A continuación, el Tabla Nº:2 muestra los coeficientes de correlación arrojados en investigaciones más generales de las variables intercambio líder-miembro y la intención de rotación.

Tabla Nª:2 Resumen de resultados de estudios generales sobre ILM e intención de rotación.

Autores	Año	Variables	r de Pearson	Contexto
Agarwal, U. , Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S.	2012	Intercambio líder-miembro, intención de rotación, comportamiento de un trabajo innovador, compromiso laboral	-.34[2]	Administración pública, India
Ahmend, Wan, Mohamad, & Ramzan.	2013	Compromiso organizacional, percepción de apoyo organizacional, intención de rotación, intercambio líder- miembro.	-.49[1]	Bancos, Malasia.
Han, M. Gu, J. &Yoo, Y.	2014	Intercambio líder-miembro, intención de rotación, bullying.	-.41[2]	Enfermeras, Seúl.
Harris , K.; Wheeler, A. & Kacmar, K.	2009	Intercambio líder-miembro, empoderamiento, satisfacción en el trabajo, intención de rotación, desempeño laboral.	-.28[2]	Universidad privada , Medio oriente
Harris, K., Wheeler, A., & Kacmar, K.	2011	Intercambio líder-miembro, intención de rotación, satisfacción laboral.	-.40[2]	Empleados de una concesionaria automotriz, sureste de Estados Unidos.
Joo, B	2014	Cultura organizacional de aprendizaje, intercambio líder-miembro, intención de rotación, compromiso organizacional.	-.38[2]	Gerentes masculinos; organizaciones coreanas
Kumar, M; Singh, S	2012	El intercambio social; intercambio líder-miembro, identificación organizacional, intención de rotación.	-.36[1]	Trabajadores diversos; India.
Kwak, W, & Choi, S.	2015	Intercambio líder-miembro, intención de rotación, evaluación de desempeño.	-.35[2]	Trabajadores laboratorio; Corea del Sur
Lee, H.R.	2000	Justicia organizacional, intercambio líder-miembro, intención de rotación, satisfacción laboral.	-.39[1]	Trabajadores en hotelería; Norte de Virgina
Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y.	2013	Intercambio líder-miembro, intención de rotación, identidad organizacional.	-.29[1]	Trabajadores diversos, Shenzhen y Hong Kong
Michael, D	2014	Comunicación de apoyo, intercambio líder-miembro, compromiso afectivo, ambigüedad de rol, Intención de rotación, retención, desempeño contextual.	-.59[2]	Bancos y cooperativas de crédito, sureste de Estados Unidos
Román-Calderón, J., Battistelli, A., & Vargas-Saenz, M	2014	Intercambio líder-miembro, intención de rotación.	-.25[1]	Cooperativas; Colombia

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

La presente investigación, además surge del interés desde el punto de vista del Industriólogo, especialmente dentro del área de Recursos Humanos, de comprobar la relación que existe entre la calidad del intercambio líder-miembro y la intención de rotación del profesor y del estudiante, obtenidas en las investigaciones mencionadas, en el contexto venezolano y en instituciones académicas privadas.

[1] $p < 0.05$
[2] $P < 0.01$

Debido a que no se hallaron estudios en el contexto venezolano que validen lo que los estudios internacionales han evidenciado respecto a estas dos variables; se pretende afirmar con este estudio, si se repite la tendencia de las correlaciones mencionadas anteriormente, es decir, una relación inversa entre la calidad del intercambio líder-miembro y la intención de rotación en profesores y estudiantes. Además, de considerar que el talento humano es valioso para el éxito y mantenimiento en profesores universitarios, incluyendo la culminación de estudios de los universitarios.

Dicho lo anterior, desde el punto de vista teórico no hay evidencia en estudios en el mencionado contexto, que relacionen estas dos variables. Aparte de ampliar el conocimiento que existe acerca de la teoría intercambio líder-miembro y su impacto en el ámbito académico, teniendo en cuenta que primero es la intención de rotación que conlleva a la decisión de la rotación.

Tendrá la importancia para dicho ámbito académico, que la organización académica pueda identificar uno de los factores que inciden en la intención de rotación por parte de los líderes: la calidad del intercambio líder-miembro, con el fin de lograr retener a dichos profesores. Asimismo, permitirá a las organizaciones implementar estrategias de intervención adecuadas para lograr resultados de personal óptimos. Dicho lo anterior nace la siguiente interrogante: **¿Cuál es la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y la intención de rotación en una muestra de profesores y estudiantes universitarios de la UCAB, en el año 2018?**

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

Objetivo general.

Determinar la relación de la calidad del intercambio líder-miembro y la intención de rotación del líder y seguidor, en profesores y estudiantes universitarios de la UCAB, en el año 2018. De acuerdo a las perspectivas tanto del profesor como del estudiante.

Objetivos específicos.

1. Determinar la calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del seguidor en los estudiantes universitarios.
2. Determinar la calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del líder en los profesores universitarios.
3. Identificar el nivel de intención de rotación del seguidor en los estudiantes universitarios.
4. Identificar el nivel de intención de rotación del líder en los profesores universitarios.
5. Precisar la relación existente entre la intención de rotación y el intercambio líder-miembro desde la perspectiva del líder en los profesores universitarios.
6. Precisar la relación existente entre la intención de rotación y el intercambio líder-miembro desde la perspectiva del seguidor en los estudiantes universitarios.

HIPÓTESIS

Las hipótesis planteadas del presente estudio son las siguientes:

- **Hipótesis 1:** El intercambio líder-miembro tiene una asociación de intensidad directa y alta con las intenciones de rotación desde la perspectiva del líder.
- **Hipótesis 2:** El intercambio líder-miembro tiene una asociación de intensidad directa y alta con las intenciones de rotación desde la perspectiva del seguidor.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Liderazgo.

Autores como Lussier & Achua (2005) y como Northouse (2012) concuerdan al afirmar que no existe una definición universal del liderazgo, ya que es un contenido complejo. Koontz & Weihrich (1998) definen el liderazgo como el proceso en el que se influye en las personas para que mediante un esfuerzo voluntario y entusiasta cumplan metas grupales. El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas (Robbins & Judge, 2013). Según Blanchard (2007) "es la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor" (p. XVII). Según Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) es una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. La mayoría de las teorías de liderazgo han hecho hincapié en el liderazgo desde el punto de vista del líder o el seguidor y el contexto (Northouse, 2012). Desde el punto de vista del líder están las teorías del liderazgo situacional, la teoría de la contingencia, y la teoría de camino-meta (Northouse, 2012). Y las teorías desde el punto de vista del seguidor y el contexto se encuentran el enfoque de rasgos, el enfoque por competencias, y el enfoque de estilo (Northouse, 2012).

Poder e influencia.

Según Koontz & Weihrich (1998) se refieren al potencial del poder dentro del liderazgo como capacidad de los individuos para influir en las opiniones y acciones del grupo. Según Gómez (2008) el poder está basado en el afecto y la lealtad de los subordinados y también se alcanza a través de un proceso de intercambio social. Mientras que los autores Wodak & Meyer, "el poder trata esencialmente de relaciones de diferencia, y en particular de los efectos de tales diferencias en las estructuras sociales" (2001, p. 11). Se aumenta el poder cuando se trata bien a los subordinados, pero cuando el líder expresa hostilidad, desconfianza, rechazo o indiferencia hacia los subordinados, el poder disminuye (Gómez, 2008).

Los líderes que deseen desarrollar una relación especial y más profunda con sus subordinados deberán proporcionarles premios valiosos, delegando más responsabilidad y haciéndolos participar en la toma de decisiones sobre el trabajo de la unidad (Gómez, 2008). A cambio, el líder recibirá una mayor lealtad y compromiso de los subordinados hacia los objetivos de la unidad de trabajo (Dansereau, Graen & Haga, 1975). El líder perderá status e influencia ante sus subordinados si carece de la influencia para representarlos en forma efectiva en la competencia con otros grupos por recursos escasos (Gómez, 2008).

Teoría intercambio líder-miembro.

Según Lussier & Achua (2010) el intercambio líder-miembro es una teoría que examina cómo los líderes influyen en las conductas de los miembros. Según esta teoría, los líderes forman intercambios sociales de alta calidad (basado en la confianza y gusto) con algunos miembros e intercambios económicos de baja calidad que no se extienden más allá del contrato de trabajo, con los demás (Lussier & Achua, 2010). La base teórica del intercambio líder-miembro indica que los roles laborales son negociados a lo largo del tiempo a través de una serie de intercambios entre el líder y el miembro (Graen et al., 1982). Y a través de sus comportamientos cada integrante de la díada invierte distintos tipos de recursos en el desarrollo de la relación (Dienesch & Liden, 1986).

Dimensiones.

La base teórica del modelo de intercambio líder-miembro se ha construido usando la teoría de los roles (Graen, 1976, c.p. Liden & Maslyn, 1998). De acuerdo con este enfoque, el líder prueba a su seguidor con asignaciones laborales, en la medida en la que el seguidor cumpla con las tareas que le han sido asignadas y en el grado en que demuestre que es digno de confianza, se determina la clase de intercambio líder-miembro que se forma entre la díada. A su vez, ese tipo de intercambio líder-miembro determina la medida en la que el líder va a responder ante el seguidor con recursos laborales, tales como información, asignación de tareas retadoras y autonomía (Gran & Scandura, 19867, c.p. Liden & Maslyn, 1998).

A su vez, Greguras & Ford (2006) sostienen que abordar el estudio de la calidad del intercambio líder-miembro como un constructo unidimensional puede ser deficiente en captar la naturaleza de las relaciones, debido a que las relaciones de dos díadas pueden parecer similares debido a su nivel de calidad, pero pueden basarse en distintos intercambios y ser muy distintas en naturaleza.

Las dimensiones que permiten entender y caracterizar las relaciones de intercambio entre líderes y miembros:

- *Contribución:* definida como "la percepción de la cantidad, dirección y calidad de las tareas laborales que cada miembro realiza en función de las metas mutuas" (Dienesch & Liden, 1986, p.624).
- *Lealtad:* definida como "la expresión de apoyo público hacia las metas y el carácter personal de otro miembro de la díada" (Dienesch & Liden, 1986, p 624).
- *Afecto:* definido como "el afecto mutuo que los miembros de la díada comparten basado en atracción interpersonal en vez de valores laborales o profesionales" (Dienesch & Liden, 1986, p. 625).
- *Respeto profesional*: definida como "la percepción del grado en el que cada miembro de la díada ha construido una reputación de sobresalir en su línea de trabajo, tanto fuera como dentro de la organización" (Liden & Maslyn, 1998, p. 49.)

Grupos in y out.

Según Salgado, et al. (2002) se pueden identificar dos grupos de seguidores, el in-group o grupo interno y el out-group o grupo externo, el grupo interno está conformado por aquellas personas que tienen relaciones positivas con el líder. La elección de las personas pertenecientes a este grupo se realiza de forma espontánea por parte del líder, y se inicia desde los primeros momentos de la relación. Siendo características tales como rasgo de personalidad afines, edad y género las que actúan como factores subjetivos en la elección de las personas que pertenecerán a este grupo (Salgado & cols, 2002).

Según Gupta (2009) este grupo presenta las siguientes características:

- Los miembros de este grupo desarrollan su rol más allá de la descripción de cargos.
- La afiliación y la confianza mutua forma parte de la relación con el líder.
- Los miembros reciben atención recíproca, más información y mayor preocupación por parte de su líder.
- Los miembros de este grupo reciben evaluación de rendimiento más positiva, mayor frecuencia en las promociones, las asignaciones de trabajo deseado y mucho más apoyo.

Por otra parte, los seguidores que pertenecen al grupo externo, mantienen relaciones de baja calidad con su líder, menos acceso a él, restricción de información laboral y de recursos (Salgado & col, 2002). Estos seguidores a pesar de que trabajan, no contribuyen en la misma manera, y expresas menor apoyo y lealtad a su líder (Dieniesch & Liden, 1986).

Según Gupta (2009) este grupo posee características como:

- Los miembros de este grupo solo trabajan lo suficiente para cumplir sus funciones contractuales, por lo tanto, su orientación es a las tareas.
- La comunicación o interacción entre el líder y el miembro es formal.
- Hay poca reciprocidad entre el líder y el seguidor.
- El seguidor se enfoca en el cumplimiento de su interés.

Proceso de intercambio.

El proceso de intercambio entre el líder y sus seguidores ha sido definido por Dienesch & Liden (1986) y Liden, Sparrowe & Wayne (1997) como una serie de pasos que se inicia con la interacción de los dos individuos. Según ellos, se establece una secuencia de intercambios en la que el primer paso es dado por el iniciador (ego) y seguido por el corresponsal (alter). Cada uno de los que intervienen en la interacción prueba al otro para determinar la forma en que puede construir los componentes necesarios para el desarrollo de una relación de alta calidad, como confianza, respeto y compromiso. Si un intercambio por parte de uno de los miembros de la pareja es recibido en forma positiva y el iniciador del mismo se satisface con la respuesta obtenida, dicho intercambio continúa, si ocurre lo contrario, es decir, si la respuesta al comportamiento iniciador no es positiva o si el intercambio no prospera, las oportunidades de desarrollar una relación de alta calidad se ven limitadas (Salgado, Molina, Orjuela, & Pérez, 2002).

La teoría es clara en cuanto que el proceso de intercambio empieza, simultáneamente, entre líder y seguidor (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Sin embargo, dentro del proceso de intercambio entre líder y seguidor, el primer paso, por lo general, es dado por el líder quien actúa como iniciador (ego) y, a la vez, espera de su interlocutor una respuesta en reciprocidad de su acción; el seguidor (alter) entonces actúa como corresponsal. A partir de este punto, cada una de las dos partes (alter–ego) debe percibir en la otra un esfuerzo para que este intercambio sea continuo, como lo enuncian Burgess & Huston (1979, citados por Maslyn & Uhl-Bien, 2001). De ahí que a mayores esfuerzos en la relación del líder con sus seguidores, se asociará una relación de intercambio líder-miembro de mayor calidad (Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

Importancia del líder.

Según Salgado et. al., (2002) identificar la capacidad del líder para influir en sus seguidores es de gran utilidad tanto para él mismo como para su organización, dado que la calidad de relación que éste logra establecer con sus seguidores se constituye en un factor

antecedente de resultados específicos en cuanto a motivación, desempeño y compromiso de los mismos con la organización. También es relevante la relación desde el punto de vista del seguidor en este proceso, el cual debe ser bidireccional.

Los puntos fuertes de intercambio líder-miembro.

1. *Muy práctico:* Es muy fácil identificar el grupo interno y fuera del grupo, en cualquier organización; que proporciona una buena razón de por qué no todos los individuos realizan por igual (Gupta, 2009).

2. *Importancia de la comunicación:* Proporciona unas bases fuertes para dar la debida importancia a aspectos de la comunicación y el intercambio entre el líder y los miembros (Gupta, 2009).

La crítica de intercambio líder-miembro.

Según Gupta (2009) los conflictos de ética presentan una crítica al intercambio líder-miembro debido a que mientras que la ley rige la organización sea justo y prohibir cualquier la discriminación, la identificación del grupo de fuera y sí en grupo es una forma de segregación. A menudo es difícil convencer de que esa separación es efectivamente destinada a promover la ciudadanía organizativa del grupo externo y no se puede utilizar para cualquier otro propósito (Gupta, 2009).

Variables demográficas y el intercambio líder-miembro.

Según Grissom, Nicholson-Crotty & Keiser (2012) algunos empleados preferían un estilo de liderazgo democrático asociado con la feminidad, mientras que otros empleados preferían los líderes masculinos y autoritarios. A pesar de los logros alcanzados, la situación de las mujeres y el desarrollo de diversas teorías feministas, los hombres siguen siendo considerados mejores gerentes que las mujeres, principalmente porque el estilo de gestión percibido con éxito es masculino (Tzinerr & Barsheshet-Picke, 2014). Además,

muchas personas ven el uso del poder, la persuasión y la determinación de la agenda de una organización como fuera del ámbito de las mujeres (Carli, 2001).

Rotación de personal.

En la actualidad, la rotación es entendida como uno de los factores más relevantes de la dinámica organizacional, debido a ello, diversos autores se han dedicado a su estudio con la intención de determinar las causas y las consecuencias del abandono de sus puestos de trabajo (All, 2012).

Según Samaniego (1998) distingue la rotación como un proceso de cambio en donde los trabajadores pasan de una organización a otra. La principal causa de esta rotación es el desarrollo profesional, mediante una promoción o gracias a la adquisición de nuevas experiencias que aumentarán los conocimientos, habilidades y potencial (Samaniego, 1998; cp. All, 2012). Y en algunas circunstancias, mayor cantidad de retos y de ingresos con esas nuevas experiencias laborales.

Asimismo, Chiavenato (2009) menciona que la rotación de personal "es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo" (p. 91).

Intención.

García (1986) señala que "la intencionalidad puede ser un rasgo del comportamiento, aunque sigue manteniendo una relación esencial con el agente, con un sujeto consciente, ya que la razón del comportamiento intencional es la intención del agente. Gracias a la intención, a la actividad consciente, la acción posee intencionalidad" (p.153). Las intenciones son la representación cognitiva de la disposición de una persona para realizar una conducta determinada, y se considera que son el antecedente inmediato de la conducta (Ajzen, 1991).

Intención de rotación.

Por su parte, Gaerthner & Nollen (1992) concentran los términos deseo e intención de abandonar la organización, delimitando que estas son variables diferentes del mismo fenómeno, ya que el deseo es antecedente a la intención y ésta a su vez, ocurre inmediatamente antes de renunciar definitivamente a la organización. De igual forma, Robbins (2004) establece que la intención de rotación precede a la acción misma, interviniendo en dicho proceso un conglomerado de variables organizacionales, grupales y familiares que afectan al empleado, llevándolo así a tomar la decisión de buscar otras alternativas laborales en el mercado.

Según Wong (1989) "la intención de abandono es la propensión de abandonar la institución si el individuo tiene oportunidad de hacerlo" (p.32). Finalmente, Lee & Lui (2007) señalan que la intención de abandono es la posibilidad de que un trabajador cambie de trabajo en un momento categórico.

Para esta investigación se tomará como intención de rotación a todos aquellos conceptos referidos por otros autores como intención de abandono, intención de salida o intención de renuncia.

Tipos de separación desde el punto de vista psicológico.

Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del profesor, es decir, la renuncia, y la separación por iniciativa de la organización, es decir, el despido.

1.- Separación por iniciativa del profesor: según Chiavenato (2009) "se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo, y la segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo" (p. 91).

2- Separación por iniciativa de la organización: según Chiavenato (2009) "ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo" (p. 91).

Este estudio identificará sólo la separación por iniciativa del profesor, es decir, la rotación definitiva de la organización de parte del líder considerando su relación son los estudiantes, es decir, los seguidores.

Inamovilidad laboral en Venezuela.

Según De La Cueva (1980) se refiere a inamovilidad laboral a aquello que "ocurre cuando se le niega al patrono, de manera total y absoluta, su facultad de disolver una relación de trabajo por un acto unilateral de su voluntad, y únicamente se permite la disolución por causa justificada" (p.21). Igualmente, en el diccionario jurídico Venezolano (1980) señala "es el derecho que tienen los empleados públicos a no ser separados de sus cargos si no es por causas de mala conducta, ineptitud o negligencia en el desempeño de sus funciones, a condición de que les haya seguido un expediente previo, en el cual han de ser oídos, o bien por haber alcanzado la edad de su jubilación" (p. 174).

Costos de rotación.

Acrecienta el costo de administración de recursos igualmente de disminuir la calidad en el servicio de las organizaciones (Griffeth, Hom, & Gaerthner, 2000). Habría que agregar, además, los costos en términos del posible efecto de la imagen de la organización y el clima laboral, entre otros aspectos sensibles (Domínguez, Fernández, Roncacio & Lozano, 2014) Según Saeed, Waseem, Sikander & Rizwan (2014) la organización tiene que pagar un alto costo de la sustitución de los empleados como una consecuencia negativa; la organización tiene que pagar una gran parte de su tiempo a actividades de reclutamiento y selección.

Sin embargo, Alkahtani (2015) plantea dos tipos de costos, los visibles e invisibles; los costos de rotación visibles incluyen los costos de selección, verificación de referencias, control de seguridad, los costos de trabajo temporal, los gastos de traslado, costos de capacitación formales y los gastos de inducción. Los costos invisibles ampliaron los recursos humanos y la administración de nóminas, la pérdida de productividad, y la formación informal (Alkahtani, 2015). Otros costos ocultos comprenden incumplimiento de

plazos, pérdida de conocimiento de la organización, la escasa motivación como resultado del exceso de trabajo, la pérdida de clientes y el volumen de negocios de reacción en cadena (Alkahtani, 2015).

Causas de la rotación.

Debido a que existen numerosas causas que pueden incidir en la rotación de personal, los investigadores engloban dichas causas en las siguientes categorías:

Causas externas a la organización.

Se encuentran la coyuntura económica de la organización, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, la situación de la oferta y demanda de los recursos humanos en el mercado laboral (Chiavenato, 1999; Tuesta, 1973; Flowers & Hughes, 1973; Rahim &Afza, 1993; c.p. Sayegh, 2000).

Causas personales.

Se encuentran la edad, antigüedad, responsabilidad familiar, cambios de vivienda, nivel educativo, cambios de profesión y sexo (Tuesta, 1973; García, 1995; c.p. Sayegh, 2000). Se observa una mayor propensión de rotación en las personas más jóvenes, puesto que estas tienden a ser más dinámicas, más retadoras, más competitivas y asumen una mayor cantidad de riesgos (Cols & Toledo, 2014). Se afirma que aquellas de edad más avanzada, al tener que cumplir con sus responsabilidades de tipo familiar y económico, vienen siendo menos propensas a desplazarse de una organización a otra (Robbins, 2004).

Causas internas a la organización.

Se encuentran la estructura organizativa, la política salarial, desarrollo de carrera, el estilo de supervisión, ascensos y promociones, las relaciones líder-seguidor, el clima de trabajo, prestigio de la organización (Tuesta, 1973; Flowers & Hughes, 1973; Rahim & Afza, 1993; c.p. Sayegh, 2000).

Proceso de la intención de rotación.

Según Staw (1991; cp. Vázquez, 2001) el proceso de rotación voluntaria contempla los siguientes pasos:

> "1.- Evaluación del empleo 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 o quedarse en la organización". (p.59)

Para una mejor visualización del proceso de la intención de rotación, visualizar la figura Nª:1 que se encuentra en la página siguiente.

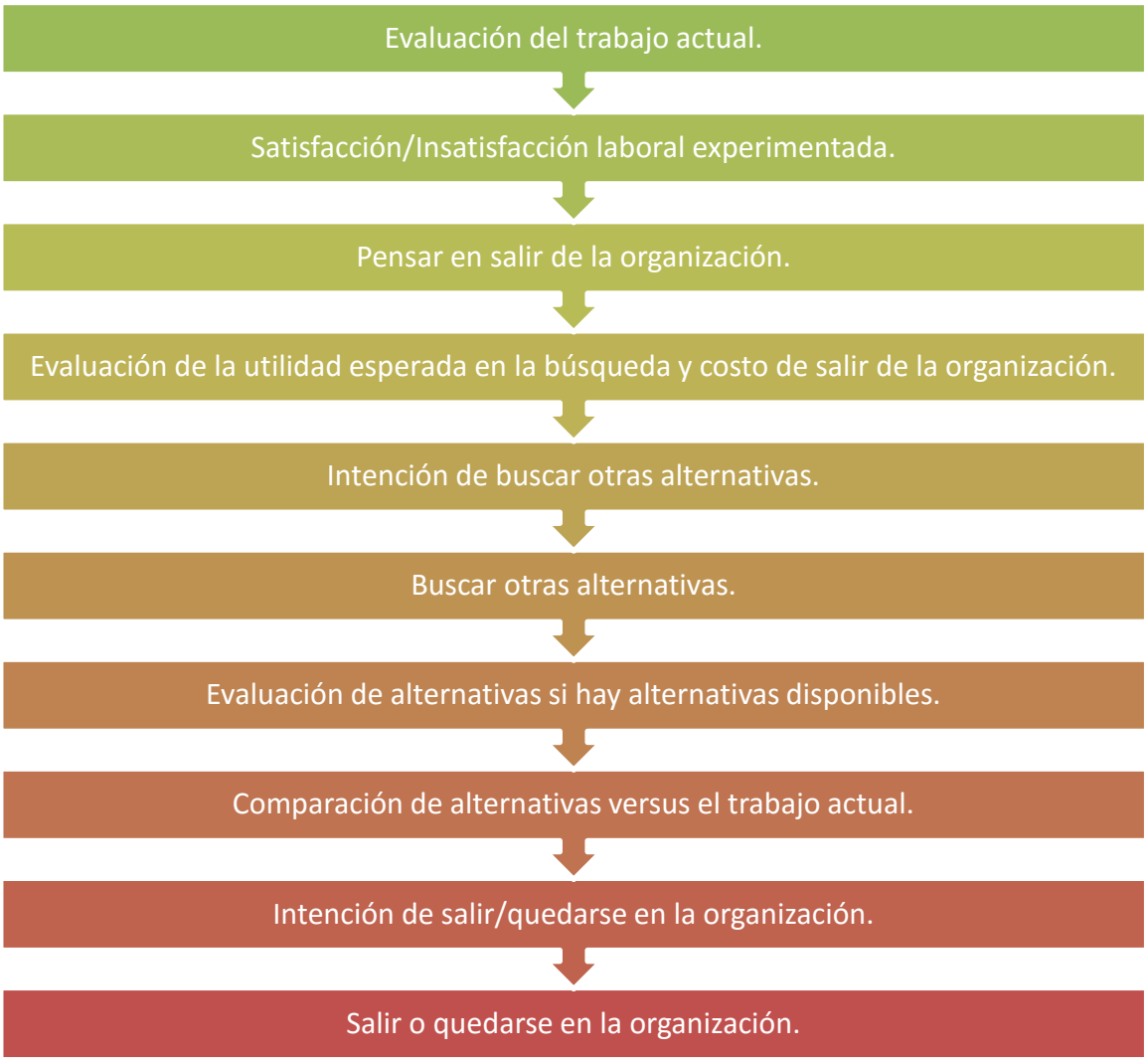

Figura Nª:1 proceso de intención de rotación.

Fuente: elaboración por Staw (1991) y adaptado por Carmona (2018).

Modelo de la intención de rotación.

En el devenir de los años, diferentes autores han presentado diversos modelos que explican el proceso del abandono de la organización voluntariamente. Existen seis (6) modelos explicativos del proceso de rotación voluntaria reportados por Velando (2004; cp. Marques & Marcano, 2010), donde se les concede una importancia a las variables causales de la intención de abandonar la organización como elemento decisivo. A continuación, se mencionan dos modelos más significativos para esta investigación.

1. Una de las primeras aproximaciones, con las cuales se identifica el proceso de abandono organizacional y que ha servido de base para el desarrollo de numerosos trabajos conceptuales posteriores, es la de March & Simón (1958, cp. Velando, 2004). En este modelo se considera que la rotación voluntaria es el resultado de la decisión racional adoptada por el individuo de dejar la organización, la cual depende de dos actores principalmente: por un lado, de las percepciones que desarrolla el profesor respecto a lo deseable que resultaría abandonar la organización y por otro, de las percepciones sobre la facilidad para hacerlo March & Simón (1958, cp. Domingo & Moreno, 2015). Se puede observar en la figura Nº:2

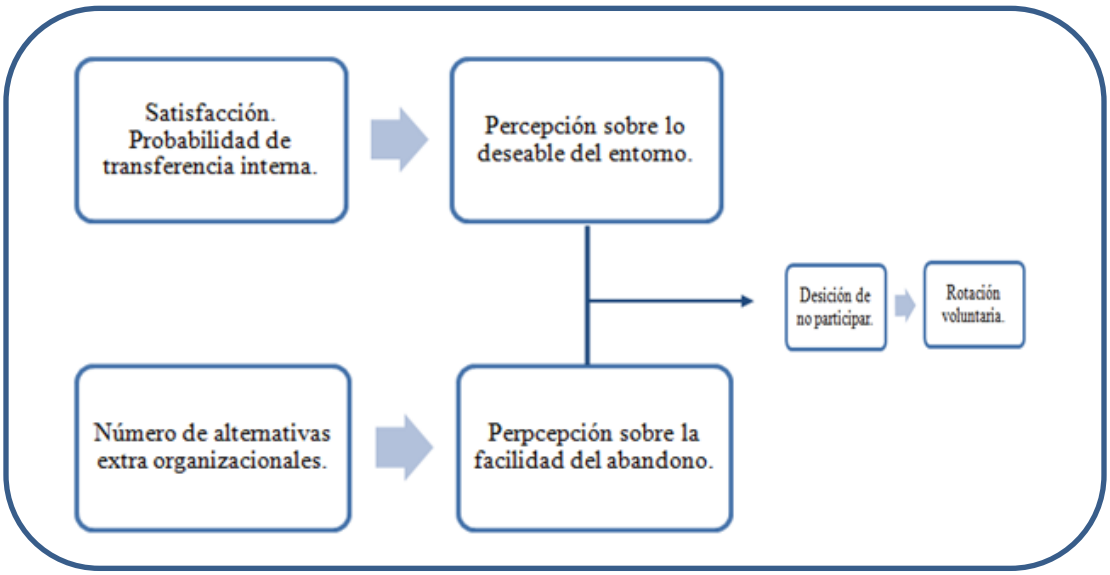

Figura Nª:2 Principales fuentes del modelo de rotación voluntaria.

Fuente: Elaboración de March & Simon (1958) y adaptado por Carmona (2018).

2. Por otra parte, Steer & Mowday (1981; cp. Velando, 2004) construyeron un modelo basado en la revisión de la literatura de diferentes autores, y con base en ello decidieron explicar el fenómeno de intención de rotación proponiendo tres grandes fases diferenciadas y secuenciales (Steers & Mowday, 1981; cp. Velando,2004)

En la primera fase, se refiere al origen de las actitudes del profesor o estudiante hacia la organización, es decir, las actitudes que trae consigo antes de entrar a la organización. Así pues, una vez que comienza a trabajar su actitud va a estar definida por

un conjunto de variables que son resultado de la interacción entre las expectativas y valores que mantiene, la realidad académica, que son las características y experiencias organizativas y el rendimiento que la persona demuestra en su puesto. En otras palabras, cuanto mayor se ajusten las expectativas y la realidad organizacional, mayor el nivel de rendimiento de la persona, y por tanto mayor el grado de satisfacción y compromiso laboral alcanzado (Steers & Mowday, 1981; cp. Velando, 2004).

En la segunda fase, el modelo pasa sobre la relación existente entre las actitudes presentadas en la primera fase y la intención de abandonar la organización. Una vez más, la intención dependerá de la interacción entre la insatisfacción en el puesto y el pequeño compromiso con otras variables de carácter profesional y no profesional. Es significativo mencionar que si el profesor o estudiante muestra actitudes negativas puede intentar modificar o eliminarlas, esto antes que su intención de abandono se concrete (Steers & Mowday, 1981; cp. Velando, 2004).

Por último, la tercera fase afronta la problemática una vez que la intención de abandono se contemple, para lo cual Steers & Mowday (1981; cp. Velando, 2004) contemplan dos posibilidades: a) el hecho de abandonar la organización sin llevar a cabo un proceso de búsqueda de alternativas de empleo, b) implica el desarrollo de un proceso de búsqueda de alternativas de empleo, en la cual de resultar positivo, reforzará la intención de abandono y por tanto incrementará la posibilidad de salida definitiva; en caso contrario, de realizarse una búsqueda de alternativas y resultar negativa, es probable que el profesor o estudiante desarrolle comportamientos tales como el absentismo, bajo rendimiento, etc. O también puede que racionalice la decisión de permanecer en su puesto con el motivo de disminuir la ansiedad y frustración causada de tal comportamiento (Steers & Mowday, 1981; cp. Velando, 2004). Para mayor observación, ver la figura Nª:3, en la siguiente página.

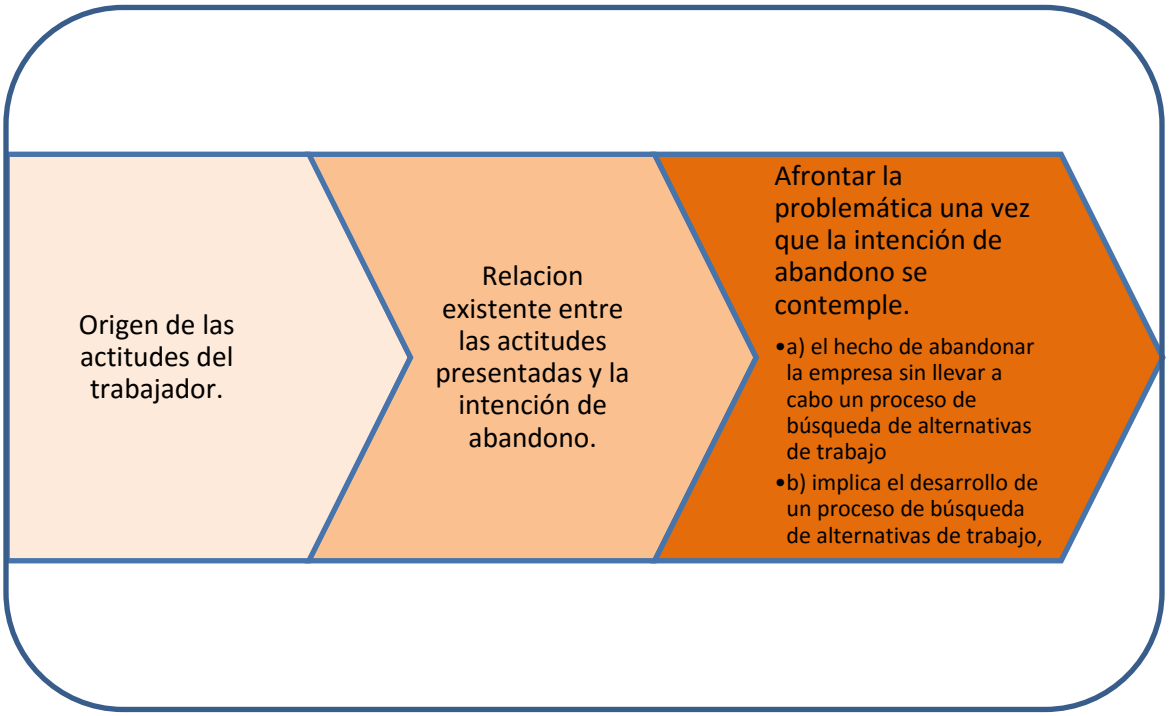

Figura Nª:3 Modelo de intención de rotación voluntaria.

Fuente: Elaboración por Steers & Mowday (1978) y adaptado por Carmona (2018).

Ventajas de la rotación.

Según Reyes (1987) presenta dos ventajas de rotación: la organización cuenta siempre con personal más joven, y el personal nuevo devengará salarios menores ya que tienen menor antigüedad. Y con respecto a los costos financieros, de acuerdo a las leyes, al menos las venezolanas, este personal será más costoso. Es relevante considerar antigüedad y experticia, mucha antigüedad no necesariamente genera más experticia o conocimiento tácito.

Variables demográficas y la intención de rotación.

Estudios anteriores han indicado que las diferencias individuales como el género, la edad, la educación (Cotton & Tuttle, 1986) pueden explicar una variación significativa en la rotación.

Según Göransson, Näswall, & Sverke (2009) afirmaron que hubo pequeños efectos del género, lo que indica que los hombres tenían mayores intenciones de abandonar la organización. Los estudios han encontrado que las mujeres son menos propensas a salir de la organización (Stier & Lewin-Epstein, 2001). Otra explicación de las intenciones de rotación fue el género compartido entre el líder y el seguidor (Grissom et al., 2012). El género de la interrelación era notable porque las relaciones del mismo sexo fueron asociadas con relaciones mejoradas (Grissom et al., 2012). El factor más significativo que afectó la intención de rotación fue la relación entre los empleados masculinos y las supervisoras femeninas (Grissom et al., 2012).

En cuanto a la edad, una comparación de los trabajadores mayores y los más jóvenes fue indicativa de diferencias en el empleo; la movilidad de la fuerza y las intenciones de rotación (Bjelland et al., 2011, Couch, 2011, Lopina, Rogelberg, & Howell, 2012). Los empleados más jóvenes tienen tasas de abandono más altas debido a cambios en las trayectorias profesionales, una mayor disposición a reubicarse y menores responsabilidades familiares y obligaciones financieras (Kellough & Osuna, 1995, Meyer, Beville, Magedanz & Hackert, 1979).

Por lo que respecta al nivel de instrucción (la educación), hay una tendencia según la cual las personas de mayor nivel de instrucción tienen una mayor probabilidad de rotar que aquellas de menor clasificación, y por otra parte, los poco calificados se quedan en las organizaciones por los beneficios que obtienen en la organización, las limitaciones en el mercado de trabajo y las presiones económicas (García, 1995, Tapio, 1999, c.p Sayegh, 2000). Estudios previos indicaron que un profesor que tiene una educación superior puede tener acceso a más oportunidades de empleo y ser más consciente de las oportunidades a través de redes sociales y académicas, en comparación con aquellos que no tienen educación superior y menor intención de rotación (Medina, 2012). Sin embargo, la mayoría de las investigaciones no han logrado encontrar un vínculo directo entre el nivel educativo y la rotación (Camp, 1994; Jurik & Winn, 1987; Robinson et al., 1997)

Variables organizacionales y la intención de rotación.

Se consideró que la antigüedad es uno de los principales factores determinantes de la intención de rotación y se reveló que los empleados con alta antigüedad generalmente tienen una intención de rotación menor (Emiroğlu, Akova, & Tanrıverdi, 2015, Karatepe et al., 2006, Nadiri & Tanova, 2010, Uludağ, Khan, & Güden, 2011). Los empleados con más años de servicio reducen su intención de retirarse de la organización que aquellos con menos años de servicio, debido a que las relaciones con la misma conllevan a reconsiderar un posible cambio (García, 1995).

Intercambio líder-miembro y la intención de rotación.

El logro de las buenas relaciones entre profesores y estudiantes ayuda a "incrustar" los empleados y estudiantes dentro de las organizaciones, y por lo tanto proporciona un desincentivo para los profesores y estudiantes para dejar la intención de rotación (Morrow, P., Suzuki, Y., Crum, M., Rubén, R., & Pautsch, G., 2005). En consecuencia, las organizaciones académicas han buscado maximizar las percepciones de intercambio líder-miembro entre los estudiantes como una estrategia para reducir la rotación de personal. Un mal intercambio líder-miembro de manera similar ha sido visto como un atributo deseable en una relación de trabajo y se ha observado para explicar los profesores de sus intenciones de renuncia (Griffeth & Hom, 2001).

Independientemente, de la causa subyacente del intercambio líder-miembro pobre, es generalmente reconocido como un determinante de la rotación voluntaria (Griffeth & Hom, 2001). Sostienen, que las relaciones de intercambio líder miembro fuerte o favorables también pueden ser problemáticos en términos de rotación posterior (Morrow, Suzuki, Crum, Rubén, & Pautsch, 2005). Los estudiantes que experimentan fuerte intercambio líder-miembro pueden beneficiarse de una atención más supervisión (es decir, recibir más formación, orientación), especialmente durante los períodos de empleo tempranas, lo que mejora sus habilidades y mejorar sus posibilidades comerciales (Morrow, Suzuki, Crum, Rubén, & Pautsch, 2005). Tales mejoras en habilidades de trabajo pueden, a su vez, que el

empleado más atractivo para otros empleadores y en última instancia conducir a una mayor rotación.

CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se presenta información básica de la organización que colaborará en la presente investigación al posibilitar la aplicación de los instrumentos a sus profesores y estudiantes universitarios de último año pertenecientes a la carrera de relaciones industriales de la escuela de Ciencias Sociales.

UCAB

La Universidad Católica Andrés Bello es una institución de educación superior de la Compañía de Jesús. Su fundación fue decretada por el Episcopado Venezolano en el año 1951 y realizada en Caracas el año 1953 por la Compañía de Jesús, a quien pertenece a perpetuidad.

La Universidad Católica Andrés Bello es una institución sin fines de lucro; la fuente de sus ingresos son los estipendios provenientes de matrículas y pensiones estudiantiles, los aportes, donaciones, herencias o legados de personas y comunidades que quieran vincular su nombre a la organización, y los derivados de cualquier convención lícita cuya celebración se considere conveniente. El producto de dichos ingresos, si lo hubiere después de pagar lo que requiera el servicio universitario, revertirá directa o indirectamente en beneficio de la obra cultural que cumple la Universidad.

Objetivos

La Universidad Católica Andrés Bello proclama como suyos los fines y objetivos siguientes:

- La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a autoridades, profesores y estudiantes; en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

- La UCAB es una institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.

- La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

- La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.

Misión

La Universidad Católica Andrés Bello considera como misión específica suya:

- Contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida.

- Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la promoción de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de todo el hombre y de todos los hombres.

- Trabajar por la integración de América Latina y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico-cultural; por la mutua comprensión y acercamiento de los

pueblos de nuestro continente; por la implantación de la justicia social; por la superación de los prejuicios y contrastes que dividen y separan a las naciones, y por el establecimiento de la paz, fundada en hondo humanismo ecuménico.

- Irradiar su acción, especialmente a los sectores más marginados de la comunidad nacional.

- Promover el diálogo de las Ciencias entre sí y de estas con la Filosofía y la Teología, a fin de lograr un saber superior, universal y comprensivo, que llene de sentido el quehacer universitario.

CAPÍTULO V:

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de estudio.

Esta investigación fue de tipo descriptiva y correlacional, pues este tipo de estudios "tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular" (Hernández, Fernández & Baptista, 2003. p. 121), y se propone medir la intensidad de la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y las intenciones de renuncia de parte del líder y seguidor. De igual manera, (Sierra-Bravo, 1985) indican que los estudios de campo con un nivel tipo descriptivo, consideran en su ambiente natural la investigación planteada, de carácter intensivo al conformarse un estudio de caso particular, sin posibilidades de generalización a poblaciones enteras (Ramírez, 1999, pág. 77).

Diseño de investigación.

La investigación pretendió medir, sin manipular determinadamente, las variables a estudiar, además, los datos se recogerán en una situación ya establecida y en una sola observación con el propósito de determinar la intensidad de la relación de la calidad del intercambio líder-miembro y las intenciones de rotación de parte del líder y seguidor, por lo que esta investigación se cataloga de tipo no experimental y transeccional. Ya que Kerlinger & Lee (2002) plantean que se caracteriza por ser una investigación empírica y sistemática, en la cual el científico no posee control directo sobre las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o que son

inherentemente no manipulables, es decir una situación expostfacto. A pesar que en sus cálculos se utilice información para cálculos parciales controlando, por ejemplo: antigüedad, nivel educativo entre otras variables a considerar.

Población, unidad de análisis y muestra.

-Población. La población es "el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (Hernández, Fernández & Baptista, 2003, p. 239). En esta investigación se encuentra conformada por los líderes y seguidores que conforman parte de profesores universitarios de la UCAB con una antigüedad mínima de 2 años y los estudiantes de último año de Escuela de Ciencias sociales.

-Unidad de análisis.

"La unidad de análisis es el sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos" (Hernández, Fernández & Baptista, 2003. 300). Está compuesta por los líderes y seguidores de la relación entre el líder-seguidor de los profesores y los estudiantes universitarios de último año académico de la Universidad Católica Andrés Bello, de la Escuela de Ciencias Económicas y Sociales, específicamente en la Especialidad de Relaciones Industriales.

-Muestra.

Una muestra se define como "tomar una porción de una población o de un universo como representativo de ese universo o población" (Kerlinger & Lee, 2002, p. 148). La muestra es no probabilística y se realizó un censo dado las circunstancias que se aclaran un poco más adelante.

Para determinar la muestra que se usó en la investigación, primero se solicitó al Departamento de Recursos Humanos de la UCAB, los profesores activos que laboran para la Escuela de Ciencias Sociales, en específico de Relaciones Industriales, en particular

dedicados a los alumnos del 5to. año. Seguidamente, se solicitó al departamento de Secretaria General el listado de los estudiantes de último año de Ciencias Sociales, en específico de Relaciones Industriales. En este sentido y considerando que la población de la Universidad Católica Andrés Bello, profesores y estudiantes de último año de Relaciones Industriales no resultó ser de gran tamaño (N=8 profesores; N= 28 estudiantes), por lo que resultaba completamente factible en cuanto a energía y período de su estudio, incluyendo el proceso de levantamiento de información, se derivó a realizar un censo, donde se tomó en cuenta a todos y cada uno de los profesores y estudiantes que al momentos del levantamiento de la información formaban parte de la organización, siendo invitados a participar en la investigación.

Definición de variables.

- *Conceptual*

Intercambio líder-miembro**:** es la relación de trabajo existente entre un líder y un seguidor con énfasis en la calidad de la relación de trabajo entre ambos sectores (Schriesheim & cols, 1999).

Afecto, en el intercambio líder miembro hace referencia a "el afecto mutuo que los miembros de la díada comparten basado en atracción interpersonal en vez de en valores laborales o profesionales" (Dieneschy & Liden 1986, p. 625).

Respeto profesional, definido como "la percepción del grado en el que cada miembro de la díada ha construido una reputación de sobresalir en su línea de trabajo, tanto fuera como dentro de la organización" (Dieneschy & Liden 1986, p. 49).

Lealtad, alude a "la expresión de apoyo público hacia las metas y el carácter personal el otro miembro de la díada" (Dieneschy & Liden 1986, p. 624).

Contribución, definida como "la percepción de cantidad, dirección y calidad de las tareas laborales que cada miembro realiza en función de las metas mutuas" (Dieneschy & Liden 1986, p. 624).

Intención de rotación**:** Según Wong (1989) “la intención de rotación es la propensión de abandonar la institución si el individuo tiene oportunidad de hacerlo” (p.32).

- *Operacional.*

Calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del líder, es el puntaje obtenido del promedio de los ítems del instrumento Supervisor Leader-Member Exchange Muklti Dimensional Measure (SLMX-MDM), realizado por Greguras & Ford (2006), con las dimensiones de afecto, respeto profesional lealtad y contribución (ver anexo A).

Afecto, se medirá con el promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión (ítems: 1,5 y 9), del cuestionario SLMX-MDM de Greguras & Ford (ver anexo A).

Respeto profesional, se medirá con el promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión (ítems: 4,8 y 12), del cuestionario SLMX-MDM de Greguras & Ford (ver anexo A).

Lealtad, se medirá con el promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión (ítems: 2,6 y 10), del cuestionario SLMX-MDM de Greguras & Ford (ver anexo A).

Contribución, se medirá con el promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión (ítems: 3,7 y 11), del cuestionario SLMX-MDM de Greguras & Ford (ver anexo A).

Calidad del intercambio líder miembro desde la perspectiva del seguidor es el puntaje obtenido del promedio de los ítems del instrumento LMX-MDM de Liden & Maslyn, 1998, con las dimensiones de afecto, respeto profesional, lealtad y contribución (ver anexo B).

Afecto, se medirá con el promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión (ítems: 1,5 y 9), del cuestionario LMX-MDM de Liden & Maslyn (ver anexo B).

Respeto profesional, se medirá con el promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión (ítems: 4,8 y 12), del cuestionario LMX-MDM de Liden & Maslyn (ver anexo B).

Lealtad, se medirá con el promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión (ítems: 2,6 y 10), del cuestionario LMX-MDM de Liden & Maslyn (ver anexo B).

Contribución, se medirá con el promedio resultante de los ítems que corresponden a esta dimensión (ítems: 3,7 y 11), del cuestionario LMX-MDM de Liden & Maslyn (ver anexo B).

Intención de rotación, es el puntaje obtenido del promedio de los ítems del Cuestionario de Evaluación de la Organización de Michigan diseñado por Seashore, Lawler, Mirvis, & Cammann's (1982) (ver anexo C).

Variables demográficas:

En la presente investigación fueron consideradas las siguientes variables demográficas: género, edad, nivel académico concluido, tanto para los estudiantes como para los profesores.

Variables organizacionales.

En la presente investigación fueron consideradas las siguientes variables organizacionales: años de experiencia docente y años de experiencia en la UCAB, esto es para los profesores, y para los estudiantes de cuánto tiempo tienen en la organización.

La razón de esta decisión responde al interés en determinar una categorización que pueda ser útil para el estudio en cuestión, si tales variables tienen relación sobre las variables intercambio líder-miembro e intención de rotación, considerando estas dos últimas como principales a efectos de investigación.

Técnicas de recolección de información.

Para dar respuesta a los objetivos de la investigación se utilizaron los siguientes cuestionarios.

- **Cuestionario de Calidad ILM desde la perspectiva del seguidor.**

Se aplicó el cuestionario intercambio líder-miembro medida multidimensional (LMX-MDM) diseñado por Liden & Maslyn (1998). El instrumento consta de 12 ítems, basándose en cuatro dimensiones: afecto, lealtad, contribución y respecto profesional. Con una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos que va desde 1=completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo. Una puntuación alta en este cuestionario significa que los seguidores perciben que los intercambios que mantienen con sus líderes son de buena calidad; es decir, una puntuación de 60, y una puntuación mínima en este cuestionario significa que los seguidores perciben que los intercambios que mantienen con sus líderes son de baja calidad, es decir, una puntuación de 12.

- *Confiabilidad.*

Los investigadores Liden & Maslyn (1998) calcularon la validez convergente, realizando la correlación entre su instrumento y el LMX-7 que mide el intercambio líder-miembro desde la perspectiva del subordinado con una escala unidimensional con la finalidad de comprobar la validez del LMX-MDM comparándola con un instrumento de medición que debería medir el mismo constructo a través de otros métodos, es decir, el LMX-7. La correlación entre las dimensiones afecto, lealtad, contribución y respeto profesional del LMX-MDM con el LMX-7 fueron de .71, .71, .55 y .70 respectivamente en una muestra y .64, .53 .33 y .42 respectivamente en otra, lo cual indica que el LMX-MDM tiene validez de constructo convergente, esto se refiere a que verdaderamente los constructos están relacionados, datos que se pueden observar con más detalles en la tabla Nº:3, en la página siguiente.

Tabla Nª:3 Confiabilidad del Instrumento LMX-MDM de Lyden & Maslyn (1998) (valores de Alpha de Cronbach)

Autores	Escala total	Afecto	Lealtad	Contribución	Respeto profesional
Agarwal, U., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012).	.92				
Fisher & Inojosa (2010)	.88	.87	.75	.68	.79
Greguras & Ford (2006)	.90	.90	.84	.75	.93
Kónya, V.; Grubié-Nesic, L. & Matié, D. (2015	.93				
Liden & Maslyn (1998) muestra A		.90	.78	.92	.60
Liden & Maslyn (1998) muestra B		.90	.74	.57	.89
Michael, D. (2014)	.91				
Vivas (2011)	.91	.87	.87	.78	.91
Muestra final de este estudio	.76	.77	.62	.85	.80

Fuente: Elaboración propia.

- **Cuestionario de Calidad ILM desde la perspectiva del líder.**

Se aplicó el cuestionario Supervisor Leader-Member Exchange Muklti Dimensional Measure (SLMX-MDM), realizado por Greguras & Ford (2006) que es semejante del instrumento creado por Liden & Maslyn (1998). Este instrumento consta de 12 ítems basándose en cuatro dimensiones: afecto (tres ítems), lealtad (tres ítems), contribución (tres ítems) y respeto profesional (tres ítems). Se utiliza una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos: que va desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo. Una puntuación alta en este cuestionario significa que los líderes perciben que los intercambios que mantienen con sus seguidores son de buena calidad, es decir de 60

puntos; una puntuación baja en este cuestionario significa que los líderes perciben que los intercambios que mantienen con sus seguidores son de baja calidad, es decir, de 12 puntos.

-Confiabilidad

En cuanto a la validez de constructo, Greguras & Ford (2006) calcularon la validez realizando la correlación entre su instrumento y el SLMX-7, que mide el intercambio líder-miembro desde la perspectiva del líder con una escala unidimensional, con la finalidad de comprobar la validez del SLMX-MDM comparándola con un instrumento de medición que debería medir el mismo constructo a través de otros métodos, es decir, el SLMX-7. La correlación entre el SLMX-MDM total y el SLMX-7 fue de .76 y además cada dimensión del SLMX-MDM estuvo fuertemente correlacionada con el SLMX-7, con correlaciones que van desde .51 has .65, lo cual indica que existe validez del SLMX-MDM. Esto se refiere a que efectivamente los constructos están relacionados, datos que se pueden visualizar en el TablaNº:4.

Tabla Nª:4 Confiabilidad del instrumento SLMX-MDM (Valores de Alpha de Cronbach).

Autores	**Escala Total**	**Afecto**	**Lealtad**	**Contribución**	**Respeto Profesional**
Fisher & Inojosa (2010)	.87	.75	.73	.85	.82
Greguras & Ford (2006)	.90	.85	.85	.75	.91
Vivas (2011)	.86	.84	.82	.63	.87
Muestra final de este estudio	.75	.77	.87	.67	.88

Fuente: Elaboración propia

- **Cuestionario para la medición de intención de rotación.**

Se aplicó el Cuestionario de Evaluación de la Organización de Michigan diseñado por Seashore, Lawler, Mirvis, & Cammann's (1982) que consta de tres ítems, con una escala de respuesta tipo Likert de siete puntos que va desde =1 nada probable hasta 7= muy probable. Una puntuación alta en este cuestionario significa que los seguidores presentan mayor intención de rotación, es decir, de 21 puntos; una puntuación baja en este cuestionario significa que los seguidores presentan menor intención de rotación, es decir, una puntuación de 3 puntos. Un ejemplo de los ítems es "Quizás voy a buscar un nuevo trabajo el siguiente año." Y "¿Qué tan probable es que vaya a buscar activamente un nuevo trabajo el siguiente año?"

- *Confiabilidad.*

En los estudios que se visualiza en el Tabla Nº:5. Se utilizó el análisis factorial para evaluar lo convergente y discriminante de las validaciones del modelo de medición, en el que cada elemento del cuestionario cargado sólo en su respectivo constructo latente y todos los constructos latentes correlacionados. Y se comprueba que los constructos están correlacionados, es decir, hay validez.

Tabla Nª:5 Confiabilidad del Instrumento de Evaluación de la Organización de Michigan (valores de Alpha de Cronbach)

Autores	**Escala**
Harris, K., Harris, R., & Brouer, R. (2009)	.87
Harris, K., Wheeler, A., & Kacmar, K (2009)	.92
Liden &Maslyn (1998) *	.74
Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y. (2013)	.77
Muestra final de este estudio	.78

*Instrumento utilizado en esta investigación Fuente: Elaboración propia.

Proceso de recolección de datos.

La encuesta por muestreo según Corbetta (2007) se basa en la recogida de información preguntando a los individuos que son objeto de la investigación, que forman una muestra representativa, mediante un procedimiento de cuestionario estandarizado, con el fin de estudiar las relaciones entre las variables. Este tipo de instrumento permitió obtener la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación. Se utilizarán los siguientes cuestionarios: el cuestionario intercambio líder-miembro medida multidimensional (LMX-MDM) diseñado por Liden & Maslyn (1998), cuestionario supervisor leader-member exchange multi dimensional measure (SLMX-MDM), realizado por Greguras & Ford (2006) y cuestionario de evaluación de la organización de Michigan diseñado por Seashore, Lawler, Mirvis, & Cammann's (1982).

Técnica de procesamiento de datos.

Para el procesamiento de los datos del presente estudio fue de utilidad, la herramienta SPSS en la versión 19, Microsoft Excel 2016. El análisis se realizará en dos niveles: descriptivo e inferencial. Se utilizó la estadística descriptiva, con el propósito de describir los datos obtenidos para cada variable; concretamente serán calculadas las medias aritméticas y sus desviaciones estándar de intercambio líder-miembro, sus dimensiones, y las intenciones de rotación.

Por otra parte, se utilizó la estadística inferencial con el fin de probar las hipótesis planteadas. Además, el estadístico “r” de Pearson ya que, “intenta determinar con qué precisión describe o explica la relación entre variables una ecuación lineal o de cualquier otro tipo” (Spiegel, 1997, p.322). Este coeficiente de correlación varía entre -1 y +1, en los cuales los signos mostraran el tipo de relación entre las variables, mientras que su valor mostrará el grado o intensidad en que las mismas se encuentran relacionadas (Spiegel, 1997)

Finalmente, se utilizaron los criterios Cohen c.p. (Fisher & Inojosa, 2010) para determinar la fuerza de las relaciones a través de la significación de r de Pearson; donde r menor o igual a 0,10 significa una relación muy débil o nula, una r mayor a 0,10 y menor

de 0,29 implica una relación débil. Una r mayor o igual a 0,30 y r menor a 0,49 equivale a una relación moderada y una r igual o mayor a 0,50 e inferior a 1, indica una relación fuerte

Procedimiento de la toma de datos.

1 Aproximación a la organización.

El contacto directo con la dirección de recursos humanos de la UCAB, para obtener el listado de los profesores universitarios, facilitarán sus correos académicos y el de los estudiantes, en la secretaría estudiantil ambos pertenecientes de la escuela de Ciencias Económicas y Sociales, específicamente de relaciones industriales. No se realizará prueba piloto ya que los cuestionarios han arrojado un alto grado de confiabilidad y por el tamaño de la población, considerando el contexto político, social y económico actual, que es inestable.

2 Modalidad de aplicación.

El proceso de aplicación del instrumento se llevó a cabo de la siguiente forma: se espera tener acceso a los datos básicos de los profesores, como sus correos. El cual hará de forma sencilla el enviar el cuestionario a través de un email a los líderes. En cuanto a los seguidores, será de la misma forma a través de un email académico. En efecto, es bajo la modalidad individual con una inversión del tiempo aproximado de quince (15) minutos para cumplir dichos instrumentos. Y un seguimiento inter diario para obtener sus respectivas respuestas en el tiempo establecido de 15 días a partir de la respectiva emisión.

- **Viabilidad del estudio.**

Este estudio se llevó a cabo en la zona metropolitana de Caracas, específicamente en la Universidad Católica Andrés Bello. De igual manera se contó con el departamento de Recursos Humanos como fuente de información para la recolección de datos necesarios para dar respuesta a la pregunta de investigación, en el caso de los profesores se contó con sus correos académicos, y en el caso de los estudiantes se solicitó apoyo con la Escuela de

Ciencias Sociales y delegado en curso para el suministro de los datos actuales de último año académico, por ultima oportunidad antes del cierre de ese esquema por cambio de régimen de estudios.

Se contó con las herramientas necesarias, además de una buena documentación y el aporte del tutor para la realización del estudio. Y se cuenta con el acceso a la bibliografía relacionada a la misma.

- **Limitaciones.**

En el momento de realizar el contacto y selección de las empresas que formarían parte de la muestra, fueron contactadas alrededor de tres empresas del sector financiero, una del sector asegurador y una del sector académico. Se obtuvo respuesta sólo de una empresa del sector académico, esto implicó que el tamaño de la muestra obtenida no fuese suficiente para hallar la relación entre la calidad del intercambio líder miembro e intención de rotación desde las perspectivas del profesor y perspectiva del estudiante.

- **Consideraciones éticas.**

El proceso de recolección de información se aseguró que la participación de los individuos fuese de manera voluntaria y con resguardo de la información confidencial, contando con el anonimato de cada profesor y estudiante, con la finalidad de preservar y mantener su intimidad en los mismos. De igual forma, no hubo ninguna consecuencia negativa ni para el sujeto ni para la institución académica. Además, se dio una breve explicación del instrumento y de los ítems a contestar de manera clara y precisa para que concedan una respuesta con total aprobación.

CAPITULO VI

A. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del estudio y el análisis estadístico realizado en dos niveles para ambas variables. En primer lugar, se presentan los resultados para la muestra total, tanto la descripción de las variables sociodemográficas como las organizacionales, en cálculos descriptivos, de inferencia estadística y posteriormente la comprobación de hipótesis.

Descriptivos de las variables.

-*Distribución por género y nivel académico de la población.*

La muestra de los estudiantes estuvo constituida por un total de 23 estudiantes pertenecientes al género femenino y 5 al género masculino, que arroja un 28 de totalidad en la muestra de estudiantes. Por su parte los líderes se compusieron por 5 mujeres y 3 hombres, con una totalidad de 8 profesores. Resultados que se muestran en la tabla Nº y el gráfico Nº: El análisis de la composición de la muestra estudiada, para los líderes, arrojó que 8 profesores presentan un nivel académico de Post-grado, en cuanto al nivel académico de los seguidores, 27 estudiantes presentan un nivel académico de Bachiller y 1 estudiante tiene un nivel académico de TSU. Resultados que se muestran en el Tabla Nº6 y el gráfico Nº:1

Tabla Nº6: Composición de la muestra según género y nivel académico del estudiante/ profesor.

	Bachiller		Total Bachiller	Post-Grado		Total Post-Grado	TSU	Total TSU	Total general
Etiquetas de fila	**Hombre**	**Mujer**		**Hombre**	**Mujer**		**Mujer**		
Estudiante	5	22	27				1	1	**28**
Profesor				3	5	8			**8**
Total general	**5**	**22**	**27**	**3**	**5**	**8**	**1**	**1**	**36**

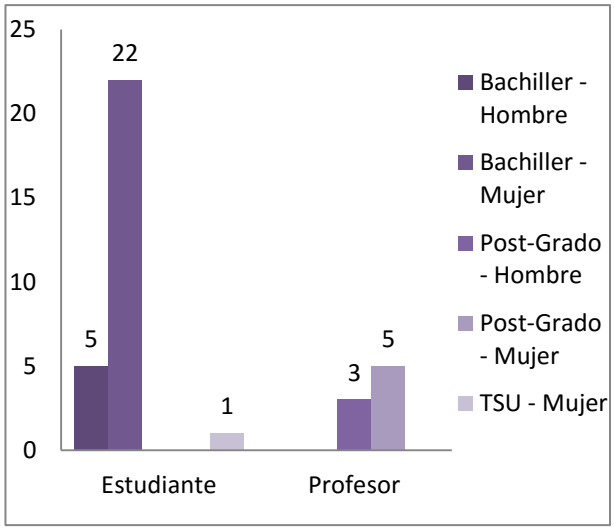

Gráfico Nº:1 Composición de la muestra según género y nivel académico estudiante/profesor.

- *Distribución por edad, antigüedad y años con su estudiante/profesor de la población.*

Por otra parte, la edad de la muestra, la antigüedad y los años que tiene con su profesor y/o estudiante, se podrá visualizar en la tabla N°: 7 en la próxima página; La edad del profesor se encuentra en un rango mínimo de 43 años y un máximo de 64 años. La media de la muestra alcanza 56 años con una desviación estándar de 6,86, esto indica una presencia de dispersión media Por otra parte, la edad del estudiante presenta un promedio de edad del estudiante de 24 años, un rango mínimo de 23 años y un máximo de 28 años, una desviación estándar de 1,68; esto indica una presencia de dispersión baja. En cuanto a la antigüedad que presenta el profesor, presenta una media de 19 años con un rango entre 5

años como mínimo y de 35 años como máximo, con una desviación estándar de 10,81; indicando la presencia de una dispersión media baja. En cuanto a la antigüedad que presenta los estudiantes es de una media de 5 años, con un rango establecido de 5 años como mínimo y máximo y con una desviación estándar de 0, es decir una ausencia de dispersión. Por otra parte, en la medición de la relación profesor-estudiante, se encontró en años con el estudiante una media de 2,7 años con un rango entre 1 año y 5 años, con una desviación estándar de 1,35; lo cual indica una presencia de dispersión baja. Por otra parte, en la medición de la relación estudiante-profesor, se encontró en años con el profesor una media de 2,68 años con un rango entre 1 año y 5 años, con una desviación estándar de 1,12; lo cual indica una presencia de dispersión baja. El promedio de edad entre profesor y alumno para la sección de los 5tos años tiene una diferencia de 2 a 1, lo cual los hace relativamente próximos comparados con los primeros semestres.

Tabla Nª:7 Composición de la muestra según edad, antigüedad y años con su estudiante/profesor.

	N	**media**	**mínimo**	**máximo**	**D. Estándar**
Edad del Profesor	8	55,5	43	64	7,32
Edad del Estudiante	28	24,14	23	28	1,68
Antigüedad del Profesor	8	19,13	5	35	11,55
Antigüedad del Estudiante	28	5	5	5	0
Años con el estudiante	8	2,7	1	5	1,35
Años con el profesor	28	2,68	1	5	1,12

- *Intercambio líder-miembro desde la perspectiva del profesor*.

En la tabla Nº:8 y el gráfico Nº2 se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable intercambio líder-miembro desde la perspectiva del profesor, la cual arrojó una media de 4,02 y una desviación estándar de 0,63; puede afirmarse que se trata de un nivel alto de calidad de intercambio líder-miembro.

Tabla Nª:8 estadísticos descriptivos y pruebas T Student para intercambio líder-miembro desde la perspectiva del profesor.

	media	**desviación típica**	**N**	**Respeto β**	**Lealtad β**	**Contribución β**
ILM	4,02	0,63	8			
Afecto	4,08	0,61	8	2,97**	2,49**	-1,62**
Respeto	3,79	0,80	8		,97**	-2,07**
Lealtad	3,54	0,99	8			-3,02**
Contribución	4,67	0,85	8			

β En esta columna se presentan los valores T Student

** p<0,01

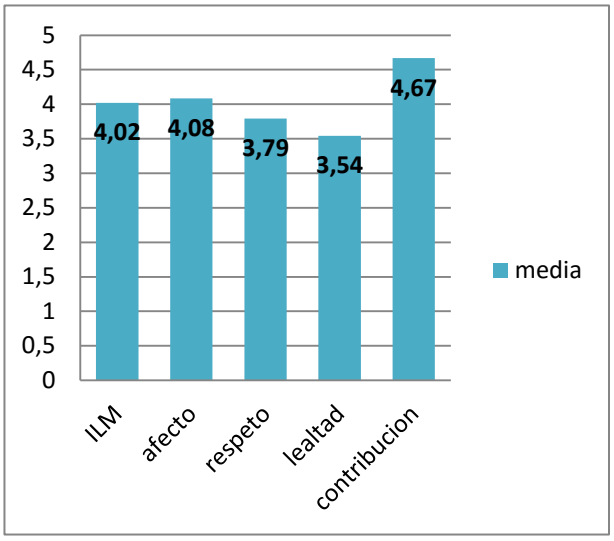

Gráfico Nº:2 medias de ILM-profesor y sus dimensiones.

Con respecto a las dimensiones de esta variable, como se visualiza en el gráfico Nº, contribución presenta la media más alta en la muestra (4,67) y con una desviación estándar de 0,85; seguido de afecto (4,08) y con una desviación estándar de 0,61, por lo que puede afirmarse que se trata de un nivel alto de calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del profesor. La dimensión respeto profesional presentó una media de 3,79, y una desviación de estándar de 0,80, y por último, la dimensión lealtad presentó una media de 3,54, y una desviación de 0,99, ubicándose ambas dimensiones en un nivel medio alto.

Las diferencias de medias entre los componentes de intercambio líder-miembro desde la perspectiva del profesor resultaron estadísticamente significativas, excepto respeto y lealtad, según se aprecia en la tabla Nº:8.

Estos datos permiten afirmar que la muestra arroja una alta calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del profesor, que se encuentra caracterizado por la disposición del profesor a realizar esfuerzos más allá de lo delimitado en su descripción de cargo, para apoyar a sus estudiantes en la consecución de sus metas académicas, además de otorgarle recursos adicionales que les permitan alcanzar un alto desempeño en sus estudios. Incluyendo un grado de apreciación hacia sus estudiantes fundado en la interacción que han tenido con ellos en el ámbito personal y en la relación que han levantado más allá del ámbito profesional.

Por otra parte, los resultados arrojan que existe un respeto del profesor hacia sus estudiantes basado en conocimientos, capacidades que tienen para sobresalir en su ámbito académico, debido a que no se halló una diferencia de medias significativa entre respeto profesional y lealtad, se puede afirmar que ambas contribuyen por igual a constituir la calidad del intercambio líder miembro; finalmente se halló que en menor medida, se manifiestan comportamientos de fidelidad y que tiene el profesor hacia sus estudiantes.

- *Intercambio líder-miembro desde la perspectiva del estudiante*

La tabla Nª:9 y el gráfico Nº:3 se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable intercambio líder-miembro desde la perspectiva del estudiante, la cual arrojó una media de 3,75 y una desviación estándar de 0,66; puede afirmarse que se trata de un nivel medio-alto de calidad de intercambio líder-miembro.

Tabla Nª:9 Estadísticos descriptivos y pruebas T student para intercambio líder-miembro desde la perspectiva del estudiante.

	media	**desviación típica**	**N**	**Respeto β**	**Lealtad β**	**Contribución β**
ILM	3,75	,66	28			
Afecto	4,01	1,17	28	-3,43**	3,66**	4,91**
Respeto	4,43	,50	28		5,99**	6,81**
Lealtad	3,33	1,17	28			1,47**
Contribución	3,16	1,01	28			

β En esta columna se presentan los valores T student

** p<0,01

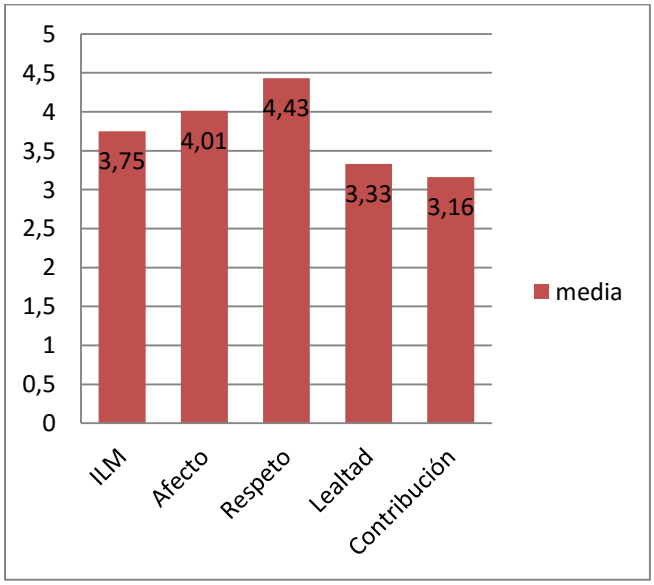

Gráfico Nº:3 medias de intercambio líder miembro del estudiante y sus dimensiones.

Con respecto a las dimensiones de esta variable, como se visualiza en el gráfico Nº:3. El respeto profesional presenta la media más alta en la muestra (4,43) y con una desviación estándar de 0,50; seguido de afecto (4,01) y con una desviación estándar de 1,17, por lo que puede afirmarse que se trata de un nivel alto de calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del estudiante. La dimensión lealtad presentó una media de 3,33, y una desviación de estándar de 1,17, y, por último, la dimensión contribución presentó una media de 3,16, y una desviación de 1,05, ubicándose ambas dimensiones en un nivel medio.

Estos datos permiten afirmar que la muestra arroja una alta calidad del intercambio líder-miembro desde la perspectiva del estudiante, que se encuentra caracterizado por el respeto profesional, ya que los estudiantes perciben que sus profesores han desarrollado conocimientos y habilidades a lo largo de su experiencia profesional, que les ha permitido construir una reputación de sobresalir en su línea de trabajo, lo cual es motivo de respeto por parte de sus estudiantes. En menor proporción, se puede señalar que los estudiantes sienten afecto por su líder, fundado en la interacción que han tenido con ellos en el ámbito personal y en la relación que han levantado más allá del ámbito profesional.

Por otra parte, debido a que no se halló una diferencia de medias significativa entre y lealtad y contribución, se puede afirmar que ambas contribuyen por igual a constituir la calidad del intercambio líder miembro, es decir, se halló que, en menor medida, se manifiestan comportamientos de fidelidad que tiene el estudiante hacia sus profesores, de igual forma los estudiantes no están dispuestos a trabajar con el máximo de su esfuerzo para el logro de las metas en común.

- *Diferencia entre la percepción del ILM desde la perspectiva del profesor y el estudiante*

Los resultados en la tabla Nº:10 y en el gráfico Nº:9 arrojaron que no hubo diferencias estadísticamente significativas entre las medias de la calidad del intercambio líder miembro desde la perspectiva del profesor y desde la perspectiva del estudiante, esto se refiere que ambos perciben el mismo nivel de calidad de intercambio líder-miembro, es decir, que existe congruencia entre ambas visiones, esto se puede observar en el gráfico

N°:4. De igual manera, la dimensión afecto en el marco de la relación entre profesores (4,08) y estudiantes (4,01) no mostró diferencia estadísticamente significativa por lo que se puede sustentar que ambas perspectivas sienten igual grado de atracción interpersonal entre ellos, esto se puede visualizar con mayor detalle en gráfico N°5.

Por otra parte, la media del componente respeto profesional desde la perspectiva del estudiante (4,43) es mayor en comparación a la del profesor (3,79), lo que puede ser una consecuencia de que los profesores cuentan con una experiencia profesional más elevada y amplia que los estudiantes, sin embargo, los profesores también reflejan un grado de respeto por las competencias que demuestran sus estudiantes en el ámbito académico. Por otra parte, no se mostró diferencia estadísticamente significativa por lo que se puede sustentar que ambas perspectivas sienten igual grado de respeto profesional entre ellos. Esto se puede visualizar con más detalle en el gráfico N°6.

Asimismo, los profesores como los estudiantes coinciden en percibir a la lealtad como el componente menos determinante de la calidad de la relación con medias de 3,54 y 3,33 respectivamente. Incluso, no se mostró diferencia estadísticamente significativa por lo que se puede sustentar que ambas perspectivas sienten igual grado de lealtad entre ellos. Esto se puede visualizar con más detalle en el gráfico N°:7.

Finalmente, en la dimensión contribución, los resultados de esta muestra reflejan que el profesor está más dispuesto a otorgar recursos, apoyo e información adicional a lo requerido en las descripciones de cargo, en comparación con la disposición que tiene los estudiantes a realizar esfuerzos extra con el fin de conseguir las metas en común; sin embargo, tanto el profesor como el estudiante demuestran un nivel alto en la dimensión con medias de 4,67 y 3,16 respectivamente. Esto se puede observar en gráfico N°:8.

Tabla Nª:10 Descriptivos y prueba T Student para ILM desde ambas perspectivas.

	Media	Desviación Estándar	N	T de Student
ILM profesor	4,02	0,63	8	0,69**
ILM estudiante	3,75	0,66	28	
Afecto profesor	4,08	0,61	8	-0,13**
Afecto estudiante	4,01	1,17	28	
Respeto profesor	3,79	0,8	8	-2,23**
Respeto estudiante	4,43	0,5	28	
Lealtad profesor	3,54	0,99	8	0,50 **
Lealtad estudiante	3,33	1,17	28	
Contribución profesor	4,67	0,85	8	4,48**
Contribución estudiante	3,16	1,01	28	

** p<0,01

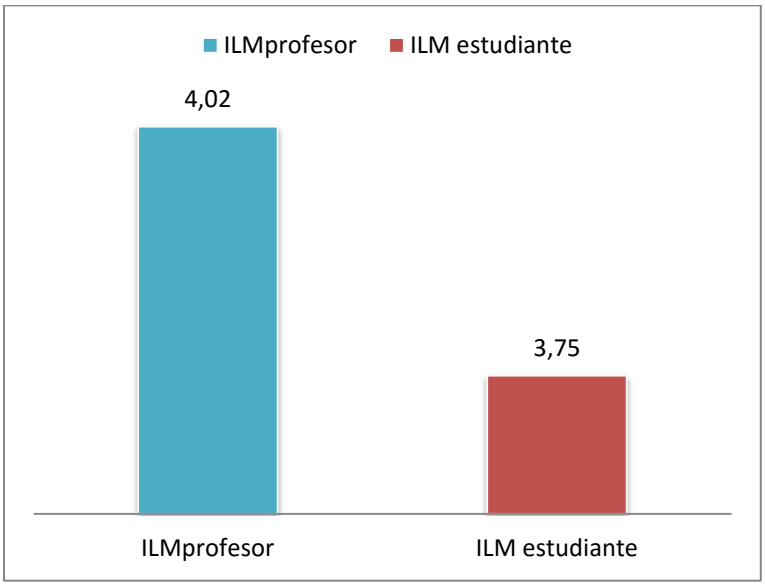

Gráfico N°:4 Media de Intercambio Líder Miembro desde las perspectivas del profesor/estudiante.

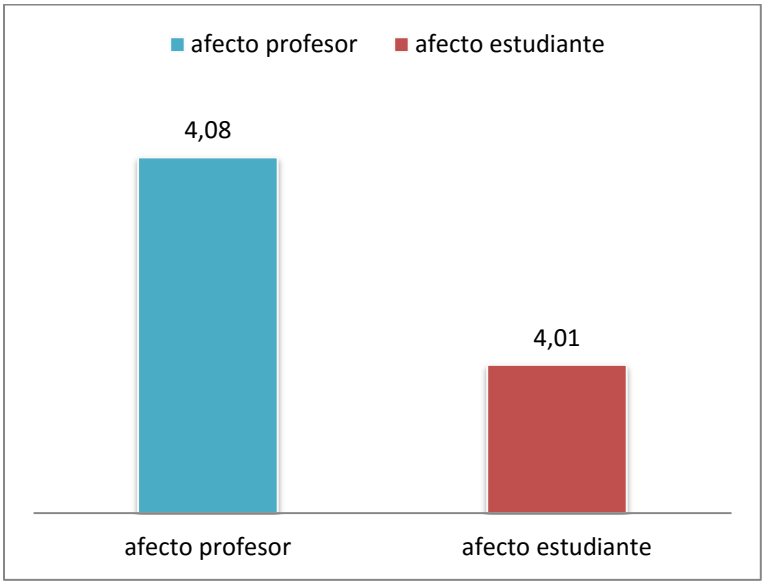

Gráfico N°:5 Media de la dimensión Afecto del Intercambio Líder Miembro desde las perspectivas del profesor/estudiante.

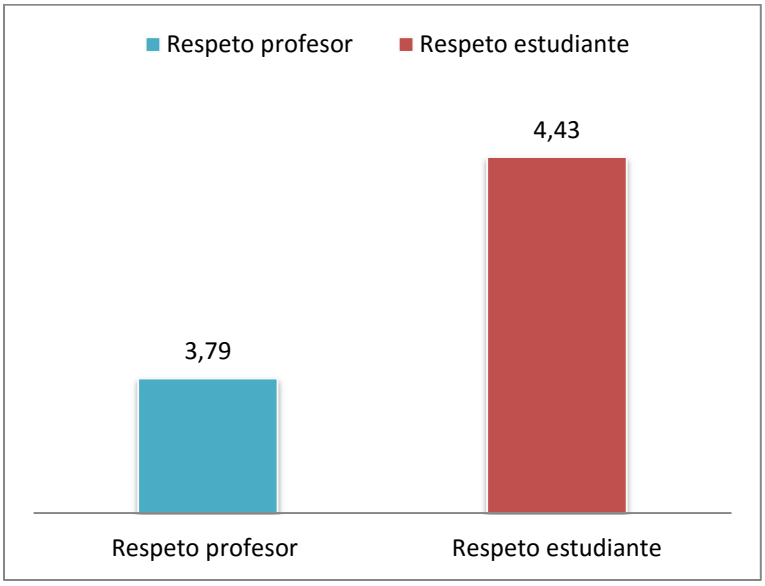

Gráfico N°:6 Media de la dimensión Respeto Profesional del Intercambio Líder Miembro desde las perspectivas del profesor/estudiante.

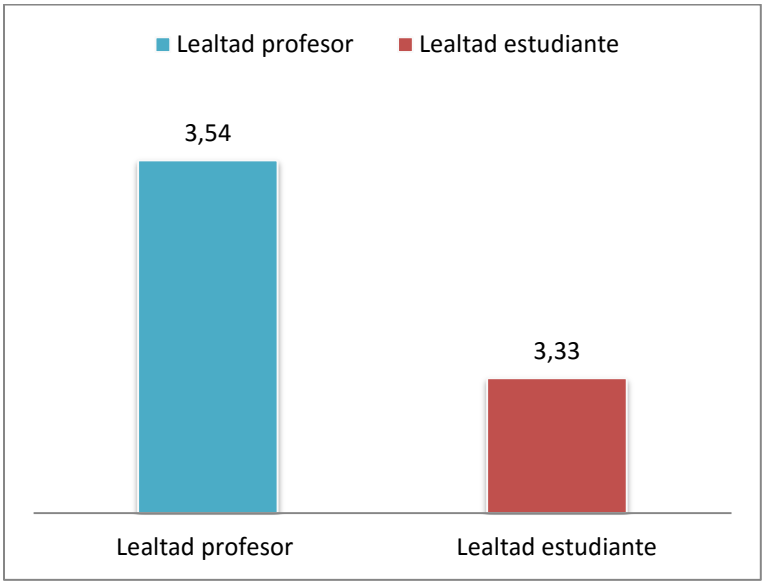

Gráfico N°:7 Media de la dimensión Lealtad del Intercambio Líder-Miembro desde las perspectivas del profesor/estudiante.

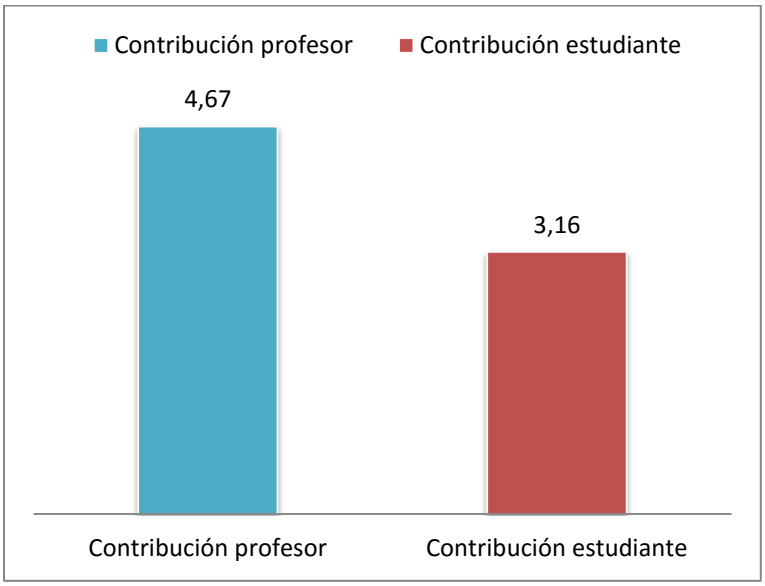

Gráfico N°:8 Media de la dimensión Contribución del Intercambio Líder-Miembro desde las perspectivas del profesor/estudiante.

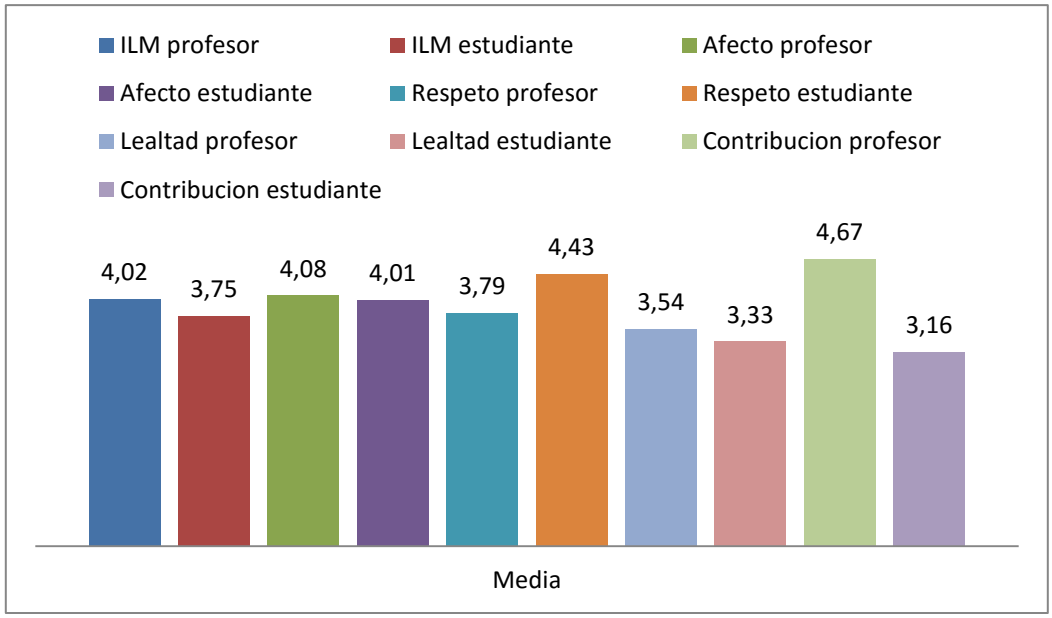

Gráfico Nº:9 Diferencias entre las percepciones del intercambio líder-miembro.

Intención de rotación desde la perspectiva del profesor

La tabla Nº11 y el gráfico Nº10 presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable intención de rotación desde la perspectiva del profesor, la cual arrojó una media de 2,54 y una desviación estándar de 1,40; puede afirmarse que se trata de un nivel bajo de intención de rotación, esto se refiere a que la frecuencia con la cual piensan en cambiar de empleo o buscar un empleo activamente es baja.

Tabla Nª:11 Descriptivos y pruebas T Student para intención de rotación desde la perspectiva del profesor.

	media	**desviación típica**	**N**
IR	2,54	1,40	8

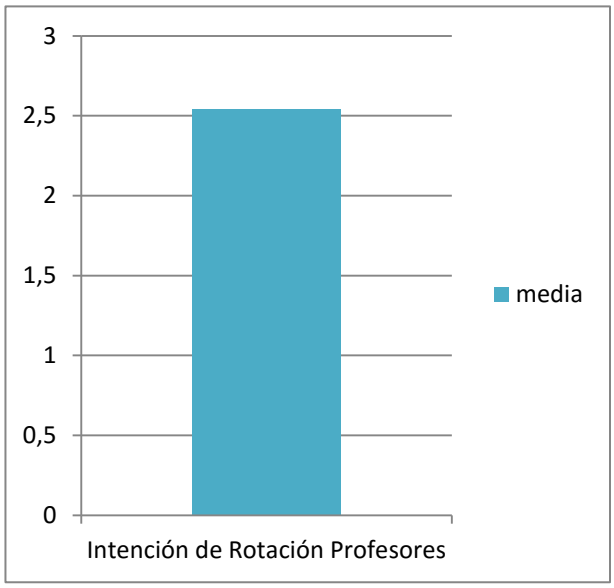

Gráfico Nº:10 media de intención de rotación desde perspectiva del profesor.

Los resultados presentados en el gráfico Nº:10 permiten afirmar que la muestra de profesores universitarios exhibe con claridad una baja proporción de intención de rotación de empleo, es decir, de buscar otra oferta de empleo.

- *Intención de rotación desde la perspectiva del estudiante.*

En la tabla Nº12 y el gráfico Nº11 presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable intención de rotación desde la perspectiva del estudiante, la cual arrojó una media de 2,89 y una desviación estándar de 1,28; puede afirmarse que se trata de un nivel bajo de intención de rotación, ya que la frecuencia con la cual piensan en cambiar de empleo o buscar un empleo activamente es baja. Lo cual puede deberse a razones de irse del país, que va más allá de los objetivos de estudio de esta investigación.

Tabla Nª:12 Descriptivos para intención de rotación desde la perspectiva del estudiante.

	media	**desviación típica**	**N**
IR	2,89	1,28	28

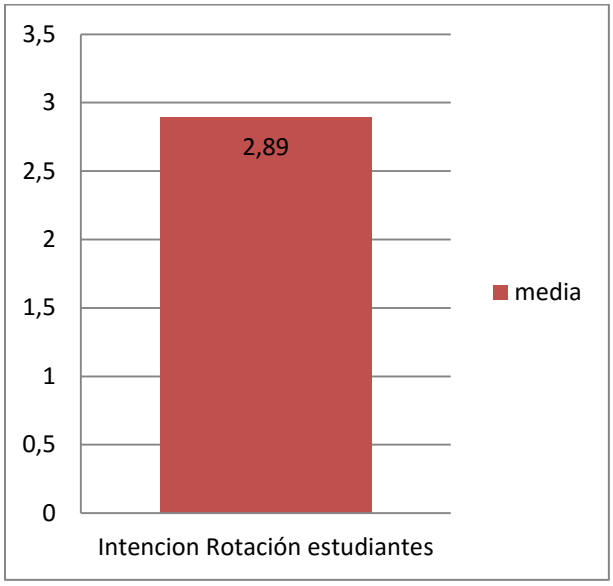

Gráfico Nº:11 media de intención de rotación desde perspectiva del estudiante.

Los resultados presentados en el gráfico Nº:11 permiten afirmar que la muestra de estudiantes universitarios exhibe con claridad una baja proporción de intención de rotación académica, es decir, de abandonar la institución para buscar otra oferta académica. Lo cual puede estar relacionado a no continuar estudios de 4to nivel en el país o de irse del mismo, esto va más allá de los objetivos planteados de este estudio

Análisis correlacional y comprobación de hipótesis.

- *Perspectiva del profesor.*

La tabla Nª:13, se muestran los coeficientes de correlación de Pearson entre el intercambio líder-miembro, sus dimensiones y la intención de rotación.

Tabla Nª:13 Coeficientes de correlación desde el punto de vista del profesor.

	Afecto	**Lealtad**	**Respeto**	**Contribución**	**IR**	**ILM (estudiante)**
ILM	8,89**	0,93**	0,80*	0,49	0,03	0,28**
afecto del profesor		0,81*	0.96**	0,06	0,22	
lealtad del profesor			0,69	0,36	-0,10	
respeto del profesor				-0,05	0,49	
contribución del profesor					-0,39	

**. La correlación es significativa al nivel ≤ 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significante al nivel ≤0,05 (bilateral).

La hipótesis 1, afirmaba que el intercambio líder-miembro entre los profesores de la muestra tiene una asociación directa y alta con la intención de rotación. Los resultados obtenidos en esta investigación no permiten confirmar dicha hipótesis. Basándonos en los criterios Cohen (1988) cp Ledesma, R.; Mcbeth, G. Cortada de Kohan, N. (2008), anteriormente descritos, se considera que indica una relación muy baja, ya que la r de Pearson entre estas variables fue de 0,03, por lo que no se puede comprobar la hipótesis, el criterio de los valores para apreciar el tamaño del efecto (Effect size) que valores por debajo de 0,2 es de efecto pequeño y de mucha dispersión como se puede apreciar en el gráfico Nº:12

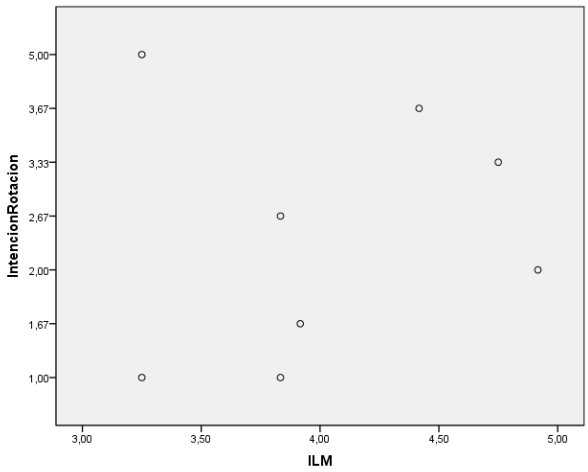

Gráfico Nº:12 Correlación de intercambio líder-miembro y su intención de rotación, desde la perspectiva del profesor.

En el caso de la relación entre el afecto del intercambio líder- miembro y la intención de rotación, se obtuvo una r de Pearson de 0,22 con un nivel de significancia menor a 0,01, lo cual se puede interpretar como una relación directa y muy débil de acuerdo a la clasificación realizada por Cohen (1988) cp. Ledesma et al (2008).

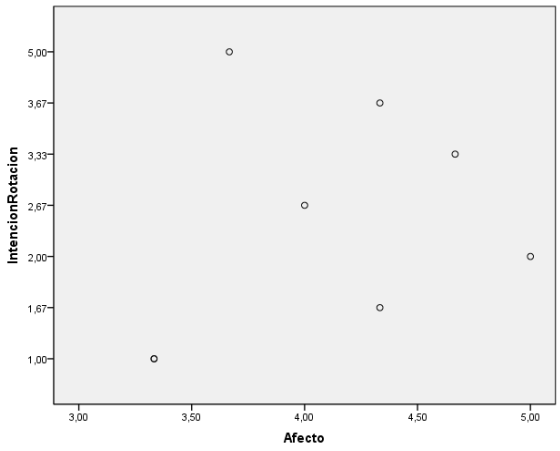

Gráfico Nº:13 Correlación del afecto desde la perspectiva del profesor y la intención de rotación.

De igual forma, la dimensión respeto profesional del intercambio líder- miembro, obtuvo una relación directa y moderada con la intención de rotación, con un coeficiente de correlación de 0,49 lo cual se puede interpretar como una relación directa y media de acuerdo a la clasificación realizada por Cohen (1988) cp Ledesma et al (2008)., se puede observar en el gráfico Nº:14

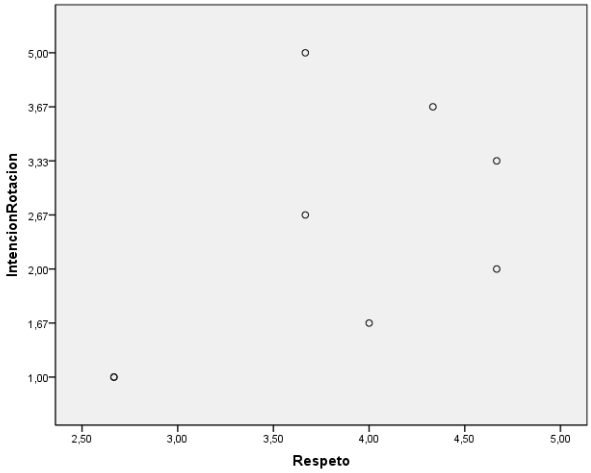

Gráfico Nº:14 Correlación de respeto profesional desde la perspectiva del profesor y la intención de rotación.

Por otra parte, la dimensión lealtad del intercambio líder- miembro, tuvo una relación inversa y débil con la intención de rotación, con un coeficiente de correlación de -0,10, lo cual se puede interpretar como una intensidad débil según los criterios de Cohen (1988) cp. Ledesma et al (2008). Antes descritos, se puede observar en el gráfico Nº:15

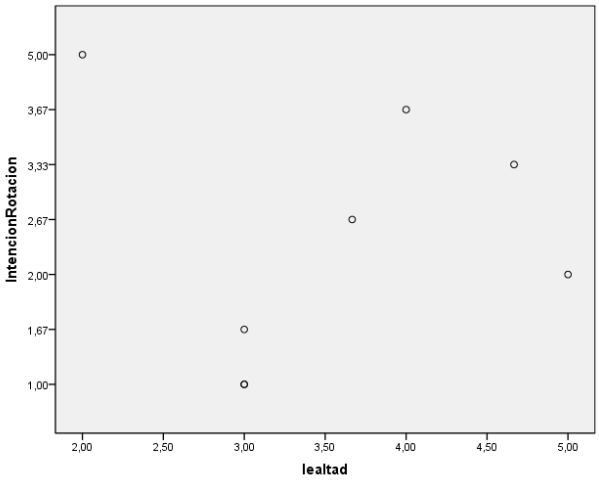

Gráfico Nº:15 Correlación de lealtad desde la perspectiva del profesor y la intención de rotación.

Finalmente, la dimensión contribución del intercambio líder- miembro, tuvo una relación inversa y moderada con la intención de rotación, con un coeficiente de correlación de -0,39, lo cual se puede interpretar como una intensidad moderada según los criterios Cohen (1988) cp. Ledesma et al (2008). Antes descritos, se puede observar en el gráfico Nº:16

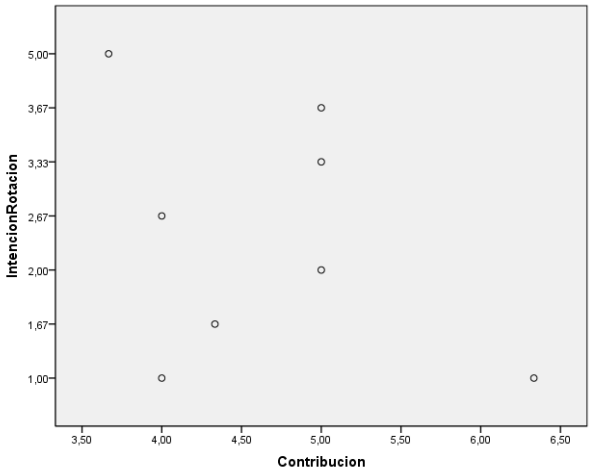

Gráfico Nº:16 Correlación de contribución desde la perspectiva del profesor y la intención de rotación.

- *Perspectiva del estudiante.*

En la tabla Nº:14, se muestran los coeficientes de correlación de Pearson entre el intercambio líder-miembro, sus dimensiones y la intención de rotación.

Tabla Nª:14 Coeficientes de correlación desde el punto de vista del estudiante.

	afecto	**Lealtad**	**Respeto**	**contribución**	**Intención Rotación**	**ILM (profesor)**
ILM	0,58**	0,95**	0,68**	0,86**	-0,23	0,28**
afecto del estudiante		0,36	0,55**	0,28	-0,51**	
lealtad del estudiante			0,58**	0,83**	-0,09	
respeto del estudiante				0,29	-0,72**	
contribución del estudiante					0,17	

**. La correlación es significativa al nivel ≤0,01 (bilateral).

La hipótesis 2 argumenta que existe una asociación de intensidad directa y alta de la calidad del intercambio líder-miembro con las intenciones de rotación desde la perspectiva del seguidor. En este sentido, basándonos en los criterios Cohen (1988) cp Ledesma et al (2008)., anteriormente descritos, se considera que existe una relación débil, ya que la r de Pearson entre estas variables fue de -0,23 por lo que no se puede comprobar dicha hipótesis, se puede apreciar en el gráfico Nº:17

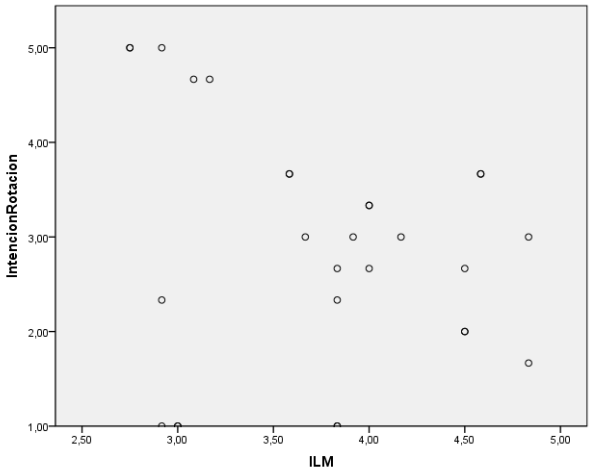

Gráfico Nº:17 Correlación de intercambio líder-miembro y su intención de rotación, desde la perspectiva del seguidor.

Asimismo, se puede observar en el gráfico Nº:18 que la dimensión afecto del intercambio líder- miembro, se obtuvo un coeficiente de correlación de -0,51, con un nivel de significancia menor a 0,01, lo cual se considera como una intensidad moderada, según los criterios Cohen (1988) c.p Ledesma et al (2008). Antes descritos.

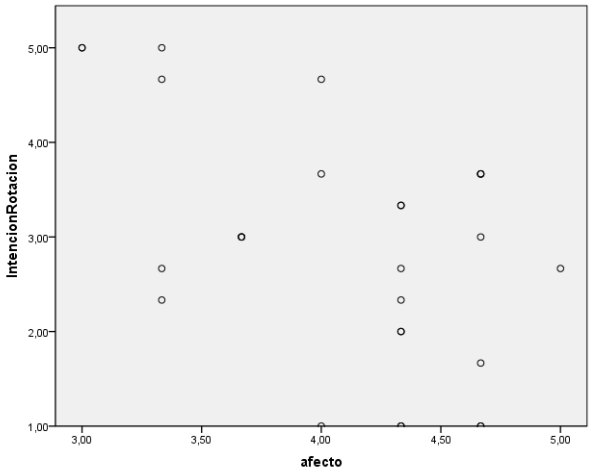

Gráfico Nº:18 Correlación del afecto desde la perspectiva del estudiante y la intención de rotación.

De igual forma, la dimensión respeto profesional del intercambio líder- miembro, tuvo una relación inversa y fuerte con la intención de rotación, con un coeficiente de correlación de -0,72, con un nivel de significancia menor a 0,01, lo cual se considera como una intensidad fuerte para esta relación, según la clasificación de Cohen (1988) cp Ledesma et al (2008). Mencionados anteriormente, se puede observar en el gráfico Nº:19, en la siguiente página.

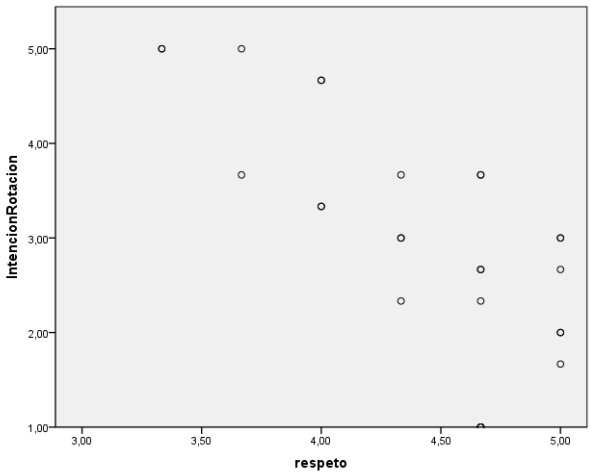

Gráfico Nº:19 Correlación de respeto profesional desde la perspectiva del estudiante y la intención de rotación.

Por otra parte, la dimensión lealtad del intercambio líder- miembro, tuvo una relación inversa y débil con la intención de rotación, con un coeficiente de correlación de -0,09, lo cual se considera como una intensidad débil o nula según la clasificación de Cohen (1988) cp Ledesma et al (2008). Anteriormente descritos, se puede observar en el gráfico Nº:20

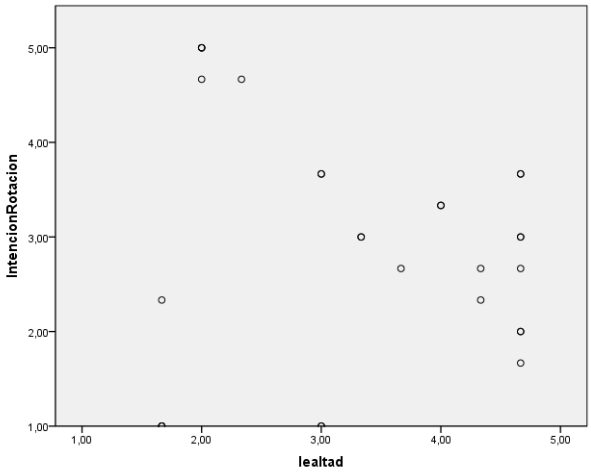

Gráfico Nº:20 Correlación de lealtad desde la perspectiva del estudiante y la intención de rotación.

Finalmente, la dimensión contribución del intercambio líder- miembro, tuvo una relación inversa y débil con la intención de rotación, con un coeficiente de correlación de 0,17, lo cual se considera como una intensidad débil para esta relación, se puede observar en el gráfico Nº:21.

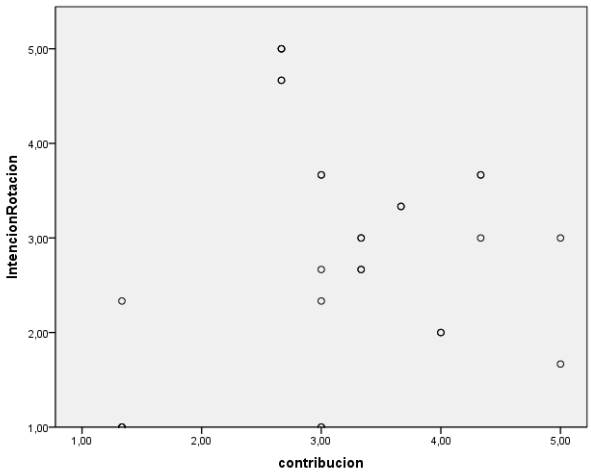

Gráfico Nº:21 Correlación de contribución desde la perspectiva del estudiante y la intención de rotación.

B. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general que se planteó en este estudio fue determinar la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro con la intención de rotación desde la perspectiva del profesor y del estudiante. En el marco de este objetivo, se plantearon dos hipótesis destinadas a predecir la dirección y la intensidad de la relación del intercambio líder-miembro desde ambas perspectivas, con sus respectivas dimensiones y la intención de rotación.

Los resultados obtenidos en la investigación reflejan que la calidad del intercambio líder-miembro es alto a medio, tanto para la perspectiva del profesor y del estudiante respectivamente (ver Tabla Nº13 y Nº14), se puede concluir que los estudiantes reportan bajos niveles de calidad del intercambio líder-miembro con sus profesores, el cual no se encuentra caracterizado por el intercambio de recursos, información, beneficios, apoyo emocional, mayor comunicación y oportunidades de desarrollo de carrera, sobrepasando lo especificado en la descripción de cargo del profesor (Liden & Maslyn, 1998). Además, se considera a este tipo de intercambio como aquellas relaciones que están delimitadas a los intercambios que tienen lugar de acuerdo con el contrato de empleo (Liden & Maslyn, 1998).

Sin embargo, en cuanto a sus dimensiones, se puede observar que los profesores están dispuestos a realizar esfuerzos más allá de lo delimitado en su descripción de cargo, para apoyar a sus estudiantes en la consecución de sus metas académicas, además de otorgarle recursos adicionales que les permitan alcanzar un alto desempeño en sus estudios. Esto hace reflexión en que los profesores podrían estar comprometidos con el éxito de sus estudiantes y/o que perciben que el fracaso de sus estudiantes se verá reflejado en cierta medida en su capacidad para liderar. Por otra parte, los resultados arrojados por los estudiantes en esta misma dimensión sugieren que no están dispuestos a trabajar con el máximo de su esfuerzo para el logro de las metas. Estos resultados sugieren que el nivel de contribución que sienten los estudiantes hacia las metas académicas de su profesor es menor, pero también podrían deberse a que el estudiante no se encuentra en total capacidad, en cuanto a conocimientos, de ayudar al profesor al alcance de sus metas o que no están

dispuestos a realizar tareas extras por la ausencia formal de recompensas que retribuyan sus esfuerzos.

En la dimensión afectiva de la relación, los resultados obtenidos apuntan que los intercambios sociales están caracterizados por una comunicación fluida, altos niveles de confianza; y que los profesores con sus estudiantes pasan tiempo en el campus universitario discutiendo asuntos no académicos, o que los profesores tratan de interactuar constantemente con sus estudiantes porque disfrutan de su compañía (Liden & Maslyn, 1998). Es importante destacar, que los estudiantes registraron un leve nivel de afecto en comparación a los alcanzados por sus profesores, lo que permite afirmar la reciprocidad de los intercambios afectivos se dio en el mismo nivel.

Una tercera dimensión estudiada fue respeto profesional, en la perspectiva del estudiante fue mayor en comparación a la perspectiva del profesor, lo que puede deducirse en que los profesores cuentan con una experiencia profesional más elevada, competencias y habilidades más amplia que sus estudiantes; como lo mencionan Liden & Maslyn (1998) el respeto profesional puede darse por el nivel de reputación que haya construido uno de los miembros de la relación dentro o fuera de la organización.

Por último, en la dimensión lealtad, arrojaron un nivel bajo en desde ambas perspectivas. Una posible explicación de esto podría hallarse en que en la organización estudiada existen bajos niveles de conflicto, por lo que los miembros de la relación de intercambio líder-miembro no se han visto en la necesidad de defender acciones del otro.

Los resultados de la calidad del intercambio líder-miembro medidos desde la perspectiva del profesor sugieren que las relaciones están basadas en aspectos impersonales, como contribución, que considera los intercambios relacionados directamente al sector académico, y en un segundo nivel el emocional, es decir, el afecto hacia sus estudiantes. Mientras que, desde la perspectiva del estudiante, las relaciones están basadas en el aspecto racional, como el respeto profesional, seguido del aspecto emocional, es decir, el afecto que presentan hacia sus profesores.

Por otra parte, como mencionaba Salgado, et al (2002) hay dos grupos de seguidores en el intercambio líder miembro, en este caso, dos grupos de estudiantes. Se puede argumentar que la concentración de la muestra se encuentra en el grupo externo

dentro de los dos tipos de grupo, es decir, que los estudiantes solo trabajan lo suficiente para cumplir con sus funciones del año académico, implicando que su orientación es a las tareas, se enfocan en el cumplimiento de su interés, la comunicación o interacción con sus profesores es formal y perciben que hay poca reciprocidad (Gupta, 2009). La razón principal de esto es que el líder dispone de tiempo, energía y recursos que son limitados y que no pueden ser compartidos por igual con todos los miembros del grupo, es decir, el profesor, tiene diferentes secciones de estudiantes y no pueden compartir todos sus recursos por igual con los estudiantes de 5to año.

Se encontró que la relación entre el intercambio líder-miembro y la intención de rotación desde la perspectiva del profesor es no significativa (H1), es decir, la calidad del intercambio líder-miembro de los profesores no se correlaciona de manera significativa con la variable intención de rotación. Además, la relación entre el intercambio líder-miembro y la intención de rotación desde la perspectiva de los estudiantes es no significativa (H2), es decir, la calidad del intercambio líder-miembro de los estudiantes no se correlaciona de manera significativa con la variable intención de rotación.

La explicación a estos hechos pude encontrarse en las siguientes consideraciones metodológicas; en principio, es con respecto al tamaño de la muestra que constituye uno de los factores que posiblemente influyó en que los resultados obtenidos no correspondan con las hipótesis planteadas. En este sentido, es importante señalar que el estudio tomó como muestra a 8 profesores y 28 estudiantes de último año de relaciones industriales de la Universidad Católica Andrés Bello; sin embargo, esto resulta ser un tamaño pequeño, al compararlo con el que suelen reportar otros estudios sobre el tema, como la investigación realizada por Román-Calderón (2013) quienes utilizaron una muestra de 332 participantes, hallando una correlación estadísticamente significativa entre la calidad del intercambio líder-miembro y las intenciones de rotación. Reafirmando que la mayoría de los estudios que han encontrado correlaciones significativas han empleado tamaños de muestras grandes, como se ha mencionado anteriormente.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A los efectos se plantean las conclusiones y recomendaciones derivadas luego del proceso de investigación.

A. Conclusiones.

En vista a los objetivos planteados en este estudio, se puede concluir que la calidad del intercambio líder-miembro en términos generales fue alta, desde el punto de vista del profesor tuvo un nivel alto, con un predominio en la contribución y el afecto, lo cual implica una disposición alta del profesor a otorgar recursos, apoyo y esfuerzo en el éxito de las metas del estudiante y un alto nivel de atracción impersonal hacia sus estudiantes; y en menor medida el nivel de respeto y de lealtad hacia sus estudiantes, aquí hay una evidencia de aplicación concreta e instrumental de acuerdo al plan 20-20 de la UCAB.

Desde la perspectiva del estudiante, tuvo un nivel medio-alto la calidad del intercambio líder-miembro, caracterizado por el respeto profesional hacia el profesor, derivado de sus logros y su reputación en el plano profesional, seguido por un nivel alto de afecto, debido al vínculo emocional que ha creado con su profesor; y en menor medida la lealtad y la contribución.

Realizando el contraste entre ambas perspectivas, en el caso de contribución tuvo un nivel más alto en el caso del profesor, mientras que en los estudiantes fue bajo. También se encontró que el nivel de afecto es alto en ambas perspectivas, esto puede estar influenciado por ser alumnos del último año que han tenido o mantendrán una relación con sus profesores. Se encontró que el respeto profesional fue el más alto en el caso de los estudiantes y fue bajo en el caso de los profesores. Para la dimensión lealtad, no se encontró diferencia estadísticamente significativa por lo que ambos miembros de la relación la perciben de igual medida.

En cuanto a la calidad del intercambio líder miembro medido desde la perspectiva del profesor, se encontró un nivel alto, y esta relación está determinada mayormente por la contribución. Finalmente, la dimensión lealtad, no mostró diferencias significativas entre ambas perspectivas, por lo que se afirma que es percibida en la misma medida tanto por los profesores como los estudiantes, esto pudiese deberse a las conductas percibidas por los estudiantes y profesores del último semestre de 5to año.

Sin embargo, se encontró una relación entre el intercambio líder-miembro y la intención de rotación desde la perspectiva del profesor es no significativa, es decir, y para reafirmarlo: la calidad del intercambio líder-miembro de los profesores no se correlaciona de manera significativa con la variable intención de rotación de los profesores. Además, la relación entre el intercambio líder-miembro y la intención de rotación desde la perspectiva de los estudiantes es no significativa, asimismo, y para confirmarlo: la calidad del intercambio líder-miembro de los estudiantes no se correlaciona de manera significativa con la variable intención de rotación de los estudiantes. Esto pudiese ser una consecuencia a los patrones de la cultura organizacional que se escapan de este estudio.

Aunque la presente investigación no pudo confirmar las hipótesis planteadas, eso no le quita méritos a la investigación, a la organización, esto significa que lo estudiado puede tener muchas variables que puedan enriquecer unos resultados más plausibles. Ya que todo ello, es decir, tanto esta investigación como otras consideraciones, puede aportar información referente a como se manifiestan las relaciones entre el intercambio líder-miembro y las intenciones de rotación, desde ambas perspectivas.

Igualmente, se determinaron las dimensiones de intercambio líder- miembro que predominaron en la muestra seleccionada, mostrando las acciones que caracterizan a los profesores y estudiantes de último año de relaciones industriales que podrían ser de utilidad como antecedente para otras investigaciones que deseen conocer la calidad de la relación del intercambio líder-miembro e intenciones de rotación.

B. Recomendaciones.

Al realizar un estudio íntegro de lo planteado en la teoría, se encuentra evidencia empírica que apoya la relación entre la calidad del intercambio líder-miembro e intención de rotación, sin embargo, respecto a estas correlaciones, sería de gran aporte realizar una investigación que logre correlacionar las mismas variables de estudio, es decir, intercambio líder-miembro e intención de rotación utilizando una muestra de mayor tamaño.

Se recomienda para futuras investigaciones correlacionar la calidad del intercambio líder-miembro e intención de rotación en empresas diferentes al sector académico, incluso podría resultar interesante, realizar un estudio comparativo entre diferentes culturas universitarias, con énfasis en el último período de la respectiva carrera. Incluso se podría pensar en un diseño multivariable de variables intervinientes y realizar un análisis más complejo de lo estudiado.

Se recomienda a las organizaciones académicas elaborar planes de desarrollo en los líderes, en función a la calidad de intercambio líder-miembro para formar a la generación de relevo, entendiendo como líderes a los profesores y se recomienda a éstos, tomar en consideración estos resultados para promover entre los estudiantes de relevo otra investigación en la cual se puedan contrastar estos resultados por generación de estudiantes y profesores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agarwal, U., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behavior and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, *17*(3), 208-230. Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de https://www.researchgate.net/profile/Upasna_Agarwal/publication/243463771_Linking_LMX_innovative_work_behaviour_and_turnover_intentions/links/54e460be0cf282dbed6f329e.pdf

Ahmend, I., Wan, W., Mohamad, S., & Ramzan, M. (2013). Influence of relationship of POS, LMX and organizational commitment on turnover intentions. *Organization Development Journal*, 55-68. Recuperado el 14 de Diciembre de 2015, de https://www.researchgate.net/profile/Scott_Allen5/publication/263580624_Organization_Development_Journal/links/0046353b461747567d000000.pdf#page=55

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, *50*(2), 179-211. Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de http://www.cob.calpoly.edu/~eli/Class/p1.pdf

Alkahtani, A. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management*, *10*(12), 152. Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/52847/29322

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.* Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, *63*(1), 1-18.. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Angulo, R. (2007). Impacto de la rotación de personal en la rentabilidad financiera de un área de trabajo dentro de una empresa. México: Tesis de grado Universidad Autónoma de Quéretaro. Recuperado el 2 de Noviembre de 2015, de http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2709/1/RI002551.pdf

Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana.* Recuperado el 14 de Diciembre de 2015, de https://books.google.co.ve/books?id=pafkvfZqcW4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Bauer, T., Erdogan, B., Liden, R., & Wayne, S. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, *91*(2), 298. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de

https://www.researchgate.net/profile/Talya_Bauer/publication/7228186_A_Longitudinal_Study_of_the_Moderating_Role_of_Extraversion_Leader-Member_Exchange_Performance_and_Turnover_During_New_Executive_Development/links/545ab9480cf2c16efbbbc4be.pdf

Bjelland, M., Fallick, B., Haltiwanger, J., & McEntarfer, E. (2011) Employer-toemployer flows in the United States: Estimates using linked employer-employee data. *Journal of Business & Economic Statistics*, 29, 493-505. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de https://core.ac.uk/download/pdf/6497916.pdf

Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Bogotá: Grupo Editorial Normal. Recuperado el 13 de Noviembre de 2015, de https://books.google.co.ve/books?id=xOKjZCLZw88C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q=capacidad%20de%20influir%20en%20las%20personas&f=false

Boxall, P., Purcell, J., & Wrigth, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management.* Recuperado el 14 de diciembre de 2015, de https://books.google.co.ve/books?id=-_Ab7aS7-NUC&printsec=frontcover&dq=the+oxford+handbook+of+human+resource+management+oxford+university+press&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjRnurCs9zJAhUIHD4KHdpkAcsQ6AEIGzAA#v=onepage&q=LMX&f=false

Camp, S. D. (1994). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74, 279–305. Recuperado el 23 de diciembre de 2016, de http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.732.6273&rep=rep1&type=pdf

Carrasco, D., Godoy, M.I. & Rivera, M. (2017). Rotación de profesores en Chile: quiénes son y cuál es el contexto de quienes dejan su primer trabajo Midevidencias, *11*, 1-7. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de http://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2016/MidEvidencias-N11.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano* (Tercera ed.) México: McGraw-Hill.

Cols, A. & Toledo, Z. (2014) *Principales factores organizacionales asociados a la rotación de personal en jóvenes en agencias publicitarias 2014*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Comisión Nacional de Salarios Mínimos. (s.f.). Recuperado el 10 de Dicimbre de 2015, de http://www.conasami.gob.mx/pdf/bolatines_sal_minimo/2006/boletin_prensa_20_dic_2006.pdf

Corbetta, P (2007) Metodología y técnicas de investigación social. México: Mc Graw Hill

Cotton, J. & Tuttle, J. (1986) Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research, Academy of Management Review, Vol. 11, pp. 55-70. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de https://www.researchgate.net/publication/211384381_Employee_Turnover_A_Meta-Analysis_and_Review_With_Implications_for_Research

Couch, K. (2011). Tenure, turnover, and earnings profiles in Germany and the United States. *Journal of Business & Economics Research, 1*(9), 1-9. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/download/3045/3093

Dalton, D., Todor, W., & Krackhardt, D. (1982) Turnover overstated: A functional taxonomy. *Academy of Management Review, 7*, 117-123.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. Organizational Behavior and Human Perfomance, 13, 46-78.

De La Cueva, M., (1980) La inamovilidad laboral. Caracas- Venezuela. Pp.221.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos.* México: Pearson

Diccionario Jurídico Venezolano. (1980) Tomo II, 2ª Edición, Caracas, Líder Editores S.A., Tomo II, 2ª Edición.

Dienesch, R., & Liden, R. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. Recuperado el 2 de febrero de 2016, de http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/Dienesch_Leader-Member.pdf

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.* (3ra ed.). España: Mc Graw Hill

Domingo, O. & Moreno, G. (2015) *Satisfacción laboral e intención de abandonar la organización en personal de enfermería, sector privado, estudio de caso.* Tesis de pregrado. UCAB: Caracas

Domínguez, L., Fernández,J., Roncacio, P., & Lozano, I. (2014). Porqué permanecer en este trabajo causales de la intención de salida, *European Scientific Journal ,10(26)* 65-80. Recuperado el 5 de Octubre de 2016, de http://eujournal.org/files/journals/1/articles/4294/submission/original/4294-12419-1-SM.pdf

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). The psychology of attitudes. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jonanovich.

Emiroğlu, B., Akova, O., & Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* 207, 385–397. Recuperado el 23 de diciembre de 2016, de http://ac.els-cdn.com/S1877042815052416/1-s2.0-

S1877042815052416-main.pdf?_tid=956a2040-cddf-11e6-a860-00000aab0f01&acdnat=1483027265_fdf85e99057f0a3c8002b6ce854daa11

Fernández, J. (2010) Generación "Y" ¿Qué hacemos con ellos? Recuperado el 15 de Enero de 2016 de http://www.serhumanoytrabajo.com/archivo/liderazgo/generacion_y.htm

Fisher, V., & Inojosa, E. (2010). *Relación entre la calidad del intercambio líder-miembro y el desempeño laboral en una muestra de empresas venezolanas.* UCAB: Caracas: tesis de pregrado.

Gaertner, K. & Nollen, D. (1992) Turnover intentions and desire among executives. *Human Relations.* 45(5). 447-465. Recuperado el 8 de Febrero de 2016, de https://www.researchgate.net/publication/247716512_Turnover_Intentions_and_Desire_Among_Executives

García, A. & García, M. (2009). Compromiso organizativo e intención de abandono del directivo de la subsidiaria en la empresa multinacional: influencias culturales y de participación en el gobierno, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa,* 44, 111-141. Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575809700441

García, R. (1986). *Intención e intencionalidad: estudio comparativo.* Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de https://digitum.um.es/jspui/bitstream/10201/11500/1/Intenci%C3%B3n%20e%20intencionalidad,%20estudio%20comparativo.pdf

Gerstner, C. & Day, D. (1997). Meta analytic review of LMX theory: Correlates and Construct Issues. Journal of Applied Psychology, 82 (6), 827-844. Recuperado el 2 de febrero de 2016 de https://www.researchgate.net/profile/David_Day6/publication/232563951_Meta-Analytic_review_of_leadermember_exchange_theory_Correlates_and_construct_issues/links/552be5220cf2e089a3aaba29.pdf

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1996) Las organizaciones (8va. ed.) Madrid: McGraw-Hill Interamericana

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión*, (24), 157-194. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Göransson, S., Näswall, K., & Sverke, M. (2009) Work-related health attributions: Their impact on work attitudes. *International Journal of Workplace Management,* 2, 6–21. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de https://www.researchgate.net/profile/Magnus_Sverke/publication/235271244_Work-related_health_attributions_their_impact_on_work_attitudes/links/09e41510f56faf35dd000000.pdf

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader–Member Exchange (LMX), Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly., 6*, 219–247. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.369.1391&rep=rep1&type=pdf

Griffeth, R. & Hom, P. (2001). *Retaining Valued Employees*, Sage, Thousand Oaks, CA

Grissom, J., Nicholson-Crotty, J., & Keiser, L. (2012). Does my boss's gender matter explaining job satisfaction and employee turnover in the public sector. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 22, 649-673. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2c9a6868-d5f5-4942-b775-5f983b3353c5%40sessionmgr1

Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones.* México: McGraw Hill.

Gupta, A. (2009) *Leader Member Exchange*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016 de http://practical-management.com/pdf/Leadership-Development/Leader-Member-Exchange.pdf?format=phocapdf

Han, M. Gu, J. & Yoo, Y. (2014) Influence of Workplace Bullying and Leader-Member Exchange on Turnover Intention among Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration. 20 (4).* Recuperado el 16 de Febrero de 2016 de http://dx.doi.org/10.11111/jkana.2014.20.4.383

Harris, K. J.; Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2009) Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly* 20 371–382. Recuperado el 15 de enero 2016 de https://www.researchgate.net/publication/222401242_Leader-Member_Exchange_and_Empowerment_Direct_and_Interactive_Effects_on_Job_Satisfaction_Turnover_Intentions_and_Performance

Harris, K., Harris, R., & Brouer, R. (2009). LMX and subordinate political skill: Direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction.*Journal of Applied Social Psychology*, *39*(10), 2373-2395. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de https://scholar.google.com/scholar?hl=es&q=LMX+and+Subordinate+Political+Skill%3A+Direct+and+Interactive+Effects+on+Turnover+Intentions+and+Job+Satisfaction&btnG=&lr=

Harris, K., Wheeler, A., & Kacmar, K.(2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, *22*(2), 271-281. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de https://www.researchgate.net/profile/K_Kacmar/publication/251637244_The_mediating_role_of_organizational_job_embeddedness_in_the_LMXoutcomes_relationships/links/544a30980cf2f6388084f9bf.pdf

Hernández, J., & Lantén, J. (2011). *Relación entre la percepción de la calidad del intercambio lider-miembro y la retención de talento humano.* Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación.*(4ta ed.). México: Mc Graw Hill.

Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y comunicación social*, 837-863.

Hogg, M. & Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts, *Academy of Management Review, 25* (1), 121-140.

Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly, 21*,1. Recuperado el 15 de enero 2016 de https://www.researchgate.net/publication/227541227_Organizational_commitment_for_knowledge_workers_The_roles_of_organizational_learning_culture_leader-member_exchange_quality_and_turnover_intention

Jurik, N., & Winn, R. (1987). Describing correctional-security dropouts and rejects an individual or organizational profile? *Criminal Justice and Behavior,* 14, 5–25. Recuperado el 23 de diciembre de 2016, de http://dx.doi.org/10.1177/0093854887014001002

Kavanaugh, J., Duffy, J. , & Lilly, J. (2006). The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals. *Management Research News*, 29, 304–325. Recuperado el 23 de diciembre de 2016, de http://dx.doi.org/10.1108/01409170610683842

Kellough, J., & Osuna, W. (1995). Cross-agency comparisons of quit rates in the federal service: Another look at the evidence. Review of Public Personnel Administration, 15, 15–68. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0734371X9501500406

Kerlinger, K. & Lee, H (2002) *Investigación del Comportamiento: métodos de investigación en Ciencias Sociales*. (4ta ed.). México: Mc Graw Hill.

Kónya, V.; Grubié-Nesic, L. & Matié, D. (2015) The Influence of Leader-Member Communication on Organizational Commitment in a Central European Hospital. *Acta Polytechnica Hungarica.* 12 (3) Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de https://uni-obuda.hu/journal/Konya_Grubic-Nesic_Matic_59.pdf

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global.* México D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

Kumar, M.; Singh, S. (2012) Roles of perceived exchange quality and organizational identification in predicting turnover intention *IIMB Management Review*, Vol. 24, 5-15 Recuperado el 15 de enero 2016 de *http://ac.els-cdn.com/S0970389611001273/1-s2.0-S0970389611001273-*

main.pdf?_tid=c1dc7218-bbde-11e5-b490-00000aab0f02&acdnat=1452900291_c9d99b5851a61dc80736a29e7a7eecd6

Kwak, W, & Choi, S. (2015). Effect of rating discrepancy on turnover intention and leader-member exchange. *Asia Pacific Journal of Management*,*32*(3), 801-824. Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/files/2015/08/91.pdf

Ledesma, R.; MacBeth, G.; Cortada de Kohan, N.. (2008). Tamaño del efecto: Revisión teórica y aplicaciones con el Sistema estadístico ViSta. Revista Latinoamericana de Psicología, 40(3), 425-439. Retrieved September 07, 2018, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342008000300003&lng=en&tlng=es.

Lee, H. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry*. Tesis de doctorado, Instituto Politécnico y Universidad de Virginia. Descargado el 2 Febrero de 2016, de:http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05012000-14210002/unrestricted/dissertation.pdf

Lee, H., & Liu, C. (2007). An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. *International Journal of manpower*, *28*(2), 122-134. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01437720710747956

Liden, R. & Maslyn, J. (1998) Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. 24, 43-72. Recuperado el 15 de Febrero de https://www.researchgate.net/publication/254121103_Multidimensionality_of_Leader-_Member_Exchange_An_Empirical_Assessment_Through_Scale_Development

Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, Enero-Junio, 7-25. Recuperado el 8 de Octubre de 2016, de http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf

Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International*, *18*(3), 305-324. Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de https://www.envisiongloballeadership.com/sites/default/files/pdf/Leadership.pdf

Lopez, R. (2007) Guía para diseñar un plan de fidelización de clientes para las empresas de seguros en Venezuela. UCAB: Caracas: Tesis postgrado

Lopina, E., Rogelberg, S., & Howell, B. (2012) Turnover in dirty work occupations: A focus on pre-entry individual characteristics. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 85, 396-406. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de http://orgscience.uncc.edu/sites/orgscience.uncc.edu/files/media/syllabi/j.2044-8325.2011.02037.x.pdf

Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades.* México D.F.: Thomson Learning, Inc.

Marqués, M. & Marcano, D. (2010) Relación entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar la institución en docentes universitarios a tiempo completo del sector privado (Tesis de pregrado) UCAB: Caracas

Maslyn, J., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–Member exchange and its dimensions: effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology., 86*, 697–708. Recuperado el 2 de febrero de 2016, de http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=managementfacpub

Masroor, M., & Fakir, J. (2009). Leave of job satisfaction and intent to leave among malaysian nurses. *III*, 123-137. Recuperado el 2 de Febrero de 2016, de http://www.saycocorporativo.com/saycouk/bij/journal/vol3no1/article_10.pdf

Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1),1-13. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de http://www.nipc.ir/uploads/science.L3pdf_6238.pdf

Medina, E. (2012). Job satisfaction and employee turnover intention: what does organizational culture have to do with it? (Tesis maestría). Department of Quantitative Methods in the Social Sciences, Columbia University, New York, NY. Recuperado el 23 de diciembre de 2016, de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41200095/Medina_Elizabeth.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1483031776&Signature=x09lRrBtsUMp3BEjedCodv8t3%2BU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMedina_Elizabeth.pdf

Meyer, C., Beville, M., Magedanz, T., & Hackert, A. (1979) South Dakota state government employee turnover and work related attitudes: An analysis and recommendation. *The American Review of Public Administration*, 13, 88–118. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016 de, http://dx.doi.org/10.1177/027507407901300203

Michael, D. (2014) The impact of leader-member exchange, supportive supervisor communication, affective commitment, and role ambiguity on bank employees' turnover intentions and performance. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5, No. 7, 8-21, Recuperado el 15 de enero 2016 de http://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_7_June_2014/2.pdf

Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, *63*(4), 408-414. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayRecord&uid=1979-09964-001

Modernsurvey (2015) Employee engagement and the generations. Recuperado el 10 de enero 2016 de http://www.modernsurvey.com/wp-

content/uploads/2015/07/Employee-Engagement-and-the-Generations-Report-Summer-2015.pdf

Morrow, P., Suzuki, Y., Crum, M., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology, 20*(8), 681-694. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de https://scholar.google.com/scholar?oi=gsb95&q=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FMichael_Crum%2Fpublication%2F211391603_The_role_of_leadermember_exchange_in_high_turnover_work_environments%2Flinks%2F00b4953765a5ae74d2000000.pdf%20&lookup=0&hl=es

Muñoz, M., & Nieto, M. (2006) La importancia de la calidad de las interacciones del empleado con su entorno más cercano (s.n.). *Revista de Investigación en Gestión de la innovación y la Tecnología,* 37, (s.p) extraído el 23 de marzo de 2009, de http://www.madrimasd.org/revista/revista37/tribuna/tribuna2.asp

Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management,* 29, 33–41. Recuperado el 23 de diciembre de 2016, de https://www.researchgate.net/publication/222258831_An_investigation_of_the_role_of_justice_in_Turnover_intentions_job_satisfaction_and_organizational_citizenship_behavior_in_hospitality_industry

Northouse, P. (2012). *Leadership: theory and practice* (6ta ed.). Los Angeles: SAGE

Núñez, M. (2006). Relaciones sociales y creatividad en la empresa. La importancia de la calidad de las interacciones del empleado con su entorno más cercano. *MIOD, 37,* 1-9

Piccolo, R., Greenbaum, R., Hartog, D. & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics, *Journal of Organizational Behavior, 31.* 259-278.

Piñango, R. (1988). *La fuga como opción de carrera ante las limitaciones de las organizaciones venezolanas para aprovechar el talento.* Documento mimeografiado, presentado en el Simposio IESA: Fuga de Talentos en Venezuela 28 y 29 de Octubre 88'

Ramírez, T., (1999). El Proyecto de Investigación. Caracas: Panapo.

Rastgar, A., Pourebrahimi, N. & Davoudi, S.(2012). Leader-Member Exchange and organizational citizenship behavior: A survey in Iran's food industry. Pacific business review international, 5(5), 13-18. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de http://pbr.co.in/Vol-5%20Iss-5/2.pdf

Reyes, A. (1987) Administración de personal. Relaciones humanas. México: Limusa.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ma ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional.* (15 ed.). México: PEARSON.

Robinson, D., Porporino, F. J., & Simourd, L. (1997) The influence of educational attainment on the attitudes and job performance of correctional officers. Crime & Delinquency, 43, 60–77. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de http://dx.doi.org/10.1177/0011128797043001004

Román-Calderón, J., Battistelli, A., & Vargas-Saenz, M. (2014). *Antecedentes de las intenciones de abandono en cooperativas colombianas.* Recuperado el noviembre de 2015, de http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n6/0034-7590-rae-54-06-00672.pdf

Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. 242-246. Recuperado el 7 de Noviembre de 2015, de http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijld/article/view/6100/4957

Salgado, E., Molina, C., Orjuela, R., & Pérez, C. (2002). ¿Tienen algún efecto "la rosca"? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. *28*, 27-50. Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de http://www.redalyc.org/pdf/716/71602803.pdf

Salmerón, V (2009, Julio) Venezuela dejó pasar el tren de la inversión extranjera. *El Universal*. Extraído el 14 de Octubre de 2016, de http://economia.eluniversal.com/2009/07/27/eco_art_venezuela-dejo-pasar_1488189.shtml

Samaniego, C. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones* (1ª ed.) España: Ediciones Pirámides

Sayegh, V. (2000). *Tácticas de influencia, propiedades motivantes del puesto e intención de rotación de empleados en organizaciones.* Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Schriesheim, C., Castro, S. & Cogliser, C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive reviw of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly, 10(1),* 51-63. Recuperado el 2 de febrero de 2016, de https://www.researchgate.net/publication/211393676_Leader-Member_Exchange_LMX_Research_A_Comprehensive_Review_of_Theory_Measurement_and_Data-Analytic_Practices

Seashore, S., Lawler, E., Mirvis, P., & Cammann, C. (1982). Observing and measuring organizational change: A guide to field practice. New York: Wiley

Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: the sources of collectivistic work motivation. *Human Relations, 43*(4), pp. 313-332.

Sierra-Bravo, R. (2008). Técnicas de investigación Social: Teoría y ejercicios, (14ta ed.) Madrid:Thomson

Spiegel, M. (1997) *Estadística.* Madrid: Editorial Mc Graw Hill, (2da edición)

Stier, H. & Lewin-Epstein, N. (2001). Welfare regimes, family- supportive policies, and women's employment along the life-course. *American Journal of Sociology,* 106, 1731– 1760. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de http://people.socsci.tau.ac.il/levin-epstein/uploads/editor_uploads/files/welfare_regimes__family_supportive_policies_and_women_employment....pdf

Uludağ, O., Khan, S., & Güden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions. FIU Review, 29, 1–21. Recuperado el 23 de diciembre de 2016, de https://www.researchgate.net/publication/235351018_The_effects_of_job_satisfaction_organizational_commitment_organizational_citizenship_behavior_on_turnover_intentions

Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional'turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(7), 893-914.

Vázquez, S., (2001) Compromiso organizacional y satisfacción laboral: predictores de la intención del empleado de dejar la organización. UCAB: Caracas. Tesis de Magister.

Velando, M., (2004). El Proceso De Abandono Voluntario: Revisión De Las Principales Aportaciones Realizadas En La Literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), 10*(3), 157-169. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de http://econpapers.repec.org/article/idijiedee/v_3a10_3ay_3a2004_3ai_3a3_3ap_3a157-169.htm

Vivas, A. (2011) *Relación entre la calidad intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional en empresas de Caracas.* UCAB: Caracas: tesis de pregrado.

Weiss, G. & Wodak, R. (2003). *Critical discourse analysis: Theory and interdisciplinarity*. New York: Palgrave Macmillan.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos humanos: el capital de las empresas.* (6ta ed.). México: Mc Graw Hill.

Wong, T. (1989). The impact of job satisfaction on intention to change Jobs among secondary school Teachers. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de http://hkjo.lib.hku.hk/exhibits/show/hkjo/home

Xu, H., Simon, C., Wing, L., & Xinsheng, N. (2010) The joint effect of leader–member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. *21*, 1124-1144. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d3f18f77-fe8f-437f-9609-a0abe09403e3%40sessionmgr113&vid=1&hid=102

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO A

Instrucciones

El propósito de este cuestionario es determinar la calidad de la relación que usted mantiene con su estudiante de 5to año de Relaciones Industriales. La información que suministre es confidencial, anónima y será utilizada para elaboración del trabajo de grado, es cual es un requisito indispensable para obtener el título de licenciada en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, por lo que la información objetiva tendrá fines académicos.

No hay respuestas correctas o incorrectas, por ello se le pide que escoja la respuesta que mejor describa su verdadera percepción de la relación con su subordinado. Sea lo más sincero posible, no responda basado en suposiciones acerca de lo que es más conveniente a contestar

Antes de comenzar el cuestionario, por favor marque con una x o suministre la información en las celdas correspondientes de la siguiente tabla, en relación a usted mismo.

Género		**Edad (años)**	**Nivel de instrucción**		**Años de experiencia docente**	**Años de servicio en la UCAB**	**Años con su subordinado**
Femenino			Bachiller				
Masculino			TSU				
			Universitario				
			Post grado				

A continuación, se presentan 12 afirmaciones referidas a ciertos tipos de relaciones en el trabajo y una escala de respuesta de cinco puntos que expresa la intensidad de su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Para cada una de estas afirmaciones marque con una X la opción que mejor represente su percepción. La opción "indiferente" es solo para aquellos casos en que su situación no pueda ser descrita por ninguna de las otras opciones. Por favor conteste a todas las afirmaciones.

Afirmaciones	**Muy en Desacuerdo (MED)**	**En Desacuerdo (ED)**	**Indiferente (I)**	**De Acuerdo (DA)**	**Muy De Acuerdo (MDA)**
1 Me agrada mucho mi estudiante como persona.					
2 Mi estudiante defiende mis acciones en frente de un supervisor, incluso sin conocer completamente el asunto en cuestión.					
3 Otorgo a mi estudiante apoyo y recursos que van más allá de los que se indican en mi descripción de cargo.					
4 Estoy impresionado con el conocimiento que tiene mi estudiante en lo que respecta su trabajo.					
5 Mi estudiante es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo.					
6 Mi estudiante me defendería si yo estuviera siendo criticado por otros en la empresa.					
7 Estoy dispuesto a hacer esfuerzos extras, más allá de los requeridos normalmente, para ayudar a mi estudiante a alcanzar sus metas de trabajo.					
8 Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee mi estudiante.					
9 Es divertido trabajar con mi estudiante.					
10 Si yo cometiera un error involuntario, mi estudiante me defendería frente a otras personas de la organización.					
11 No me pesa trabajar con mi mejor esfuerzo por mi estudiante.					
12 Admiro las habilidades profesionales de mi estudiante.					

ANEXO B

CUESTIONARIO B

Instrucciones

El propósito del presente cuestionario es determinar la calidad de la relación que usted mantiene con su profesor de 5to año. La información que suministre es confidencial, anónima y será utilizada para elaboración del trabajo de grado, el cual es un requisito indispensable para obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, por lo que la información obtenida solo tendrá fines académicos. No hay respuestas correctas o incorrectas, por ello se le pide que escoja la respuesta que mejor describa su verdadera percepción de la relación con su subordinado. Sea lo más sincero posible, no responda basado en suposiciones acerca de lo que es más conveniente a contestar

Antes de comenzar el cuestionario, por favor marque con una x o suministre la información en las celdas correspondientes de la siguiente tabla, en relación a usted mismo.

Género		**Edad (años)**	**Nivel de instrucción**		**Años de experiencia docente**	**Años de servicio en la UCAB**	**Años con su supervisor**
Femenino			Bachiller				
Masculino			TSU				
			Universitario				
			Post grado				

A continuación, se presentan 12 afirmaciones referidas a ciertos tipos de relaciones en el trabajo y una escala de respuesta de cinco puntos que expresa la intensidad de su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Para cada una de estas afirmaciones marque con una X la opción que mejor represente su percepción. La opción "indiferente" es solo para aquellos casos en que su situación no pueda ser descrita por ninguna de las otras opciones. Por favor conteste a todas las afirmaciones.

Afirmaciones	**Muy en Desacuerdo (MED)**	**En Desacuerdo (ED)**	**Indiferente (I)**	**De Acuerdo (DA)**	**Muy De Acuerdo (MDA)**
1 Me agrada mucho mi profesor como persona.					
2 Mi profesor defiende mis acciones en frente de un supervisor, incluso sin conocer completamente el asunto en cuestión.					
3 Realizo trabajos para mi profesor que van más allá de las tareas que se presentan en mi descripción de cargo.					
4 Estoy impresionado con el conocimiento que tiene mi profesor en lo que respecta su trabajo.					
5 Mi profesor es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo.					
6 Mi profesor me defendería si yo estuviera siendo criticado por otros en la empresa.					
7 Estoy dispuesto a hacer esfuerzos extras, más allá de los requeridos normalmente, para ayudar a mi profesor a alcanzar las metas de trabajo de mi supervisor.					
8 Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee mi profesor.					
9 Es divertido trabajar con mi profesor.					
10 Si yo cometiera un error involuntario, mi profesor me defendería frente a otras personas de la organización.					
11 No me pesa trabajar con mi mejor esfuerzo por mi profesor.					
12 Admiro las habilidades profesionales de mi profesor.					

ANEXO C

CUESTIONARIO C

Instrucciones.

El propósito del presente cuestionario es determinar la calidad de la relación que usted mantiene con su supervisor inmediato. La información que suministre es confidencial, anónima y será utilizada para elaboración del trabajo de grado, el cual es un requisito indispensable para obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, por lo que la información obtenida solo tendrá fines académicos. No hay respuestas correctas o incorrectas, por ello se le pide que escoja la respuesta que mejor describa su verdadera percepción de la relación con su subordinado. Sea lo más sincero posible, no responda basado en suposiciones acerca de lo que es más conveniente a contestar.

A continuación, se presentan 3 afirmaciones referidas a su trabajo actual y una escala de respuesta que expresa la intensidad de su respuesta probable. Para cada una de estas afirmaciones marque con una X la opción que mejor represente su percepción.

Afirmaciones	**Nada probable**	**Algo probable**	**Poco Probable**	**Medianamente Probable**	**Más Probable**	**Bastante probable**	**Muy Probable**
1 ¿Qué tan probable es que busque activamente un nuevo empleo en el próximo año?							
2 A menudo pienso en dejar mí empleo.							
3 Probablemente buscaré un nuevo empleo en el próximo año.							