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 COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE SUPERVISORES Y SU INTENCIÓN DE EGRESAR DE LA ORGANIZACIÓN QUE PERTENECEN

Realizado por:

Alejandro Miguel Paz Espejo

Gianfranco Sparano Videtta

Profesor guía: Hilda Ruiz

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la Calificación de: _____ ( ) puntos.

Nombre: _____Firma: _____

Nombre: _____Firma: _____

Nombre: _____Firma: _____

Caracas, de de

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

RELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE SUPERVISORES Y SU INTENCIÓN DE EGRESAR DE LA ORGANIZACIÓN QUE PERTENECEN

Tesistas:

Alejandro Paz

Gianfranco Sparano

Tutor: Hilda Ruiz

Caracas, junio 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a mi familia que tanto ha dado por mí en estos cinco años universitarios, como mi madre que con su temple y buenos consejos me llevó por el buen camino, ¡Gracias, mamá!

Mi padre sirviéndome de ejemplo en todo momento, siendo mí modelo a seguir, demostrándome que las cosas no llegan por si solas, sino que hay que esforzarse para conseguirlas. ¡Gracias, papá!

Mi hermano, siendo mi guía e inspiración en la mayoría de los aspectos de mi vida, siendo mi ejemplo para cada paso que doy. ¡Gracias hermano! Naty, tus consejos y cariño son parte de la inspiración para lograr esto ¡Gracias, cuñada!

Mi esposa, que recientemente empezamos una aventura llena de mucho amor y cariño, gracias por apoyarme y darme las fuerzas necesarias en cada momento, tus consejos, tu alegría, me contagiaron para sacar esto adelante, te amo. Esto también es tuyo. ¡Gracias, amor!

Mi compañero de tesis, por estar allí desde el día uno de universidad, por ser más que un amigo, un hermano que me dio esta vida, gracias por toda la paciencia que me tuviste y tu esfuerzo tan increíble para que esto saliera de la mejor forma posible ¡Gracias, genio!

A todos mis familiares y amigos que de una u otra forma me apoyaron.

Gianfranco Sparano Videtta

A mis padres, mi hermano de tesis y a mi novia.

Alejandro Miguel Paz Espejo

AGRADECIMIENTOS

A nuestra tutora y profesora, Hilda Ruiz, por su invaluable labor con nuestro trabajo de grado, ayudándonos en el alcance de uno de los objetivos más importantes de nuestra carrera, orientándonos y guiándonos con sus consejos acertados durante todo momento; convirtiéndose en más que un mentor, una amiga. Donde nos atendió en todo momento con mucha paciencia y calma, por eso y muchas más cosas ¡Gracias!

A la Universidad Católica Andrés Bello por ser nuestra casa de estudio y formarnos como Industriólogos, al darnos todas las herramientas necesarias para alcanzar nuestros objetivos.

A las dos organizaciones que nos prestaron su apoyo en todo momento para realizar este lindo proyecto con ellos.

Profesores, quienes nos acompañaron en diversos momentos para ser realidad este trabajo de grado.

Todos aquellos que de una u otra manera nos prestaron su apoyo, cariño y afecto para que nuestro trabajo quedara de la mejor manera posible.

¡Mil gracias!

Alejandro Paz y Gianfranco Sparano

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 11

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 23

- Objetivo General 23
- Objetivos Específicos 23
- Hipótesis 23

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 24

1. Las organizaciones empresariales. 24

2. Retención de personal en las organizaciones. 25

2.1 Estrategias de retención. 26

3. Rotación de personal e intención de egresar. 27

3.1 Conceptualización 27

3.2 Teorías de la rotación 27

3.3 Modelos sobre el proceso de rotación. 28

3.4 Causas de la rotación de personal. 32

3.5 Medición de la rotación. 32

3.6 Intención de egresar. 33

3.7 Consecuencias para las empresas. 36

4. Fuga de talento. 37

4.1 Conceptualización. 38

4.2 Aspectos fundamentales de la fuga de talento según Allen. 38

4.3 Migración laboral. 39

5. Compromiso organizacional como estrategia para la retención de talento. 40

5.1 Compromiso. 40
5.2 Compromiso organizacional. 40
5.3 Compromiso organizacional según Allen y Meyer. 41
5.4 Elementos fundamentales según modelo Allen y Meyer. 41
5.5 Predictores o características del compromiso organizacional. 43
5.6 Consecuencias del compromiso organizacional. 44
5.7 Conceptos asociados al compromiso organizacional. 44
6. *Great Place to Work* ® 46
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL 47
- Empresa "A" 47
- Empresa "B" 48
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO 49
1. Diseño y tipo de Investigación. 49
2. Unidad de análisis, población y muestra. 49
2.1 Unidad de análisis. 49
2.2 Población. 49
2.3 Muestra. 50
3. Variables del Estudio. 51
a. Variable compromiso organizacional. 51
b. Variable intención de egresar. 53
c. Variables demográficas. 54
4. Instrumentos y técnicas de recolección de datos. 55
a. Instrumento para medir la variable "compromiso organizacional". 55
b. Instrumento de la variable "intención de egresar". 57
c. Prueba piloto de los instrumentos compromiso organizacional e intención de egresar. 58

5. Procedimiento para la recolección de información. 58

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS 60

1. Análisis variables demográficas. 60

2. Análisis de la variable “compromiso organizacional”. 65

2.1 Variable “compromiso organizacional” de forma general. 66

2.2 Análisis por empresa de la variable “compromiso organizacional”. 71

3. Análisis de la variable “intención de egresar”. 83

3.1 Variable “intención de egresar” de forma general. 83

3.2 Análisis por empresa de la variable “intención de egresar”. 90

CORRELACIÓN DE VARIABLES 104

CAPÍTULO VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS 112

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES 119

RECOMENDACIONES 121

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 122

ANEXOS 136

- ANEXO A. Codificación del instrumento de compromiso organizacional. .. 136
- ANEXO B. Codificación del instrumento de intención de egresar. 137
- ANEXO C. Tabla de frecuencias de la variable “compromiso organizacional”. De forma general. 139
- ANEXO D. Tabla de frecuencias de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “A”. 141
- ANEXO E. Tabla de frecuencias de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “B”. 143

- ANEXO F. Tabla de frecuencias de la variable “intención de egresar”. De forma general. 145
- ANEXO G. Tabla de frecuencias de la variable “intención de egresar” de la empresa “A”. 149
- ANEXO H. Tabla de frecuencias de la variable “intención de egresar” de la empresa “B”. 153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Mortalidad de la muestra. 51

Tabla N° 2. Operacionalización de la variable “compromiso organizacional”. 52

Tabla N° 3. Operacionalización de la variable “intención de egresar”. 54

Tabla N° 4. Operacionalización de las variables demográficas. 55

Tabla N° 5. Niveles de compromiso organizacional. 56

Tabla N° 6. Niveles de intención de egresar. 57

Tabla N° 7. Distribución de frecuencias según el género, cargo, antigüedad y empresa. ... 61

Tabla N° 8. Distribución de frecuencias según edad y estado civil. 63

Tabla N° 9. Distribución de frecuencias según edad y estado civil de la empresa “A”. 64

Tabla N° 10. Distribución de frecuencias según edad y estado civil de la empresa “B”. ... 65

Tabla N° 11. Promedios de la variable “compromiso organizacional”. De forma general. 66

Tabla N° 12. Estadística descriptiva de la variable “compromiso organizacional” con género y estado civil. 68

Tabla N° 13. Estadística descriptiva de la variable “compromiso organizacional” con edad, años de antigüedad y cargo. 69

Tabla N° 14. Promedios de la variable “compromiso organizacional” en la empresa “A”. 72

Tabla N° 15. Estadística descriptiva de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “A” con género y estado civil. 73

Tabla N° 16. Estadística descriptiva de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “A” con edad, cargo y antigüedad. 75

Tabla N° 17. Promedios de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “B”. 77

Tabla N° 18 Estadística descriptiva de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “B” con género y estado civil. 79

Tabla N° 19. Estadística descriptiva de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “B” con edad, antigüedad y cargo. 81

Tabla N° 20. Promedios de la variable “intención de egresar”. De forma general. 84

Tabla N° 21. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” con género y estado civil. 86

Tabla N° 22. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” con edad, años de antigüedad y cargo. 88

Tabla N° 23. Promedios de la variable “intención de egresar” de la empresa “A”. 91

Tabla N° 24. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” de la empresa “A” con género y estado civil. 93

Tabla N° 25. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” de la empresa “A” con edad, años de antigüedad y cargo. 95

Tabla N° 26. Promedios de la variable “intención de egresar” en la empresa “B” 97

Tabla N° 27. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” de la empresa “B” con género y estado civil. 99

Tabla N° 28. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” de la empresa “B” con edad, años de antigüedad y cargo. 101

Tabla N° 29. Coeficientes de correlación de Pearson. 104

Tabla N° 30. Correlación de las variables “compromiso organizacional” e “intención de egresar”. De forma general. 105

Tabla N° 31. Correlación de las variables “compromiso organizacional” e “intención de egresar” de la empresa “A”. 107

Tabla N° 32. Correlación de variables “compromiso organizacional” e “intención de egresar” de la empresa “B”. 110

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1. Modelo de decisión de abandono. 29

Figura 2. Modelo del proceso de la toma de decisión de abandono del empleado. 31

Gráfico Nº 1. Promedios de la variable “compromiso organizacional”. De forma general. 66

Gráfico Nº 2. Promedios de la variable “compromiso organizacional” en la empresa “A" 72

Gráfico Nº 3. Promedios de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “B”. 77

Gráfico Nº 4. Promedios de la variable “intención de egresar”. De forma general. 84

Gráfico Nº 5. Promedios de la variable “intención de egresar” de la empresa “A”. 91

Gráfico Nº 6. Promedios de la variable “intención de egresar” de la empresa “B”. 97

Gráfico Nº 7. Correlaciones negativas y significativas de las dimensiones de compromiso afectivo e intención de egresar de forma general 106

Gráfico Nº 8. Correlaciones negativas y significativas de las dimensiones de compromiso organizacional e intención de egresar de la empresa “A”. 109

Gráfico Nº 9. Correlaciones negativas y significativas de las dimensiones de compromiso organizacional e intención de egresar de la empresa “B”. 110

RESUMEN

Actualmente, Venezuela se encuentra en una crisis que perjudica la cotidianidad de su población, haciendo que muchos venezolanos se planteen buscar alternativas laborales para encontrar una mejor calidad de vida que les permita progresar tanto personal como profesionalmente. A raíz de esto, se ha agravado la intención de egresar presentada en los empleados de múltiples empresas (Badell y Stanchieri, 2011). Esto hace que las compañías sumen estrategias para la retención de su personal más capacitado, enfocándose no solo en lo monetario, sino también en otros aspectos como el mejoramiento del clima organizacional o brindando un *career path* que motive al empleado, con el fin de generar un compromiso en él (Álvarez y Baca, 2007). Debido a esto, el objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el compromiso organizacional y la intención de los supervisores de egresar de sus empresas, las mismas pertenecientes al ranking establecido por *Great Place to Work* ®. Para ello se realizó un estudio correlacional, transaccional y en el cual se consideró como unidad de análisis a personal de cargo supervisorios de dos de las mejores diez compañías para trabajar según el informe anual de *Great Place to Work* ® del año 2017. En este sentido, se usó un muestreo intencional, no probabilístico para la selección de las dos empresas que participaron en el estudio y un muestreo aleatorio simple, para determinar la muestra de los supervisores. Con el fin de medir las variables, se aplicó los instrumentos de Allen y Meyer (1996) sobre compromiso organizacional y el de Marques y Marcano (2010) para la intención de egresar. Posteriormente se procesaron los datos obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Pearson, rechazando la hipótesis relacionada que si existe relación entre la variable “compromiso organizacional” e “intención de egresar” y de esta manera analizar los resultados, los cuales sirvieron para obtener indicadores que definieron nuevas estrategias de retención de personal en diversas organizaciones.

Palabras claves: compromiso organizacional, intención de egresar, supervisores, esquemas de retención.

INTRODUCCIÓN

Las variables a estudiar en este Trabajo de Grado son de gran importancia actualmente para el mundo laboral, ya que existen factores sumamente determinantes para los colaboradores que los ayudan a decidir sobre su continuidad dentro de una organización, esto se debe al auge que existe en este momento por atributos no monetarios, clima organizacional, balance vida trabajo o incluso las características sociales, políticas o económicas que pueden tener cierta injerencia en los modelos de negocio de una empresa. (Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra, 2009).

El presente Trabajo de Grado tiene como objetivo determinar cuál es la relación entre el compromiso organizacional de personas con cargo supervisorios y su intención de egresar de la organización a la cual pertenecen, estas empresas están inscritas en *Great Place to Work* ®, utilizando una perspectiva integral, conformada por personal de grado gerencial.

Por tanto, para el alcance de los objetivos establecidos, se decidió establecer la información del estudio de la siguiente manera:

El **Capítulo I**, se basa en el desarrollo de una amplia explicación del cómo inicia este estudio, es decir, los antecedentes que sustentan al proyecto, así como, los conocimientos teóricos y los objetivos tanto específicos como el general.

Por otra parte, en el **Capítulo II** se fundamenta en exponer los soportes teóricos que logran sostener cada una de las variables a investigar, con la finalidad de adquirir una mejor perspectiva sobre cada una de ellas.

El Marco Referencial se encuentra expuesto en el **Capítulo III**, donde se logra explicar de manera sencilla cuales son los rubros de cada una de las empresas seleccionadas, junto con sus valores, misión y visión.

A su vez, el **Capítulo IV** consta de presentar toda la metodología aplicada para obtener los datos pertinentes al estudio, es por ello que se aplicó un cuestionario de compromiso organizacional, previamente establecido por Allen y Meyer (1996), que se encuentra estructurado por 18 preguntas con ítems bajo el concepto de afirmaciones ante una reacción de cada uno de los individuos que son parte de la muestra, por otra parte, para la variable de intención de egresar, se utiliza el modelo

establecido por Marques y Marcano (2010) donde se utilizaron 27 reactivos, para determinar respuestas ante diversas situaciones hipotéticas tanto laborales como contextuales.

Ambos instrumentos recolectan información valiosa para conocer la respuesta de los objetivos del trabajo de grado y poder establecer la relación entre las variables dadas. También es importante resaltar que se hace referencia a las consideraciones éticas, morales y legales que se cumplen en la presente investigación, basándonos en los reglamentos y estatutos de la República Bolivariana de Venezuela y de la casa de estudio Universidad Católica Andrés Bello.

Adicionalmente, en el **Capítulo V** se realiza el análisis de los resultados expuestos en el capítulo anterior. A su vez, en el **Capítulo VI** se refleja la discusión de dichos resultados, observando con profundidad cada una de sus variables, comparándolas con las teorías expuestas por diversos autores, las conclusiones de dicho trabajo de grado y las recomendaciones para futuros estudios.

Por otra parte, en el **Capítulo VII**, se presentan las conclusiones de dicho trabajo de grado y las recomendaciones para futuros estudios.

Finalmente, se encuentra la bibliografía utilizada para la elaboración del trabajo de investigación y los anexos pertinentes al mismo.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la llamada “era del conocimiento”, el capital humano es lo que diferencia a una empresa competitiva del resto, ya que este recurso será el encargado de brindar ideas innovadoras, que permitirán a las compañías sobrellevar las dificultades de un entorno tan cambiante como el actual. Es por esto que se dice que una empresa es tan buena y exitosa como lo es su gente (Sutherland y Joordan, 2007).

Debido a esto, el mundo empresarial se encuentra desde hace varias décadas en un crecimiento y desarrollo vertiginoso que conlleva a un mayor nivel de competitividad, en el cual las organizaciones se ven en la obligación de contar con personas cada vez más eficientes y efectivas en las responsabilidades de su cargo (Jaspe y Santana, 2007).

Por tanto, para poder sobrellevar esta realidad tan cambiante y exigente, las empresas deben realizar un esfuerzo cada vez mayor para plantearse nuevas ideas y maneras que logren retener su capital humano (Ulrich, 2004).

Según Urdaneta y Pastor (2014), en Venezuela será aún más demandante el contexto para las empresas, ya que tienen la obligación de enfrentar a diario los efectos de la crisis generalizada del país, los cuales desafiarán impredeciblemente las planificaciones estratégicas, obligando a las organizaciones a tomar una serie de decisiones importantes para poder gestionar y retener a su personal capacitado.

De esta manera, Jiménez, Hillier-Fry y Díaz (2008) explican que, la retención del personal se basará en la implementación, por parte de las directivas de las organizaciones, de nuevas políticas monetarias y no monetarias para construir una relación sólida entre el empleado y la empresa, a partir del compromiso y la motivación.

Las estrategias de retención de carácter monetario son explicadas por Álvarez y Baca (2007) como aquellas recompensas, beneficios salariales o

bonificaciones que se les otorgan a los colaboradores a cambio de su desempeño dentro de sus actividades laborales.

Sumado a estas estrategias de retención basadas en la remuneración que pueden llegar a otorgar las empresas, se encuentran las estrategias no monetarias como los modelos de desarrollo, siendo una de las respuestas a los factores de la rotación. Entre estas estrategias se encuentran el mejoramiento del clima laboral, el cual tiene un impacto fundamental en las decisiones antes, durante y después de ingresar a una organización. A su vez la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa es también relevante debido a que el colaborador visualizará si tiene desarrollo de carrera, por tanto, es importante fomentarla (Álvarez y Baca, 2007).

Por otra parte, la flexibilidad en el horario de entrada es una estrategia que beneficia mucho al empleado ya que él mismo puede distribuir su tiempo para realizar otras actividades. Además de esto, se deben incrementar los niveles de inclusión y participación, creando nexos entre los supervisores y supervisados, y por último es provechoso generar incentivos orientados a los logros, motivando al trabajador a realizar sus tareas y estimular la plusvalía que puede llegar a generar en sus labores (Allen, 2006).

A partir de las medidas anteriormente explicadas, las empresas desean evitar que sus mejores talentos egresen o consideren la opción de rotar de la organización para vincularse laboralmente con otra (Camargo, 2013).

Este término de rotación de personal es utilizado cuando un empleado cambia o emigra de una organización de origen a otra, debido a aspectos sociales, económicos y/o tecnológicos (Samaniego, 2003).

Ahora bien, un trabajador puede tener diferentes disyuntivas, estas tendrán siempre una causa que impulsa a esta confrontación racional y con aristas emocionales, entre ellas se encuentran los motivos por los cuales un empleado decide abandonar la empresa en la cual presta servicio (Robbins, 2004).

De esta forma, Chaves (2006) explica que el fenómeno de la rotación del personal ocurre debido a dos escenarios en el cual el empleado puede verse afectado. El primer escenario tiene que ver con circunstancias ajenas o externas a la empresa,

como podría ser el contexto social, económico y tecnológico. En cuanto al segundo escenario, tiene vinculación con circunstancias internas de la empresa que llevaron al trabajador a tomar la decisión de egresar de la organización para buscar mejor calidad de vida laboral en otra empresa.

Cuando ocurre esta rotación, se producen unas consecuencias en las empresas que generan un costo a la misma. En primer lugar, el precio del *turnover* o de la rotación del personal en el que se disipan recursos determinantes como el tiempo y el capital, además de ello cambia la forma de abordar las negociaciones y, por último, genera incertidumbre ya que seleccionar al trabajador calificado para un cargo cada vez es más difícil de encontrar (Allen, 2006).

Como complemento, esta rotación del personal afecta de manera estructural a la empresa u organización, pero también afecta al colaborador, debido a que debe socializar de nuevo en otro entorno que puede generar dudas y no existe ninguna tecnología o paquete salarial que pudiera suplir esta situación. No obstante, el empleado posee estímulos que lo pueden llevar a tomar la decisión de egresar (Huselid, 1995).

Por tanto, es imperante entender el motivo por el cual los trabajadores deciden abandonar su organización, para ello, existen cuatro factores fundamentales, siendo el primero la insatisfacción, el cual se considera el más común dentro de las personas, otro sería la obtención de otras alternativas, tanto laborales como personales, también pueden existir impulsos a través de estímulos que el trabajador sopesa como negativos, como una negación al aumento de sueldo o una discusión con un superior y, por último, existe el posible hecho de que el colaborador ya tenía previsto abandonar la institución en una instancia determinada de su vida, rompiendo abruptamente su contrato laboral (Allen, 2006).

Así como estos, también existen factores externos y en los cuales la organización no tiene ninguna injerencia como pueden ser las diferentes crisis nacionales que pueden perjudicar a un trabajador (Chiavenato, 1990).

Lo anteriormente explicado, puede relacionarse con lo que ocurre en Venezuela, y es explicado por Ugalde (1994) cuando expresa que el venezolano se encuentra enajenado por un contexto sociopolítico que hace que la población actúe

bajo conductas atípicas, es decir, que los ciudadanos actúan sin seguir las normas, que en muchos casos son impuestas por el mismo entorno, llegando a afectar a las organizaciones y su cotidianidad.

Teniendo en cuenta el deterioro de los anteriores aspectos económicos, sociales y políticos evidenciados en la actualidad del país venezolano, se puede resaltar cómo las organizaciones se encuentran determinantemente influenciadas por este contexto de crisis que generan en muchas ocasiones un clima de incertidumbre, forzando cambios inoportunos que condicionan de manera negativa a todo el sector empresarial del país (Villalobos y Urdaneta, 2014).

De esta forma es importante resaltar que, como parte de la incertidumbre empresarial anteriormente expuesta, se ha generado el fenómeno de la fuga de talento, que se refiere a la emigración de personal que labora dentro de una organización que posee un grado de instrucción técnica, universitaria o de estudios superiores a estos (Zúñiga, 2011).

Los principales elementos que pueden ocasionar la aparición del fenómeno de la fuga de talentos son la insatisfacción laboral, la aparición de nuevas y mejores alternativas laborales fuera del país de origen y un plan previo de carrera donde, para poder completarlo y realizarlo, deberá abandonar la institución (Allen, 2006).

Por otra parte, como precedente a estos motivos por el cual el trabajador abandona el puesto de trabajo, existe una representación de creencias entre el empleado y el empleador denominado como contrato psicológico. Este deberá ser un vínculo dinámico de la empresa con el colaborador que busca captar al talento humano desde el momento en que se le hace la oferta laboral hasta el fin de su periodo (Pallarés y Selva, 2016). El contrato psicológico forma parte del conjunto de promesas entre el empleado y el empleador; el cual se puede asociar íntimamente con las implicaciones que conlleva un contrato con estas características, y si el acuerdo psicológico no es suficiente para el empleado, este podrá optar por abandonar la empresa (Shore, Lynch, Tetrick y Barksdale, 2006).

Por tanto, todo lo mencionado anteriormente sobre las estrategias de retención nutrirá el contrato psicológico, obteniendo como resultado, trabajadores satisfechos dentro de la organización y evitando el abandono de sus puestos de

trabajo, debido a que teóricamente a mayor compromiso con la institución menor es la probabilidad de abandonar la misma (Meyer, 1993).

Esto es una de las estrategias más efectivas que implementan las empresas para evitar la fuga de sus talentos, reteniéndolos a partir del compromiso organizacional, el cual se refiere a la actitud de un trabajador con su empresa y cómo siente un vínculo que lo hace diferente del resto, tanto por su alto compromiso como por su indiferencia (Somers, 1995).

El compromiso organizacional se puede subdividir a su vez en tres elementos, siendo el primero el compromiso afectivo, que no es más que la adhesión de un sujeto hacia la organización y de cómo el mismo la disfruta solo por ser parte de ella, mientras que el empleado tenga conciencia sobre sus expectativas y sus experiencias, el mismo tendrá un mayor grado de afectividad con la empresa. El segundo elemento sería el compromiso por continuidad, refiriéndose al vínculo basado en el costo que tiene un empleado al abandonar una empresa y todo ello depende del nivel de inversión de tiempo y esfuerzo de cada individuo dentro de la compañía. El último elemento es el compromiso normativo, referido a la creencia moral u obligación hacia lo correcto de parte del individuo al permanecer en una organización, este se relaciona con los procesos de socialización que influyen en la lealtad del individuo y su reciprocidad con la empresa donde labora (Meyer y Allen, 1991).

Por consiguiente, se debe tomar en cuenta que el conjunto de elementos para retener el personal alimenta de manera sustentable el compromiso organizacional, debido a que, si la empresa logra cumplir a cabalidad todas aquellas estrategias, fomentará el vínculo del trabajador con la empresa, minimizando la posibilidad de que un empleado abandone su puesto, elimine su deseo de irse y mejore su relación con su institución de manera exponencial (Allen, 2006).

Siguiendo esta propuesta, los autores Addae y Parboteeah (2006), exponen que, mediante el compromiso organizacional, las empresas encontrarán comportamientos organizacionales claves como: altos desempeños laborales, productividad, satisfacción, asistencia y actitudes de parte del empleado que demuestran interés en quedarse en la organización.

Otro comportamiento organizacional vinculado con el compromiso en este ámbito será el *engagement*, el cual, se expresará en los trabajadores cuando estos estén felices con su trabajo y el ambiente en el que se desarrolla (Csikzentmihalyi, 1992).

Siendo así, "el compromiso con la organización un elemento clave para predecir las intenciones y comportamientos de un trabajador" (McFarlane y Martín, 1989).

Los autores Marques y Marcano (2010) se encargaron de resaltar la importancia de la intención que pueden llegar a tener los colaboradores de abandonar la organización, ya que de esta manera la organización pudiese llegar a elaborar planes o estrategias para realizar un esfuerzo en intentar cambiar ese pensamiento en el trabajador y lograr su retención.

A sapiencias de lo anterior, McFarlane y Martín (1989) realizan un estudio correlacional con el propósito de descifrar, entre otras cosas, la relación existente entre las variables de compromiso organizacional y la intención de marcharse de la organización de los trabajadores. Para probar esto, dividen dos muestras, una conformada por 94 profesionales que trabajan en 15 departamentos distintos de un hospital y la otra compuesta por 85 cajeros de un banco. En la primera muestra, los trabajadores tenían un promedio de 4.3 años en sus puestos de trabajo, y por su parte, la segunda muestra poseía un promedio de 3.4 en sus puestos. El compromiso organizacional se midió con el *Organization Commitment Questionary* (OCQ), utilizado por el autor Mowday en los años 80, y la intención de irse con un instrumento propuesto por los autores Hunt, Osborn y Martin en el año 1981.

De esta manera, se obtuvo un resultado que refleja la correlación entre el compromiso organizacional y la intención de quedarse, por parte de los empleados bancarios y del hospital, demostrando que en los primeros existe una mayor relación entre estas variables (el coeficiente de correlación fue de -0.76 en este caso).

Los autores McFarlane y Martín (1989) explican estos resultados llegando a la conclusión de que las actitudes en los trabajadores más profesionales, como es el caso de los colaboradores del hospital, son más difíciles de predecir, con respecto a los trabajadores con menos experiencia. Estos últimos, representado en este estudio

por los cajeros de los bancos, son más fáciles de predecir en cuanto a intenciones de egresar o no de la organización en la que se desempeñan.

Otro antecedente pertinente para la investigación es el de Meyer y Allen (1991) que a través de variables como género, edad y tiempo de servicio examinaron el poder predictivo del compromiso afectivo, de continuidad y normativo con la intención del empleado de dejar una organización.

Con los resultados obtenidos de este estudio, los autores Meyer y Allen (1991) demostraron la relación existente entre esas variables demográficas y los tres componentes del compromiso organizacional que ellos mismos exponen en sus investigaciones.

Se logró entender que las variables edad y tiempo de servicio estuviesen relacionadas con el compromiso de continuidad, de igual forma con el compromiso afectivo y el normativo con todas las variables, donde se encontró una relación entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar la organización, siendo efectivo la premisa de a mayor compromiso menor es la posibilidad de abandonar la organización y vice versa (Meyer y Allen, 1991).

A su vez, Blau (1989) realizó un estudio longitudinal que abarcaba una población de 174 trabajadores de un banco ubicado en el noroeste de Estados Unidos, con el objetivo de indagar la relación existente entre los tres componentes del compromiso y la intención de dejar la organización. Se pudo observar que el compromiso organizacional obtuvo una correlación de -0.36, siendo el más significativo con respecto a los otros dos componentes, los cuales serían el compromiso con la carrera y el compromiso con el trabajo. Demostrando que en este caso existe una correlación negativa entre las variables de compromiso organizacional y la intención de abandonar la empresa por parte de los trabajadores de este banco.

Por otra parte, los autores García y García (2009) utilizaron una muestra de 101 altos directivos de subsidiarias de empresas multinacionales con inversión directa en España, para evaluar la influencia de la variable “compromiso organizacional” con la intención de no seguir en la organización. Se destaca de esta investigación, la importancia que le dan los autores a la complejidad de una empresa

trasnacional en comparación con una local; resaltando que la intención de abandono se amplíe para incluir, además del abandono de la empresa, el traslado voluntario interno en el seno de la organización. Es decir, no solo se evalúa la consecuencia que tiene el compromiso con la organización que puede llegar a tener un alto directivo de esta empresa con su intención de abandonarla, sino también la postura que tomará este mismo con respecto a seguir o no en el posible destino que se le haya asignado.

En el estudio antes señalado, para medir el compromiso organizativo se utilizó la escala original propuesta por Meyer y Allen (1991), la cual no restringe las posibilidades de distinguir entre el compromiso afectivo y normativo. Por otra parte, para la medida de la intención de abandono se utilizó una escala de Likert de siete posiciones propuesta por los autores O'Reilly y Chatman (1991). Y, por último, para medir las variables de control, se incluyeron el género, estado civil, sus cargas familiares, la especialidad formativa y la retribución otorgada al directivo. Bajo este instrumento se logró determinar que existe una relación inversa y significativa entre el compromiso organizacional (sobre todo el de base afectiva) y la intención de abandonar el destino como la empresa multinacional.

A su vez, los autores Badell y Stanchieri (2011) realizaron un estudio comparativo entre dos empresas en facturación pertenecientes a la afiliación de Venamcham, cuyo objetivo estaba dirigido a encontrar la relación existente entre las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional y la intención de egresar que presentan los gerentes de mencionadas organizaciones.

Con la aplicación de diversos instrumentos, estos autores pudieron llegar a concluir que en ambas empresas se evidencian niveles medios, tendiendo a altos de satisfacción laboral y compromiso organizacional, lo que pudiera llegar a explicar, a primera instancia, los bajos niveles de intención de abandonar presente tanto en la empresa "A" como en la empresa "B", siguiendo un criterio netamente descriptivo.

Midiendo las variables individualmente, encontraron que, para los gerentes de la empresa "A", la dimensión de compromiso organizacional que tiene mayor representatividad en el grupo es la referida a lazos de carácter afectivo y, por el contrario, los niveles de compromiso de continuidad fueron los más bajos en esta empresa. Lo mismo ocurrió con la empresa "B", pero los niveles de compromiso

afectivo no fueron tan elevados como en el primer caso. Sin embargo, los autores destacan que, en la empresa “A” el promedio de años de antigüedad de los gerentes en la organización, es mayor que en la de la empresa “B”, por lo que se podría llegar a pensar que mediante mayor sea esta variable, más intenso será ese compromiso afectivo.

Los resultados finales de este estudio demostraron una correlación baja entre las variables de compromiso y satisfacción con la intención de abandonar la organización, por parte de los colaboradores. A pesar de ello, pudieron destacarse algunas excepciones que mostraron una correlación significativa entre el compromiso organizacional, específicamente el compromiso de continuidad, con algunas dimensiones de la intención de abandono, como lo son las remuneraciones, las promociones, los beneficios, los compañeros de trabajo y la comunicación con los supervisores.

Además de esto, está demostrado que la aplicación de programas basados en la confianza, comunicación espontánea, apoyo y la importancia que le da la empresa a la vida personal de sus trabajadores, hacen que el ambiente en el cual se desempeñen sea el óptimo y se logre obtener una gran cantidad de beneficios, tanto para la empresa como al trabajador (Granados, 2011).

Es por esto que una medición realizada en 1999, aplicada a 2000 empleados de 48 Estados pertenecientes a Estados Unidos, demostró que los factores que tienen mayor influencia en la calidad de vida laboral son: la transparencia, la preocupación por el empleado, la confianza, la reputación de la empresa, el trabajo y los recursos otorgados para el trabajador (Granados, 2011).

Del mismo modo, en 1998 un estudio realizado en el Reino Unido, indicó que 9 de cada 10 trabajadores declaraban que la habilidad para balancear el trabajo con su vida personal, era el factor clave para determinar su confianza y compromiso hacia su empresa (Granados, 2011).

Es por esto que es relevante para el Trabajo de Grado, tomar en cuenta los mejores ambientes empresariales del país, ya que, estos son los que poseen mayores niveles de compromiso organizacional y tienden a retener su talento humano con mayor facilidad, según los indicadores establecidos en la institución de *Great Place*

to Work ®, quien anualmente establece un estudio con las mejores organizaciones con mejor clima laboral (Great Place To Work, 2017).

Por ende, la presente investigación permite a su vez tomar de base los antecedentes y planteamientos anteriormente señalados, para inferir que puede llegar a existir una relación entre el compromiso organizacional, tomando en cuenta sus componentes, y la intención de dejar la organización por parte de los trabajadores.

De esta hipótesis surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe relación entre el compromiso organizacional y la intención de egresar de colaboradores adscritos con cargos supervisorios a empresas de las reportadas en el ranking de las diez mejores que participaron en el estudio de *Great Place to Work* ® año 2017?

Los hallazgos que implica esta investigación poseen una gran utilidad y relevancia, especialmente en la carrera universitaria de Relaciones Industriales y los diversos pregrados afines, así como también ,en el área de Recursos Humanos (RRHH) de las distintas organizaciones, debido a que permite, a través de una metodología previamente establecida, definir los distintos indicadores de la variable "compromiso organizacional" y su relación con la intención egresar de la institución a la cual pertenece el trabajador.

Este Trabajo de Grado, además, ayuda a replantear a las distintas empresas sus estrategias de retención en aras de mantener la mayor cantidad de personal posible, bien sea desarrollando su compensación salarial o no monetaria, como a su vez entender y comprender cuales son los niveles de compromiso organizacional que existe en la misma, estableciendo así su planificación de prevención para sostenerse a largo plazo sin que el fenómeno de la rotación de personal cause una mayor incidencia.

Además de ello, el análisis de las variables y la relación de las mismas permiten a futuros investigadores, estudiar nuevas estrategias de retención de personal para las diversas organizaciones.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar la relación entre el compromiso organizacional y la intención de egresar de supervisores adscritos a empresas de las reportadas en el ranking de las diez mejores que participaron en el estudio de *Great Place to Work* ® año 2017.

Objetivos Específicos

Determinar el compromiso organizacional de supervisores adscritos a empresas de las reportadas en el ranking de las diez mejores que participaron en el estudio de *Great Place to Work* ® año 2017.

Establecer la intención de egresar de supervisores adscritos a empresas de las reportadas en el ranking de las diez mejores que participaron en el estudio de *Great Place to Work* ® año 2017.

Determinar la relación entre el compromiso organizacional y la intención de egresar de la institución a la que pertenecen por parte de los colaboradores de cargos supervisorios adscritos a las empresas participantes en el estudio de *Great Place to Work* ® para el año 2017.

Hipótesis

H1: Hay relación entre el compromiso organizacional y la intención de egresar de la organización.

Ho: No hay relación entre el compromiso organizacional y la intención de egresar de la organización.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Debido a la necesidad de delimitar correctamente el enfoque de la investigación, se ha recurrido a los fundamentos teóricos que logran dar un entendimiento lógico a cada una de las variables a estudiar. Estos fundamentos y bases teóricas facilitarán al lector la comprensión del problema a investigar. Además de ello, se establece una relación entre ambas variables de la investigación como lo son el compromiso organizacional y la intención de egresar.

Por tanto, se presentan a lo largo de este capítulo una serie de definiciones y teorías acerca de la rotación de personal, fuga de talento, el compromiso organizacional y la retención del capital humano.

1. Las organizaciones empresariales.

Una empresa se inicia principalmente para satisfacer necesidades de una sociedad, que deberá ofrecer una compensación por parte de la misma, para que la organización siga funcionando y generando bienestar en aquellos que acuden a ella para complacer sus exigencias (Munch, 2005).

Estas organizaciones a su vez, estarán conformadas por diversos criterios, tales como puede ser el sector donde se especializará su actividad comercial, su tamaño, el estado de su propiedad, su expansión y los destinos de los beneficios. (Munch, 2005).

No obstante, lo más esencial de una empresa además de su producción final, son quienes realizan dicho bien o servicio, por tanto; el talento humano es indispensable ya que busca de alcanzar objetivos y superarse cada vez más a través de la motivación, del ambiente laboral y de la libertad para lograr esas metas, asociándose con sus compañeros con el mismo fin (Chiavenato, 2002).

Acorde a los criterios de Hay Group, existen once atributos fundamentales para considerar a una empresa exitosa, donde el autor Chiavenato (2002) considera que son elementales para que exista un mayor clima laboral, los cuales son:

a. Calidad de la administración general

b. Calidad de los productos y servicios

c. Innovación

d. Valor como inversión a largo plazo

e. Situación Financiera

f. Responsabilidad Social y Ambiental

g. Uso adecuado de los activos

h. Eficacia de los negocios globales

i. Reputación de clase mundial y visión global

j. Aprovechamiento de oportunidades en caos y largo plazo

k. Capacidad de atraer, motivar y retener personas de talento

Por tanto, es importante señalar especialmente los aspectos, de innovación y de capacidad de atraer, motivar y retener talento, ya que, al generar libertades entre los trabajadores para ser creativos y dinámicos, se logrará aumentar la satisfacción laboral, motivando aún más a los colaboradores a permanecer en la organización y elaborando estrategias más pertinentes para atraer talento humano (Munch, 2005).

2. Retención de personal en las organizaciones.

Para Álvarez y Baca (2007) la retención de capital humano es una manera que también puede ser considerado una herramienta totalmente necesaria y que aplicada de una manera óptima se puede realizar efectivamente el proceso de administración de

recursos humanos.

Además de ello, la retención se refiere a su vez a las condiciones que tienen los empleados una vez de ser reclutados, seleccionados e incluso iniciados en su puesto de trabajo de mantenerse en el mismo (Álvarez y Baca, 2007).

La retención de trabajadores también es conocida como una actividad exigente dentro de una empresa, esto debido a que existen varias disyuntivas, como las son: ¿A qué sector de los trabajadores va dirigido? ¿Por cuánto tiempo será esta retención? ¿Será efectivo? (Badell y Stanchieri, 2011).

Esto supone un reto dentro de las organizaciones ya que, para lograr un éxito rotundo y efectivo, se debe basar en herramientas complejas, como en términos de valor monetario o en especies (Badell y Stanchieri, 2011).

2.1 Estrategias de retención.

Las estrategias de retención es una clave para las empresas y la misma puede ser comprendidas como: "Un conjunto de decisiones implementadas por una organización, dirigidas a elevar la permanencia o mantenimiento de los trabajadores en las empresas. La finalidad de una estrategia es fortalecer la actitud para el logro de los objetivos" (Álvarez y Baca, 2007).

2.1.1 Estrategias monetarias.

Son aquellas prácticas salariales, planes de beneficios, gratificaciones y recompensas que se le otorgan a un trabajador por su desempeño, estos son representados en un valor monetario acordes al plan de negocio de la empresa (Álvarez y Baca, 2007).

Algunas de ellas pudieran ser tarjetas pre pagadas, una bonificación que represente días o meses de su sueldo, más días de bono vacacional e incluso un bien como un apartamento o un carro (Allen, 2006).

2.1.2. Estrategias no monetarias.

Aun en tiempos de crisis, donde la remuneración es un aspecto fundamental y clave para todo trabajador debido a los altos costos para satisfacer sus necesidades, son los beneficios no monetarios los que cada vez se vuelven más importantes y son los que poseen mayor valoración en los empleados, ya que estos mejoran no solo la calidad de vida de trabajador, por tanto, la empresa debe tener este tipo de estrategias actualizadas y de forma innovadora (Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra. 2009).

Existe la premisa de que más dinero no es igual a mayor satisfacción laboral, donde en la práctica Recursos Humanos debe velar por el aumento del compromiso y la reducción de la rotación de personal. Algunos de estas estrategias no monetarias son el reconocimiento al desempeño, incrementar la responsabilidad, ayudar al trabajador para crear un balance vida/trabajo y desarrollo de actividades tales como entrenamiento y desarrollo (Álvarez y Baca, 2007).

3. Rotación de personal e intención de egresar.

Para poder entender de forma clara el fenómeno de la rotación del personal, este debe ser definido conceptualmente, y a su vez, explicadas las causas que lo originan.

3.1 Conceptualización

El término de rotación de personal es empleado cuando un trabajador cambia o emigra de una organización a otra, basándose en aspectos sociales, económicos y tecnológicos (Samaniego, 2003).

3.2 Teorías de la rotación

Basándose en múltiples investigaciones y estudios, Caparrós, Navarro y García (1999) exponen que, para entender a plenitud el fenómeno de la rotación de personal, es necesario tener en cuenta tres teorías o acercamientos que lo intentan explicar.

3.2.1 Teoría de la Búsqueda.

Caparrós, Navarro y García (1999) exponen que, al momento de evaluar su

situación laboral, un individuo escoge entre dos salarios, uno que denomina como “X” y otro como “Y”. El primero menor que el segundo. De esta forma, un desempleado buscará un trabajo que alcance sus expectativas de devengar un sueldo mínimo “X”, sin embargo, un empleado seguiría buscando ofertas hasta encontrar una remuneración mayor o igual a Y.

3.2.2 Teoría del emparejamiento.

Esta teoría estará fundamentada en las preferencias que pueden tener los trabajadores con sus puestos de trabajo, es decir, la rotación del personal estará íntimamente relacionada con la información que vaya obteniendo el empleado con su rol, y la manera en cómo esta información se ajuste a sus expectativas o gustos (Caparrós, Navarro y García, 1999).

3.2.3 Teoría de la Trayectoria Ocupacional.

Esta significa una nueva manera de abordar el fenómeno de la rotación de personal, la cual según esta teoría se verá determinada a partir del *carreer path* o desarrollo de carrera que los trabajadores se proponen. A partir de lo explicado, se pueden hacer dos distinciones de rotación; uno en donde el trabajador se traza una línea de crecimiento a seguir dentro de la empresa y, por lo tanto, se desplaza entre cargos dentro de ella, y una segunda rotación extra-compañía, en la cual el trabajador egresa de la organización para seguir su desarrollo en otra (Caparrós, Navarro y García, 1999).

De esta forma, la teoría incluye aspectos educativos y de formación del empleado para explicar que mientras cada uno de esos aspectos sea de un nivel mayor, el nivel de salario que acepta el trabajador tiene que ser aún mayor también, así como sus exigencias y expectativas para una posible promoción o ascenso. En caso de que la compañía no cumpla con estas demandas salariales y de desarrollo, el trabajador podrá buscar mejores condiciones fuera de ella para cumplir con sus metas (Caparrós, Navarro y García, 1999).

3.3 Modelos sobre el proceso de rotación.

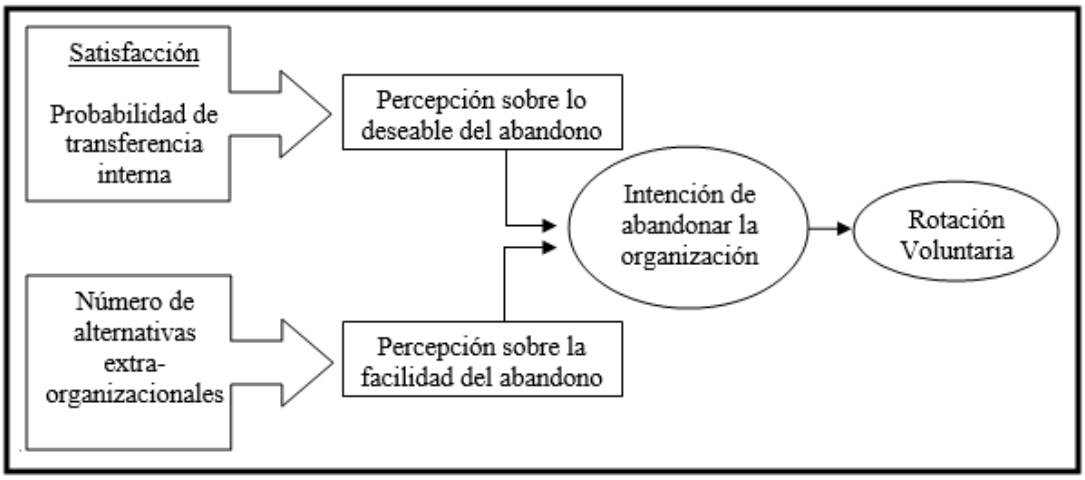
Desde hace varios años, se han realizado múltiples aproximaciones para

entender de manera clara y sistemática el proceso en el cual un empleado toma la compleja decisión de abandonar su organización, proponiendo modelos que reúnen una serie de variables que intervienen en este proceso, sin embargo, no existen conclusiones contundentes sobre el tema (Chinchilla, 1991).

Una de estas primeras aproximaciones fue realizada por March y Simon (citado en Velando, 2004), quienes exponen que la decisión que toma un trabajador para abandonar la organización en la cual se desempeña laboralmente, está atada a dos factores primordiales.

El primer aspecto es la percepción formada por el colaborador sobre lo deseable y valioso que podría ser abandonar la organización, lo que a su vez se fomentará a partir de la insatisfacción laboral y la imposibilidad de transferencias dentro de la empresa March y Simon (citado en Velando, 2004).

Figura 1. Modelo de decisión de abandono.



Fuente: March y Simon (citado en Velando, 2004).

El segundo aspecto será lo factible que es para el trabajador abandonar su lugar de trabajo y las consecuencias que trae. Esto estará determinado por el número de alternativas laborales que pueda llegar a conseguir fuera de la empresa (March y Simon citado en Velando, 2004).

Por su parte, Porter y Steers (citado en Velando, 2004) lograron concluir que, la satisfacción que pueda llegar a tener o no el trabajador en su empresa va a estar

determinada por el alcance de una serie de expectativas que tenga el mismo. Estas expectativas estarán formuladas a partir de una serie de elementos:

a. Las políticas salariales y de promoción que brinde la organización

b. El ambiente laboral inmediato

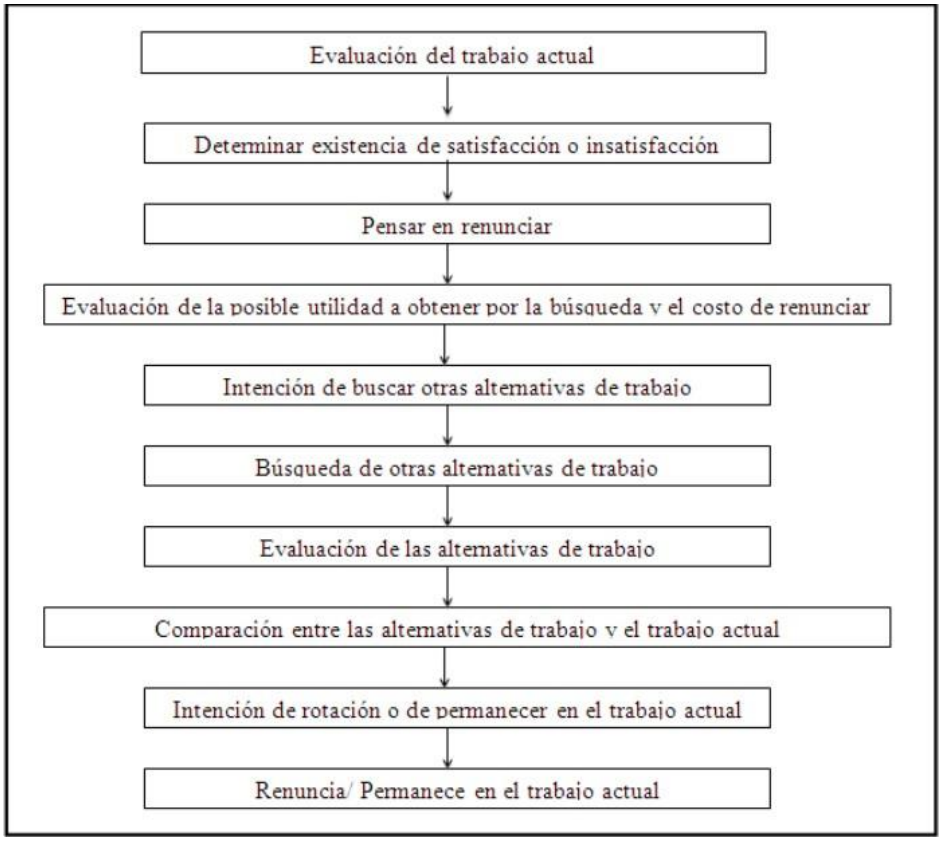
c. La naturaleza y las exigencias del trabajo en sí.

d. Características del individuo como su edad y antigüedad en la empresa

Mobley (citado en Velando, 2004) enfocó su investigación en poder describir el proceso de abandono, a través de las consecuencias que puede traer la satisfacción o insatisfacción de un empleado con su trabajo.

De esta manera, Mobley (citado en Velando, 2004) presenta un modelo que expone que la decisión de abandono puede observarse como una secuencia de estados cognitivos, que presenta el trabajador a partir de la evaluación que realiza a su trabajo, la cual trae como consecuencia un nivel de satisfacción o insatisfacción para él. El segundo caso traerá consigo dos posibilidades; surge la intención de egresar por parte del trabajador, o bien, el colaborador optará por permanecer en la organización, pero presentará bajos niveles de productividad, absentismos y otros comportamientos organizacionales negativos para la empresa.

Figura 2. Modelo del proceso de la toma de decisión de abandono del empleado.



Fuente: Mobley (citado en Pérez, 2008, p.26)

Por su parte, Steers y Mowday (citado en Velando, 2004) exponen que el proceso de rotación o abandono está compuesto por tres fases que guardan una relación entre sí y son secuenciales.

La primera fase constará de un primer balance que hace el trabajador entre sus actitudes y expectativas antes de ingresar a la organización y la realidad empresarial de la misma, que serán aquellas características y experiencias organizativas. Así mismo, cuanto mayor se ajusten las expectativas y la realidad organizacional, mayor será el nivel de rendimiento de la persona, y por tanto, será mayor el grado de satisfacción y compromiso laboral alcanzado (Steers y Mowday citado en Velando, 2004).

La segunda fase de este modelo explica la relación entre las actitudes surgidas en la primera fase y la intención de egresar de la organización. Esta intención dependerá de la interacción entre la insatisfacción en el puesto y la escasez de oportunidades de

desarrollo, que le brinde la empresa al trabajador (Steers y Mowday, citado en Velando, 2004).

La tercera fase se evidenciará cuando la intención de egresar ya se materializa, el trabajador procede a abandonar la organización con o sin tomar en consideración las alternativas que le ofrece el mercado laboral, una vez se encuentre fuera de su anterior empresa. En caso de realizar la búsqueda y no encontrar ninguna alternativa factible, es probable que el trabajador desarrolle comportamientos tales como el absentismo o bajos rendimientos (Steers y Mowday citado en Velando, 2004).

3.4 Causas de la rotación de personal.

En una investigación realizada por Chaves (2006) definen algunas de las causas por las cuales un empleado decide ser parte del fenómeno de la rotación del personal al migrar a otra organización.

3.4.1 Circunstancias externas a la empresa.

Esta se debe a cambios tecnológicos, que pueden estar asociados a los cambios económicos y de objetivos dentro de una empresa, donde el principal motivo de migración por esta causa es por una mejora en las competencias laborales del empleado, y no tanto por un objetivo salarial (Chaves, 2006).

3.4.2 Circunstancias internas de la empresa.

Esta es una de las circunstancias más comunes, debido a que dentro de la empresa pueden existir muchos problemas tanto de restauración como de descontento que incomodan al trabajador y este decide abandonar la institución (Chaves, 2006).

3.5 Medición de la rotación.

La rotación puede llegar a ser cuantificada, a través de una tasa que represente el porcentaje de fuerza de trabajo que abandone su puesto en un período de tiempo determinado. De esta forma, mientras mayor sea este porcentaje, hay mayor probabilidad de que dentro de la organización haya más empleados no capacitados o inexpertos, lo que influencia negativamente en la consecución de los objetivos de la

empresa (Spector, 2002).

3.6 Intención de egresar.

En primera instancia, la intención de egresar puede estar sujeta a múltiples interpretaciones, sin embargo, Robbins (2004) la define como una actitud que puede estar presente en los trabajadores y los puede llegar a alterar de alguna manera sus procesos cognitivos, como la percepción que puede llegar a tener ese individuo de la realidad. De esta forma, la intención de irse presente en el trabajador puede involucrar de la misma forma componentes afectivos que a su vez determinan sus conductas, haciendo coherencia entre lo que percibe y piensa el mismo, con lo que lleva a cabo.

3.6.1 Intención.

Según la Real Academia Española (2018), el término intención se define como "determinación de la voluntad en orden a un fin" y además García (1986) define a su vez que: "la intención es un término que se suele emplear para los actos mentales y para las acciones corporales". Este término podría contemplar tres aspectos fundamentales ya que, en primera instancia, se habla de una expresión de la intención, luego pasa a ser un adjetivo, siendo acciones intencionadas y por último se podría llegar a preguntar con qué intención se hizo la acción.

A su vez, García (1986) explica que "la intencionalidad será 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 propio agente. Gracias a esto, la acción posee intencionalidad".

3.6.2 Intención de egresar o Intención de abandono.

Pasando al mundo organizacional moderno, Marques y Marcano (2010) resaltan la importancia de la intención definitiva que tiene el empleado de abandonar o continuar en la organización, ya que ésta puede llegar a evaluar y visualizar a futuro las habilidades del personal para decidir si hacer un esfuerzo mayor para retenerlos dentro de la misma.

Para estos autores, la intención de abandono o intención de egresar es la "propensión de abandonar la institución si el individuo tiene la oportunidad de hacerlo"

(Marques y Marcano, 2010).

Los autores Bishop, Scott y Arkoubi (s/f) precisan que existe una diferenciación entre los términos de deseo e intención de renuncia, ya que el primero responde a pensamientos del colaborador hacia el acto de renuncia, mientras que el segundo puede determinar la decisión de rotación de dos maneras: el trabajador decide materializar esa intención en la renuncia, incluso sin otras oportunidades de empleo mejores, y en el segundo caso, poder surgir para la rotación una influencia indirecta que lleva al empleado a buscar un nuevo trabajo.

3.6.3 Causas de la intención de egresar.

En esta decisión de egresar o mantenerse dentro de la organización, intervienen diversos factores que conllevan a la separación definitiva entre el empleado y su organización, lo cual es defendido por diversos autores que se citaran a continuación:

3.6.3.1 Causas organizacionales.

Según Chiavenato (1990) y Robbins (2004), serán básicamente factores internos a las organizaciones, los cuales en muchas ocasiones se gestarán debido a las estrategias que planifican las mismas para alcanzar sus metas. Podrían ser rotaciones del personal, la política salarial, el estilo de supervisión, las relaciones humanas que influencian el clima laboral, el prestigio de la empresa o los planes de adiestramiento llevados a cabo.

3.6.3.2 Causas externas a la organización

Se podrían destacar factores que son ajenos a las posibilidades de la organización, como puede ser su ubicación geográfica, los sistemas de transporte que existen para llegar a ella, la demanda de talento en el mercado, y en general, todas las características que presente el mercado laboral (Chiavenato, 1990; Robbins, 2004). En condiciones económicas restringidas, afirma García (1986) el clima de trabajo, la naturaleza de la tarea y el mismo trabajador se convierten en posibles factores que compondrían este bloque de causas.

3.6.3.3 Causas de tipo personal.

Dentro de estas causas se encuentran los cambios de vivienda, los niveles

educativos que requiere el puesto de trabajo, la antigüedad o las cargas familiares (Robbins, 2004). Este autor defiende que las variables demográficas que puede presentar un individuo son las más determinantes para poder llegar a predecir la intencionalidad de un trabajador.

3.6.4 Variables demográficas vinculadas con la intención de egresar.

Robbins (2004) afirma que las variables demográficas son características personales de los empleados, tales como la edad, el género, el nivel de instrucción, la antigüedad de la empresa y otros elementos que son objetivos, y se pueden obtener con facilidad de los registros personales.

Según Robbins (2004) la edad será un determinante esencial para la intención de abandono, considerando que las personas más jóvenes presentan una mayor propensión a la rotación que las personas más ancianas. Por otra parte, el autor demuestra que las personas del género femenino tienden a permanecer más tiempo en una organización que los hombres, debido a que, para estos últimos, la oferta de trabajo es mucho mayor. Y, por último, la variable demográfica de la antigüedad, se refiere al tiempo en el cual una persona permanece en la organización y es uno de los indicadores más claros y que guarda una relación más intensa con la intención de abandono; el autor García (1995) sugiere que los empleados con más años de servicio, disminuyen su intención de retirarse de la organización, en comparación con aquellos que tienen menos años en la empresa.

3.6.5 Proceso de decisión de abandono.

Se puede inferir, tomando en cuenta la teoría de Cummings y Staw (1989) que el proceso de decisión de abandono está contemplado por los siguientes pasos:

a. Evaluar el trabajo actual.

b. Analizar la experiencia y la satisfacción e insatisfacción de la misma.

c. Pensar en salir de la organización eventualmente.

d. Evaluar tanto la espera en la búsqueda de otro empleo como el costo de abandonar

la empresa.

e. Analizar la intención de buscar otras alternativas.

f. Empezar a buscar otras alternativas.

g. Evaluar las otras alternativas.

h. Comparar las otras alternativas con el trabajo actual.

i. Tener la intención tanto de quedarse como de migrar.

j. Ejecutar la acción de emigrar.

k. El cambio hacia otra empresa.

Badell y Stanchieri (2011) también indican que el cambio hacia otra empresa es uno de los aspectos fundamentales en la intención de egresar, debido a que el trabajador siempre buscará una mejora en su calidad de vida. Por tanto, al existir otra organización que satisfaga sus necesidades, las de su situación particular y la misma le brinde la oportunidad de prestar sus servicios no podrá ser competencia para que el empleado no decida migrar a otra compañía.

3.7 Consecuencias para las empresas.

Las consecuencias de la rotación son numerosas, sin embargo, existen tres que son las importantes dentro del modelo Allen (2006) identificándolas como "consecuencias claves" que afectan a la organización, estas son el precio de la rotación de personal, el impacto tanto en el desempeño como en el abordaje del plan de negocios y la búsqueda de personal calificado para sustituir a los que parten.

3.7.1 El precio del turnover o de la rotación.

Existe un costo asociado con la rotación de personal, donde se incluyen factores claves como lo son el tiempo, el dinero y recursos como logística gerencial, es decir, agendar las entrevistas de salida y de entrada de nuevos miembros (Allen, 2006).

Además de estos costos también se encuentra el dinero invertido para entrenar y

capacitar a los individuos que se fueron como los nuevos integrantes. El reemplazo directo de un trabajador, es decir, de aquellos que solo les faltan ciertas herramientas de trabajo, puede significar un gasto para la empresa de hasta el 50% del salario anual de un empleado. Mientras que un reemplazo total, es decir, de individuos que deben ser entrenados en todos los componentes de su área, puede alcanzar un costo de hasta el 200% del salario anual de un trabajador (Allen, 2006).

3.7.2 El impacto en el desempeño y el abordaje de negocios.

La reducción del *turnover* o de la rotación de personal permite una mayor ganancia y utilidad en las empresas, debido a que aumenta la seguridad, la moral en los empleados que ya se encuentran trabajando dentro de una organización y la fuerza de trabajo. Además de ello evita tomar decisiones improvisadas que pueden poner en riesgo el plan estratégico y de negocio de una empresa (Allen, 2006).

3.7.3 Encontrar empleados calificados es cada vez más difícil.

Actualmente existen factores que han hecho más difícil y laborioso el hecho de conseguir nuevos colaboradores, algunos de estos factores son las nuevas generaciones que tienden a carecer de paciencia, la globalización que es un elemento clave debido que la información está al alcance de todos y los programas educativos que son insuficientes. Por tanto, encontrar a las personas correctas con las herramientas indicadas se hace cada vez más difícil y mucho más complicado (Allen, 2006).

4. Fuga de talento.

La fuga de talento es un fenómeno que guarda una íntima relación con el motivo de la investigación, debido a que la también denominada “fuga de cerebros” refiere a un movimiento migratorio de recursos altamente calificados (Zuñiga, 2011).

Este término posee conceptualización, características y aspectos fundamentales abordados de forma general, así como de manera particular y consecuencias para las empresas.

4.1 Conceptualización.

Primeramente, hay que explicar el fenómeno denominado como fuga de talento, el mismo se refiere a toda emigración del capital humano que desempeña un ejercicio profesional dentro de una organización. Este desempeño debe estar acompañado de una instrucción técnica, universitaria o de estudios superiores a esta índole (Zuñiga, 2011).

Este término también se puede entender como: "la salida de personas con formación de alto nivel de determinado contexto social como resultado de la frustración al no percibir oportunidades para su realización" (Piñango, 1988, p.10).

Es importante resaltar que, la fuga de talento posee unos costos asociados como la inversión al entrenar a un trabajador e indirectos como la carga laboral, la falta de moral y el deterioro del servicio al cliente (Piñango, 1988).

4.2 Aspectos fundamentales de la fuga de talento según Allen.

Existen cuatro aspectos fundamentales según Allen (2006) que se pueden relacionar con la fuga de talento, estos también se pueden denominar como: "fenómenos que constituyen la fuga de talento cuando los mismos son la consecuencia de la frustración profesional de la persona, lo que conduce a salir del contexto social, buscando otro medio más prometedor" (Pïñango, 1988, p. 10).

4.2.1 Insatisfacción laboral.

El primero es la insatisfacción laboral, este es considerado el más común dentro del éxodo del capital humano. Allen (2006) lo considera como "motivo tradicional" en el cual tiene una significativa con la actitud y disposición del empleado con su trabajo, donde un bajo nivel de actitud liderara una migración del trabajador a otra organización.

4.2.2 Mejores alternativas.

Este tipo de rotación y de fuga de talento ocurre cuando un trabajador se encuentra en una situación donde otra posición o puesto de trabajo le es tentador para satisfacer sus metas personales, debido que no se encuentra cómodo o satisfecho con su rol actual (Allen, 2006).

4.2.3 El plan previo.

Se refiere cuando un trabajador antes de iniciar sus labores dentro de una organización ya cuenta con un plan previo de carrera donde para poder completarlo y realizarlo deberá abandonar la institución, por tanto, el empleado tiene conocimiento previo y predisposición de que su estadía dentro de la empresa no será prolongada, no obstante, la empresa no tiene conocimiento de que el empleado prestará servicio de forma temporal. (Allen, 2006).

4.2.4 Fuga abrupta e impulsiva.

La fuga abrupta e impulsiva es resultado de una reacción generada por una respuesta negativa, por ejemplo, pudiera ser que promocionen a otra persona y el trabajador se desespere y decida renunciar. Esto también ocurre con frecuencias ante discusiones con los superiores o frustraciones repentinas por trabajo que no es realizado por la manera que se espera (Allen, 2006).

4.3 Migración laboral.

La migración laboral entre los países es un fenómeno causado principalmente por la poca oferta y oportunidades de trabajo productivo, que se pueden encontrar en el país de origen del trabajador emigrante, quien llega a otra nación con las expectativas de encontrar, entre otras cosas, un ingreso mucho mayor al que pudiese llegar a percibir en su país que le permita mejorar de forma significativa su calidad de vida y en dados casos la de su familia (CEPAL, 2017).

Un aspecto fundamental que señala Piñango (1988) es que los trabajadores tienden a buscar otras opciones fuera del país donde laboran, esto debido a un conjunto de factores contextuales como crisis sociales, políticas y/o económicas que facilitaran la decisión del trabajador de abandonar el sitio de trabajo para encontrar opciones en otro país.

Lo que lo diferencia de la fuga de talentos es que involucra a trabajadores de niveles bajos de educación, quienes necesitan asegurar su subsistencia mediante una rápida inserción laboral, bajo cualquier condición dada. Es por esto que los migrantes

se desempeñan en labores que necesitan niveles bajos de calificación, y que requieran mayor esfuerzo físico que intelectual (CEPAL, 2017).

5. Compromiso organizacional como estrategia para la retención de talento.

El compromiso organizacional es la actitud que expresa un individuo hacia su organización al reflejar su fidelidad, identificación y colaboración permanente con la empresa. Los individuos comprometidos suelen permanecer en su puesto de trabajo ya que, el compromiso organizacional se convierte en un factor predictivo de los niveles de retención y ausencia de personal existentes dentro de una organización (Robbins, 2004, p.81).

5.1 Compromiso.

En su dimensión más amplia, el compromiso será la vinculación que une a una persona hacia un objeto u otro individuo, propiciando un estado psicológico que derivará probablemente en la existencia de conductas o acciones que serán de alguna forma beneficiosas para ambas partes (Jaros, 1997).

Visto en términos laborales, este compromiso puede estar vinculado con diferentes elementos abstractos como lo son los objetivos, aspiraciones o cambios que puede tener esa persona dentro de la organización (Juaneda y González, 2007). Por lo que los autores Mowday, Porter, Steers (1982) han sugerido que el compromiso organizacional es una variable de suma importancia para la comprensión de múltiples conductas que los empleados llevan a cabo dentro de las empresas, haciéndolos más o menos propensos a recibir compensaciones asociadas a sueldos y beneficios (recompensas extrínsecas) o a satisfacción y bienestar laboral (recompensas psicológicas). Por otra parte, Becker (1960) define esta rama del compromiso como una constante línea de acción que realiza el individuo para el mantenimiento de ciertos intereses.

5.2 Compromiso organizacional.

No pocos autores han hecho un esfuerzo importante para llegar a una definición

concreta del compromiso organizacional. Como lo es el caso de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) quienes argumentan, de manera general, que este tipo de compromiso será la fuerza con la cual un individuo se llega a identificar con la organización y lo que ella representa. Siguiendo este orden de ideas, Wiener (1982) explica la importancia de la presión normativa que actúa en el individuo y lo hace realizar conductas que correspondan con las metas y objetivos de la organización. Por otra parte, O'Reilly y Chatman (1986) explican la importancia del vínculo psicológico que se crea en el trabajador cuando se compromete verdaderamente con su organización, llegando a un nivel que interioriza las características de la misma como propias. Cosa que es reafirmada por los autores Meyer y Allen (1991) quienes defienden que el compromiso organizacional será aquel elemento que ata a un colaborador con su empresa.

5.3 Compromiso organizacional según Allen y Meyer.

Esto último es desarrollado por Meyer y Allen (1991) bajo una perspectiva compuesta por un compromiso organizacional constituido por tres dimensiones, o tridimensional, y será la aproximación en la que más investigaciones se han basado para desarrollar sus planteamientos en los últimos años (Badell y Stanchieri, 2011).

Meyer y Allen (1991) pudieron llegar a la conclusión de que, para hacer una precisa aproximación del significado del compromiso organizacional, es imperante estudiar las semejanzas y diferencias entre los acercamientos a este concepto anteriormente expuestos. De esta manera fueron capaces de crear un enramado teórico que los llevó a pensar que, este tipo de compromiso no puede ser visto bajo una única dimensión, sino que debe tener distintas expresiones que deben ser estudiadas con cierto aíslo.

5.4 Elementos fundamentales según modelo Allen y Meyer.

Meyer y Allen (1991) desarrollaron un modelo de compromiso organizacional multidimensional, que se basa en tres elementos: el compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Siguiendo su hipótesis la cual argumenta la importancia del compromiso como factor predictor en los empleados en cuanto a la

intención de estos mismos de abandonar la organización. Buscando comprobar la relación inversa entre estas variables.

5.4.1 Compromiso afectivo.

El compromiso afectivo será la vinculación emocional que se puede crear entre un individuo y su organización, en donde el empleado se identifica con su organización a medida que percibe que sus necesidades son satisfechas y sus expectativas se materializan (Arias-Galicia, 2001). Según Lease (1998) el empleado se hará más solidario y cooperativo con los objetivos y metas de la organización, demostrando los tres aspectos característicos de este tipo de compromiso que son aclarados por los autores Bayona, Goñi y Madorrán (2000) como una fuerte convicción y apropiamiento de los valores de la organización, la disposición de hacer un esfuerzo mayor en beneficio de la misma y, por último, la total determinación de permanecer como un miembro activo de la empresa. Por otro lado, Meyer y Allen (1991) explican que, cuando se está en presencia de este componente afectivo, el trabajador expresa un deseo de ser leal a la compañía en la que se desempeña.

5.4.2 Compromiso de continuidad.

El compromiso de continuidad o calculador, según Lease (1998) será aquel derivado del costo de oportunidad que generará el abandono a la empresa por parte del trabajador. Según este autor, puede ser calculado por el mismo trabajador, ya que **e**ste puede evaluar en su futuro cercano lo mucho o poco que puede significar su salida de la empresa en términos de costos reflejados en lo que dejaría de obtener, tales como: inversiones de plan de pensión y bonos por antigüedad o el simple hecho de lo dificultoso que puede llegar a ser encontrar otro empleo.

Según Allen y Meyer (1996), los empleados que tengan un fuerte nivel de compromiso de continuidad, se mantienen en la organización porque tienen que hacerlo para mantener su calidad de vida.

5.4.3 Compromiso normativo.

El compromiso normativo será el reflejo de un sentimiento de lealtad y obligación hacia la organización (Lease, 1998), es decir, el empleado se mantiene en la

organización porque piensa que es lo correcto, debido a la vinculación que percibe el trabajador con su empresa a causa de su "historias organizacional, la cual está determinada por memorias de actividades, reconocimientos o memorias por antigüedad, fórmulas o recetas no documentadas que están en la mente del trabajador y otros elementos a considerar" (Arias, 2001). También, Allen y Meyer, 1996 señalan que los trabajadores permanecen en la organización porque sienten que deben hacerlo por retribución.

5.5 Predictores o características del compromiso organizacional.

Según Bishop, Scott y Arkoubi (s/f) el compromiso organizacional debe estar demostrado mediante acciones que contribuyan de manera efectiva a los intereses de la organización, es decir, no solo se deben quedar en percepciones y actitudes.

A su vez Mowday, Steers y Porter (1979) explican que el compromiso organizacional es una relación activa y recíproca entre el colaborador y su empresa, en forma tal que los individuos estén dispuestos a dar algo de ellos para contribuir al bienestar de la organización y esta a su vez, le retribuye al trabajador con factores psicológicos o monetarios.

Estos autores argumentan que, el hecho de que un trabajador evidencie un compromiso organizativo, no significa que no pueda estar comprometido con otros aspectos de su vida no vinculados a lo laboral, sino que, aunado a sus demás compromisos, el trabajador comprometido con su organización, demostrará los tres tipos de compromisos explicados anteriormente.

Por consiguiente, los autores Durrego y Echeverría (1999) respaldan esta afirmación enumerando una serie de acciones que pueden servir como elementos predictores o determinantes del compromiso organizacional:

a. Existen características de los propios trabajadores y su personalidad, que pueden llegar a ser elementos predictivos para la formación de un compromiso organizacional. Por ejemplo, está demostrado que los empleados más antiguos, con menor nivel educativo y competitivos tienen altos niveles de compromiso

organizacional.

b. Las tareas que se les pueden asignar a los trabajadores serán también determinantes a la hora de crear ese vínculo entre empresa e individuo, ya que la esencia de la tarea, dependiendo de su grado de operatividad, o el nivel de interacción social que requiere la misma, influenciarán en el sentir del personal.

c. Las características propias de la organización serán el elemento predictor con mayor peso.

5.6 Consecuencias del compromiso organizacional.

De esta manera, se puede llegar a realizar una categorización de las principales consecuencias que el compromiso organizacional puede causar. Según Allen y Meyer (1996) un alto nivel de compromiso organizacional contribuirá a disminuir el ausentismo laboral, aumentar la motivación del empleado y, con esto, la empresa logrará en múltiples casos la retención de su personal.

5.6.1 La alienación de una persona con la empresa.

Un aspecto fundamental dentro del compromiso es la alienación de la persona con su organización, esta se refiere a la comprensión de la importancia que el empleado tiene con su organización y como este, a través de costumbres, horarios de trabajo, esfuerzo realizado y satisfacción con su trabajo, forma parte del grupo por enajenación propia (Piñango, 1988). Sin embargo, también puede ocurrir el caso contrario, debido a la desmotivación por la misma alienación del individuo con la empresa, ya que el mismo se siente como una parte operativa del trabajo, donde pierda su esencia y personalidad (Badell y Stanchieri 2011).

5.7 Conceptos asociados al compromiso organizacional.

El compromiso organizacional se traduce en una parte fundamental para el desempeño de las organizaciones, sin embargo, no puede ser visto como una entidad única y aislada, sino que a su vez posee otros elementos constitutivos y complementarios que fomentan la competitividad de la empresa (Galicia, Sosa, Pineda y Otiniamo, 2003).

5.7.1 Engagement.

Un elemento íntimamente relacionado con el compromiso organizacional, sin embargo, diferente, es el término del *engagement*, el cual es definido por Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma y Bakker (2002) como un estado mental de afecto, específico y espontáneo relacionado con el trabajo en sí, y no focalizado en un objeto, evento o situación particular. El *engagement* entonces estará presente en un empleado cuando este se sienta feliz con su ambiente de trabajo (Csikzentmihalyi, 1992).

Por consiguiente, Maslach, Schafeli y Leiter (2001), hacen un intento para diferenciar el compromiso organizacional con el *engagement*, explicando que este último es un sentimiento de disfrute y motivación intrínseca que se relaciona con las tareas que realiza un colaborador, y no específicamente con la organización en sí.

5.7.2 Satisfacción laboral.

Lo mismo ocurre con el término de la satisfacción laboral, la cual es definida por Spector (1985) como el conjunto de sentimientos que experimentan los colaboradores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del mismo. Tanto el compromiso como la satisfacción organizacional son constructos que representan una actitud hacia el ámbito laboral, sin embargo, el primero es una respuesta afectiva a la organización como un todo y que se desarrolla a largo plazo, y la satisfacción es una respuesta también afectiva pero inestable e inmediata, vinculada a mencionados aspectos específicos del trabajo (Williams y Haser, 1986).

Esto supone un reto dentro de las organizaciones ya que, para lograr un éxito rotundo y efectivo, se deben basar en herramientas complejas, tanto en términos de valor monetario como en especies (Badell y Stanchieri, 2011).

5.7.3 Contrato psicológico.

Los contratos comúnmente se conocen de forma escrita, sin embargo, también existen contratos que se realizan de forma oral. Estos están dentro de un constructo de compromisos hechos a partir de un intercambio compensatorio y que están respaldadas, o por los menos reconocidas por la ley, sin embargo, siempre existen elementos subjetivos, donde predomina el honor y las promesas (Rousseau, 1989).

El contrato psicológico, afirma Rousseau (1989), se realiza de manera subjetiva, donde el principal factor es evaluar a través de promesas el vínculo que el colaborador tendrá con la organización a la cual prestará servicio. Este contrato servirá también como estrategia para captar y retener talento

6. *Great Place to Work* ®

Great Place to Work ® es una organización que empieza en 1981 bajo la visión del periodista norteamericano Robert Levering. El cual convierte lo que comenzó como un libro, en una organización que constantemente genera cursos, empleos e informes para mejorar las diversas compañías, específicamente en el ámbito de clima organizacional y la cultura. Sin embargo, el sello de esta institución es la publicación anual de una lista donde se nombran las mejores empresas para trabajar por país, región y continente. La misma posee una gran internacionalización, que cuenta con más de 6.000 organizaciones, y representando a un poco más de 10.000.000 de trabajadores, con más de 45 países asociados (GPTW, 2017).

La lista mencionada anteriormente se construye a través de una encuesta compuesta por dos partes; la parte I, en la cual se incluyen los datos demográficos de los colaboradores, se hacen preguntas de información general sobre la organización y también se consultan los beneficios que se ofrecen a los colaboradores. La parte II comprende una serie de preguntas de interpretación abierta, que brinda a la empresa la oportunidad de compartir su filosofía y sus prácticas en áreas como la contratación, la comunicación, el desarrollo de los colaboradores y las celebraciones corporativas.

En Venezuela, esta organización fue establecida por el compromiso de ayudar a promover distintos factores dentro de las organizaciones, tales como el clima organizacional y el adiestramiento. Sin embargo, no cuenta con una competencia directa ya que lo que la diferencia del resto es que las demás funcionan como consultoría y *Great Place to Work* ® labora como servicio para la sociedad de las instituciones, por tanto, los esfuerzos están dirigidos hacia un movimiento social para el mejoramiento de la calidad de vida y del balance con el trabajo (*Great Place To Work*, 2017).

CAPÍTULO III
MARCO REFERENCIAL

Empresa "A"

Es una empresa fundada en la década de los cincuenta, que se rige bajo la tutela de su homónimo en España, la misma se encuentra subscrita ante el Registro Mercantil de la Primera Circunscripción de Caracas, donde sus operaciones son de índole bancarias, siendo actualmente uno de los primeros financiadores de grandes empresas en Venezuela.

Su misión consta de promover las relaciones de alto contenido y valor con cada uno de sus clientes, siempre percatando la oferta de los bienes y servicios para su uso más rentable, fomentando e innovando a través de la tecnología y procesos puramente eficientes.

A futuro, esta empresa posee como visión ser reconocida como una empresa líder en todas sus disciplinas, enfocada totalmente a la excelencia del negocio bancario y sus aristas.

Los valores que insta y promueve esta organización son los de:

- Ejemplaridad: en el cual demuestran que a través del comportamiento, principios y cohesión de grupo logran constatar que son una empresa coherente con sus accionistas, clientes y colaboradores.

- Cercanía: se genera un ambiente ético, profesional y cercano que facilita la confianza y la comunicación entre los presentes, escuchando de manera atenta y activa a los clientes, colaboradores y demás entes dentro de la sociedad mercantil.

- Solidez: se busca de perseguir constantemente la permanencia en el desarrollo del futuro.

- Decisión: se actúa con calidad en cada una de las situaciones y ambientes cambiantes.

Empresa “B”

Esta empresa se destaca por una experiencia de más de 20 años en el mercado venezolano y por un crecimiento continuo que les ha permitido convertirse en una organización internacional con presencia en México, Panamá y Colombia. Enfocándose en la tecnología para poder así alcanzar sus objetivos operativos tales como el sistema de localización satelital y telemática. Es por eso que sus productos van totalmente enfocados y dirigidos a las personas que deseen salvaguardar su seguridad, sus bienes y raíces y por supuesto, también presta apoyo a otras organizaciones que deseen este tipo de respaldo.

Dentro de los propósitos de esta organización se encuentra mejorar el entorno donde las personas se encuentran, brindando comodidad, seguridad, prosperidad y eficiencia, utilizando para ello la mejor tecnología y profesionales capacitados para ello. Su visión es ser parte de un equipo orgulloso y feliz de proveedores de servicios de localización digital a todos aquellos clientes que deseen tener una experiencia mucho más gratificante, algo que nunca se había realizado.

Los valores de esta empresa se basan en crear a través de la innovación y excelencia. De esta forma, se caracterizan por ser un equipo de amigos con espíritu familiar, que provee los mejores resultados, con altos estándares de honestidad, impulsando siempre la mejora de todo, y aceptando la crítica para utilizarla de una manera positiva.

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

1. Diseño y tipo de Investigación.

La presente investigación muestra diversos aspectos que la hacen ser considerada como no experimental, de campo y correlacional:

En primer lugar, se dice que es no experimental, ya que según Kerlinger (1988), no se realizó ninguna intervención hacia las variables.

En segundo lugar, es una investigación correlacional de campo transversal, debido a que se estableció la relación entre dos variables, compromiso organizacional e intención de egresar, en la realidad de organizaciones en un solo momento para cada sujeto que formó parte de la muestra objeto de estudio (Kerlinger, 1988).

2. Unidad de análisis, población y muestra.

2.1 Unidad de análisis.

En esta investigación se tomó como unidad de análisis a los colaboradores de cargos supervisorios adscritos a empresas de las reportadas en el ranking de las diez mejores que participaron en el estudio de *Great Place to Work* ® del año 2017.

2.2 Población.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista, (2003) conciben a la población como un conjunto de todos los casos probables que concuerden con las especificaciones que están determinadas por los investigadores. En este sentido, la población estuvo referida a las diez (10) empresas que se encuentran reportadas en el ranking de las diez mejores empresas para trabajar según la encuesta de *Great Place to Work* ® para el año

2017. En dichas organizaciones, la población a medir fueron todos los colaboradores de cargos supervisorios adscritos a ellas.

2.3 Muestra.

Para la selección de las empresas se realizó un muestreo no probabilístico intencional, basados en los siguientes criterios:

- Las instituciones deben estar dentro del ranking de las diez mejores empresas que participaron en el estudio de *Great Place to Work* ® del año 2017.

- Las empresas deben manifestar su intención y voluntad de participar en la investigación.

De esta forma, el resultado de la aplicación de dichos criterios fue que, de las diez (10) organizaciones pertenecientes al ranking de las diez mejores empresas para trabajar según la encuesta de *Great Place to Work* ® para el año 2017, dos (2) instituciones expresaron su aprobación para participar en la presente investigación y se les referencia, a lo largo de los análisis, como empresa “A” y empresa “B”, respetando de esta manera su decisión de mostrarse de manera anónima.

La respuesta negativa obtenida de parte de algunas empresas se debió a que manifestaron que se encontraban en una posición delicada o que estaban atendiendo emergencias vinculadas al negocio. En otros casos, ciertas empresas habían clausurado operaciones en la ciudad capital y otras no prestaban servicio a tesistas ya que, no tenían en este momento la disponibilidad o el personal necesario para afrontar retos distintos a los exigidos por la operatividad.

Con la información reportada por las unidades de Recursos Humanos, de ambas empresas, sobre la población de colaboradores en cargos supervisorios, se procedió al cálculo de la fórmula para obtener el número muestral, y se aplicó un muestreo aleatorio simple para la obtención de los sujetos que participaron en el estudio, ya que todos tenía la misma probabilidad de formar parte de la investigación; obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla N° 1. Mortalidad de la muestra.

Empresas del estudio	Población	Cálculo muestral	Muestra real	Mortalidad muestral
Empresa “A”	24	22	15	32%
Empresa “B”	21	19	15	21%
Total	**45**	**41**	**30**	**27%**

Fuente: elaboración propia.

La muestra final fue de 30 sujetos, 15 en cada empresa, correspondiente a supervisores que efectivamente respondieron a los dos instrumentos por medio de los cuales se midieron las variables del estudio, lo que supone un índice de 27% de mortalidad muestral conjunta entre ambas empresas, desglosado en 32% y 21% para la empresa “A” y la empresa “B” respectivamente.

La diferencia observada entre el cálculo muestral y la muestra final se debe a que, al momento de realizarse la medición, se encontraban personas de vacaciones, permiso o reposo y por otras personas que no respondieron los instrumentos pese al seguimiento realizado en su envío.

3. Variables del Estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) las variables son aquellas “propiedades que pueden variar y cuya variación es susceptible de medirse y observarse”. Es por esto que, a continuación, se presentan cada una de las variables que podrán denotarse a lo largo de la investigación.

a. Variable compromiso organizacional.

- Definición conceptual: Es el vínculo psicológico que, de manera general, logra unir más al trabajador con la organización en la cual desempeña funciones (Allen y Meyer 1996).

- Definición operacional: es la puntuación obtenida de las respuestas dadas por los supervisores que forma parte de la muestra, a cada uno de los factores de la escala de compromiso organizacional expuesta por Allen y Meyer (1996).

Tal como se presentó en el capítulo del Marco Teórico, mencionados autores establecen que el compromiso organizacional se compone de tres dimensiones, a saber:

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

Considerando lo antes expuesto, se presenta a continuación la operacionalización de la variable "compromiso organizacional":

Tabla N° 2. Operacionalización de la variable "compromiso organizacional".

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Compromiso Organizacional	1. Compromiso afectivo	1.1. Sentimiento de permanencia a causa del ambiente de trabajo.	6 y 9
		1.2. Vinculación afectiva con la organización.	12 y 14
		1.3. Solidaridad con los problemas de la organización.	15 y 18
	2. Compromiso de continuidad	2.1. Deseos de permanencia a causa del tiempo, energía y trabajo invertido en la organización.	1 y 3
		2.2. Dificultad para conseguir un nuevo empleo.	4 y 5
		2.3. Necesidad de poseer una fuente de ingreso estable.	16 y 17
	3. Compromiso normativo	3.1. Sentimiento de obligación de permanencia en la organización.	2 y 7
		3.2. Sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en la organización.	8 y 10
		3.3. Sentimiento de retribución hacia la organización a causa de beneficios recibidos.	11 y 13

Fuente: Allen y Meyer, 1996.

b. Variable intención de egresar.

- Definición conceptual: propensión de abandonar la institución si el individuo tiene la oportunidad de hacerlo (Marques y Marcano, 2010).

- Definición operacional: Respuestas dadas por los supervisores ante los 27 reactivos relacionados con las expectativas que cada individuo tiene sobre su trabajo actual, y la decisión voluntaria de abandonar la empresa (Marques y Marcano, 2010).

Partiendo de lo expuesto por los autores Marques y Marcano (2010) la variable "intención de egresar" tiene las siguientes dimensiones:

- Remuneración: conjunto de conceptos salariales que recibe el individuo periódicamente a cambio de la prestación de servicio.
- Promociones: conjunto de oportunidades de transición que el individuo tiene hacia un nivel superior.
- Supervisión: competencias desarrolladas por el supervisor en lo que respecta a la gestión de personal, liderazgo y conocimiento del trabajo que realiza.
- Beneficios: conceptos no salariales que devenga el individuo por su trabajo tales como seguros, vacaciones y otras prestaciones complementarias
- Reconocimientos: sentido de respeto, reconocimiento y agradecimiento.
- Condiciones de trabajo: conjunto de normas, prácticas y procedimientos impuestos por la organización.
- Compañeros de trabajo: relaciones interpersonales y de trabajo que desarrolla el individuo con sus compañeros
- Naturaleza del trabajo: funciones, tareas y responsabilidades propias del puesto de trabajo.
- Comunicación: intercambio de información dentro de la organización (verbalmente o por escrito).

Considerando lo antes expuesto, se presenta a continuación la operacionalización de la variable:

Tabla N° 3. Operacionalización de la variable “intención de egresar”.

Variable	Dimensión	Ítems
Intención de egresar	Remuneración	1, 10, 19
	Promociones	2, 11, 20
	Supervisión	3, 12, 21
	Beneficios	4, 13, 22
	Reconocimiento	5, 14, 23
	Condiciones de trabajo	6, 15, 24
	Compañeros de trabajo	7, 16, 25
	Naturaleza del trabajo	8, 17, 26
	Comunicación	9, 18, 27

Fuente: Marques y Marcano, 2010.

c. Variables demográficas.

Además de las variables anteriormente expuestas, se realizó un análisis de las siguientes variables demográficas de los supervisores a estudiar, para determinar si estas poseen alguna relación con las anteriores.

Es importante establecer que las variables demográficas son determinantes para esta investigación, debido a que pueden facilitar y mejorar el análisis de las variables incluidas en este estudio.

Estas variables serían el género, la edad, el nivel educativo y los años de antigüedad de los supervisores dentro de la organización, siguiendo la siguiente operacionalización:

Tabla N° 4. Operacionalización de las variables demográficas.

Variable	Dimensión	Indicadores
Variables Demográficas	Género	Femenino
		Masculino
	Edad (años)	30-33
		34-37
		38-41
		42-45
		46-49
		50- o más
	Cargo	Jefe
		Coordinador
		Gerente
		Director
	Antigüedad en la empresa	Menos de 1 año
		1 a 5 años
		6 a 11 años
		12 a 15 años

Fuente: elaboración propia.

4. Instrumentos y técnicas de recolección de datos.

Los instrumentos son parte fundamental para obtener la información requerida en virtud de cumplir con el objetivo de la investigación, en este caso, los mismos corresponden a las variables: compromiso organizacional e intención de egresar.

a. Instrumento para medir la variable "compromiso organizacional".

En la variable "compromiso organizacional", se toma como referencia el instrumento realizado por Allen y Meyer (1996), el cual está compuesto por dieciocho (18) ítems que poseen una escala que oscila entre "1" que se refiere a "totalmente en desacuerdo" y "7" como "totalmente de acuerdo", sin embargo, en él se presentan reactivos negativos cuya escala se tomó en cuenta de forma inversa a lo explicado anteriormente. Siendo pertinente acotar que, en la investigación realizada por los mencionados autores, esta herramienta presentó un alfa de Cronbach de 0.9, demostrando alto grado de confiabilidad.

En este instrumento, el puntaje más bajo que puede ser obtenido por un individuo es de 18 puntos, mientras el más alto es de 126. El mismo logra medir con criterio de confiabilidad y validez la variable a estudiar, y suele ser utilizado en la mayoría de las investigaciones que buscan estudiar el compromiso organizacional, lo que lo hace un instrumento probado (Badell y Stanchieri, 2011).

Para facilitar el análisis de esta variable y para que su explicación sea más sencilla, se estableció el siguiente parámetro utilizado por Lujano y Contresas (1999), el cual mide los niveles de compromiso acorde a las respuestas de cada uno de los sujetos:

- Bajo: nivel que expresa una actitud que no favorece al entorno ni a la relación del individuo con la empresa (puntajes en las categorías de respuestas entre 1 a 3).
- Medio: señala un compromiso favorable en la empresa y una sana relación con el trabajador mismo, este posee una identificación y comprensión de las normas. empresa (puntajes en las categorías de respuestas entre 3,1 a 5).
- Alto: esta es la más favorable ya que el sujeto comprende el vínculo que existe con la organización y además tiene niveles superlativos de identificación y obligación. empresa (puntajes en las categorías de respuestas entre 5,1 a 7).

Teniendo en cuenta los valores anteriormente presentados para evaluar los niveles de compromiso, se pondera el nivel máximo que un sujeto puede adquirir, es decir, "7", lo que corresponde a "totalmente de acuerdo", tomando en cuenta que él mismo representa un nivel máximo de compromiso. Por otra parte, se sustrae el nivel mínimo que es generado por el valor "1" y relacionado con "totalmente en desacuerdo". Por tanto, se asume que el rango sería 6 ya que 7 (máximo) menos 1 (mínimo) es dicho resultado. Esto se divide entre 3 que son los niveles y se genera la siguiente tabla de contenido (Lujano y Contreras, 1999).

Tabla N° 5. Niveles de compromiso organizacional.

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

Fuente: Lujano y Contreras, 1999.

El instrumento descrito fue utilizado en investigaciones pasadas, como la realizada por Lujano y Contreras (1999) con los trabajadores de la Electricidad de Caracas, para medir la variable a diecisiete (17) sujetos de la población, obteniendo como resultado un coeficiente de confiabilidad de Cronbach de 0.86, lo que les permitió concluir que el instrumento es efectivamente confiable.

Por otra parte, los autores García y García (2009) utilizaron el instrumento para medir el compromiso organizacional en una muestra de ciento diez (101) altos directivos de subsidiarias de empresas multinacionales con inversión directa en España, superando el mínimo de confiabilidad recomendado de 0,70.

b. Instrumento de la variable "intención de egresar".

En la variable "intención de egresar" también existe un instrumento que es tomado en cuenta para realizar la medición pertinente en la investigación. Este cuestionario realizado por Marques y Marcano (2010) donde se utilizaron 27 reactivos, para determinar respuestas ante diversas situaciones hipotéticas tanto laborales como contextuales.

Además, los reactivos están acompañados de una escala tipo Likert, donde el número uno (1) corresponde al valor "totalmente en desacuerdo" y el siete (7) al valor "totalmente de acuerdo", presentado a su vez un reactivo negativo cuya codificación se tomó en cuenta de forma inversa a lo anteriormente planteado (Marques y Marcano, 2010).

Este cuestionario consta de una validez comprobada con una muestra de treinta (30) sujetos, obteniendo un alfa de Cronbach de 0,77, queriendo explicar una confiabilidad para determinar si existe una intención de abandonar la institución (Marques y Marcano, 2010).

Donde sus niveles están comprendidos bajo el siguiente esquema:

Tabla N° 6. Niveles de intención de egresar.

Niveles	Intervalos
Baja intención	1 a 3
Media intención	3,1 a 5,1
Alta intención	5,2 a 7

Fuente: Marques y Marcano, 2010.

c. Prueba piloto de los instrumentos compromiso organizacional e intención de egresar.

Antes de aplicarlos a la muestra del estudio, ambos instrumentos fueron sometidos a una prueba piloto, con la finalidad de obtener la mayor validez de las herramientas planteadas y garantizar que las mismas puedan determinar lo que inicialmente pretenden medir, partiendo de que los resultados obtenidos en esta prueba son similares a los que se obtuvieron en la muestra final.

Por tanto, se tomó un grupo de diez (10) supervisores de una empresa de producción masiva ubicada en el área metropolitana de Caracas, que posteriormente no fueron considerados en la muestra final de la investigación presentada.

En el instrumento de compromiso organizacional, elaborado por los autores Allen y Meyer (1996) se obtuvo una confiabilidad en los 10 sujetos pertenecientes a la prueba piloto, de 0,88; mientras que, por otra parte, el instrumento de intención de egresar de los autores Marques y Marcano (2010) cuenta con un coeficiente de 0,79; para estos cálculos se tomaron en cuenta la cantidad de ítems por encuesta, las varianzas y los promedios de las mismas.

5. Procedimiento para la recolección de información.

Para realizar la recolección de la información se realizaron los siguientes pasos:

- Se contactó a las personas responsables de las unidades de Recursos Humanos (RRHH) de las empresas reportadas en el ranking de las diez mejores que participaron en el estudio de Great Place to Work ® del año 2017, cuyas sede principal se ubicaban en el área metropolitana de Caracas, siendo las siguientes: Sc Johnson y Son, Iberoseguros, DIAGEO Venezuela, C.A, Tracker GPS, C.A Telares de Palo Grande, Óptica Caroní C.A, Banco Exterior, C.A, Productos Roche, S.A, Cargill de Venezuela SRL, EY Venezuela.

- A cada una de ellas se les explicaron los objetivos de la investigación, así como el propósito de la misma, respetando la confidencialidad de la información que reportaran; con la finalidad de lograr el compromiso de participar en el mismo.

- A las dos (2) empresas que manifestaron la voluntad de participar, tal como se explicó en el punto de población y muestra, se les hizo entrega de los instrumentos para su revisión y aprobación, de manera que estuvieran en pleno conocimiento sobre el contenido de los mismos, y lo que se les preguntaría a los supervisores. A su vez, se les describió el funcionamiento y codificación de las herramientas de recolección de información, para así poder acatar a sus consideraciones y pautas con respecto a su distribución a los empleados.

- Antes de aplicar los instrumentos a las dos (2) empresas que formaron parte del estudio, se tomó una muestra de supervisores, para realizar el estudio piloto de los instrumentos con los cuales se medió las variables compromiso organizacional e intención de egresar, cuyos resultados ya fueron reportados anteriormente.

- Teniendo en cuenta las consideraciones y pautas dadas por las empresas, los instrumentos se hicieron llegar a los colaboradores de cargos supervisorios para su llenado vía internet.

- Una vez consolidados todos los instrumentos, se procedió con el vaciado de la data, a través del programa SPSS (Paquete Estadístico de las Ciencias Sociales), para posteriormente realizar los cálculos de las estadísticas descriptivas y el coeficiente de correlación de Pearson (r).

- Posteriormente, se hizo el análisis de cada variable por separado y se establecieron sus diferenciaciones de acuerdo a las distintas variables demográficas; para luego analizar la correlación entre el compromiso organizacional y la intención de egresar, e igualmente determinar las variaciones de la correlación en cada de las empresas y sus respectivas variables demográficas.

- Finalmente, se realizó la discusión de resultados y las conclusiones del estudio sobre si existe o no una relación entre las variables compromiso organizacional e intención de egresar de la organización a la cual pertenecen un grupo de supervisores de dos empresas reportadas en el ranking de las diez mejores que participaron en el estudio de *Great Place to Work* ® del año 2017.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos con los instrumentos aplicados en las dos empresas que conformaron el objeto de estudio, se utilizó el programa de paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, que en sus siglas en inglés corresponden a SPSS 20.0 para Windows, y los mismos se presentan de la siguiente manera: en primer lugar, se muestran los análisis estadísticos descriptivos generales de la muestra de estudio, en los cuales se expone una distribución de frecuencias de las variables demográficas tales como género, edad, cargo, estado civil y años de servicio de la muestra en general y posteriormente se reseña esta distribución de frecuencias de las variables demográficas en cada una de las organizaciones, las cuales se referencian como la empresa "A" y la empresa "B" respectivamente.

En segundo lugar, se presentan los resultados de las variables compromiso organizacional e intención de egresar por separado, así como las variaciones encontradas considerando las distintas variables demográficas y las particularidades halladas tanto en la empresa "A" como para la empresa "B", explicando cada uno de los resultados de manera detallada y precisa.

Por último, se calcula una correlación simple entre ambas variables, midiendo el nivel de significancia en cada una de ellas de forma general y luego, se desglosan estos resultados tanto para la empresa "A" como la empresa "B".

1. Análisis variables demográficas.

A partir de los datos suministrados y recolectados en la muestra, se procedió a realizar un análisis estadístico descriptivo de las variables, donde se hizo énfasis en las distribuciones de frecuencias y los cálculos de las medidas de tendencia central.

A continuación, se presenta la tabla con las variables demográficas referentes al género, antigüedad y cargo que desempeña cada sujeto dentro de las organizaciones estudiadas, referentes a la empresa "A" y empresa "B".

Tabla N° 7. Distribución de frecuencias según el género, cargo, antigüedad y empresa.

			Género					
	Cargos	**Años de antigüedad**	Femenino	%	Masculino	%	**Total**	
Empresa "A"	Gerente		8	53,30%	7	46,70%	15	50%
		1 a 5 años	2	40%	3	60%	5	
		6 a 11 años	5	55,56%	4	44,44%	9	
		Más de 11 años	1	100%	0	0%	1	
		Total empresa "A"	**8**		**7**		**15**	
Empresa "B"	Jefe		6	75%	2	15%	8	26,7%
		Menos de 1 año	1	100%	0	0%	1	
		1 a 5 años	4	80%	1	20%	5	
		6 a 11 años	1	50%	1	50%	2	
	Coordinador		0	0%	2	100%	2	6,67%
		Menos de 1 año	0	0%	1	100%	1	
		1 a 5 años	0	0%	1	100%	1	
	Gerente		1	25%	3	75%	4	13,33%
		Menos de 1 año	1	100%	0	0%	1	
		1 a 5 años	0	0%	2	100%	2	
		6 a 11 años	0	0%	1	100%	1	
	Director		1	100%	0	0%	1	3,33%
		1 a 5 años	1	100%	0	0%	1	
		Total empresa "B"	**8**		**7**		**15**	
		Total muestral	**16**	**53,30%**	**14**	**46,70%**	**30**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al género de un total de 30 sujetos que trabajan en las dos empresas que participaron en el estudio, se observa que no existe una diferencia significativa entre los hombres y las mujeres; esto debido a que el género femenino está comprendido por 16 personas, para un total de 53,30%; mientras que el 46,70% son del género masculinos representado por 14 individuos.

Por otra parte, se encuentra la antigüedad, que como se logra distinguir en la tabla, la mayor cantidad de frecuencias se encuentra ubicado entre los 1 a 5 años de antigüedad en ambas organizaciones, con un total de 14 sujetos, seguido por el segundo

rango más elevado representado por aquellos que poseen de 6 a 11 años, con un total de 12 individuos.

De esta forma, los que tienen menos de un año dentro de la organización representan el segundo grupo más bajo, con 3 sujetos y los que tienen la mayor antigüedad en su totalidad, es decir, los que tienen más de 11 años están identificados con un solo individuo.

Adicionalmente, se presenta la variable referida a los puestos de cargos supervisorios, los cuales fueron: jefes, coordinadores, gerentes y un director. Dentro de esas organizaciones, 19 individuos representan la mayoría comprendida por gerentes, mientras que los demás individuos que conformaron la muestra se distribuyen de la siguiente manera: 26,7% jefes, 6,7% coordinadores y 3,3% directores.

También es importante hacer el análisis por cada una de las empresas. En este caso, comenzando por la empresa "A", se puede decir que, tomando en cuenta la variable demográfica del género, se observa que en los 15 gerentes de la empresa "A" no se evidencia una diferencia significativa entre los hombres y mujeres, siendo el 53,3% de los sujetos de la muestra propio del género femenino, y en contraposición el 46,7% restante pertenece al género masculino.

Por otra parte, al hacer la combinación entre los cargos y la antigüedad se extrae que, en la empresa "A" el cargo supervisorio que ellos contemplan en su estructura es el de gerente. En este sentido, se observa que el mayor porcentaje de gerentes se ubica entre 6 y 11 años de antigüedad, seguido por los gerentes con 1 a 5 años de servicio. Al unir ambos niveles de antigüedad, un 93,3% de los gerentes tienen entre 1 a 11 años dentro de la organización; mientras que el menor porcentaje se centra en la categoría de más de 11 años equivalente a un 6,6% de la muestra.

No obstante, en la empresa "B" se puede observar que de igual forma existen 15 personas con cargos supervisorios y no se evidencia una diferencia significativa entre los hombres y mujeres, siendo el 53,3% de los sujetos de la muestra propio del género femenino y en contraposición el 46,7% restante pertenece al género masculino.

En esta organización, caso contrario a la anterior, si se contó con diversos niveles gerenciales, los cuales están distribuidos en su mayoría en la posición de jefe, abarcando más de la mitad de la muestra, seguido de los gerentes siendo los mismos 4 sujetos, que representa un 26,67% posteriormente encuentran a dos coordinadores que forman parte de un 13,3% y por último un único director que simboliza un 6,7%.

Además de los resultados ya expuestos, se procedió a generar otra tabla de frecuencias con las variables estado civil junto con la edad de cada uno de los participantes de las empresas en cuestión.

Tabla N° 8. Distribución de frecuencias según edad y estado civil.

	Estado Civil		**Total**	
Edad	Casado	Soltero		
30 a 33 años	3	4	7	23,3%
	17,65%	30,76%		
34 a 37 años	6	5	11	36,6%
	35,29%	38,46		
38 a 41 años	3	0	3	10%
	17,65%	0%		
42 a 45 años	4	2	6	20%
	23,53%	15,38%		
46 a 49 años	0	1	1	3,33%
	0%	7,69%		
50 años o más	1	1	2	6,66%
	5,88%	7,69%		
Total	17	13	**30**	
%	56,7%	43,3%	100%	

Fuente: elaboración propia.

En el caso de la variable edad, acorde a su distribución, se puede determinar en la tabla que la mayoría se encuentra entre los 34 a 37 años, siendo los mismos un 36,6% de la muestra estudiada. En segundo lugar, con mayor cantidad de sujetos se encuentra la categoría entre 30 a 33 años, con un total de 23,3%; ambas cuentan con 11 y 7 individuos respectivamente, lo que quiere decir que el 59,9% de los supervisores se encuentran entre los 30 a 37 años de edad.

Aunado a esto, se observa que la menor cantidad de personas está entre el rango de 46 y 49 con únicamente un sujeto, y entre 50 o más años, se encuentran dos individuos

que representan un 10,1% de los supervisores de las empresas seleccionadas para la investigación. Por último, el restante 30% está alojado entre las edades de los 38 y los 45 años de edad.

En cuanto a la variable estado civil, se encuentra que el 56,7% de los sujetos estudiados son casados y que, por contraparte el 43,3% están solteros. Sin embargo, realizando un cruce entre ambas variables demográficas, se determina que la mayoría de los casados están entre las edades de 34 a 37 años, correspondiendo a un 20% de la muestra. Mientras que la mayor frecuencia de los solteros, se encuentra en el mismo intervalo de edad, pero representa un 16,7% de los resultados obtenidos.

A continuación, se presentan los resultados de las variables demográficas de las empresas por separado para generar mayor entendimiento de la caracterización de la muestra en cada una de las organizaciones.

Tabla N° 9. Distribución de frecuencias según edad y estado civil de la empresa "A".

Edad (años)	**Estado civil**				**Total**	
	Casado		Soltero			
30 a 34	2	66,67%	1	33,33%	3	20%
35 a 39	2	28,57%	5	71,43%	7	46,66%
40 o más	3	60,00%	2	40,00%	5	33,33%
Total	7	46,67%	8	53,33%	15	100%

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la edad, acorde a la distribución de esta variable demográfica, se observa en la tabla presentada anteriormente, que el mayor porcentaje de supervisores de la empresa "A", se ubica entre los 35 a 39 años de edad, que equivale a 46,66% de la muestra. Además, se destacan los rangos entre 30 a 34 representado por un 20%, seguido de los pertenecientes a intervalo de 40 o más años con un 33,33%.

A su vez, la variable estado civil presenta cierta paridad, ya que 7 sujetos de esta muestra se encuentran actualmente casados, siendo representado por un 46,67% mientras que el resto de la muestra está actualmente con el estado civil soltero, siendo representado por un 53,33%.

Como dato más representativo, se obtiene que el 71,43% de los gerentes ubicados entre los 35 a 39 años se encuentran solteros en este momento, mientras que el 28,57% restante se encuentra casado. A su vez, los otros dos grupos están parejos, ya que las diferencias entre los casados y solteros no es mayor a una persona.

Por otra parte, también se presenta la tabla correspondiente a la empresa "B" con la distribución de frecuencias tanto de la edad como del estado civil, donde se observa que existe mayor diferencia entre la cantidad de personas solteras y casadas, comparativamente con la empresa "A".

Tabla N° 10. Distribución de frecuencias según edad y estado civil de la empresa "B".

Edad	**Estado Civil**				**Total**	
	Casado		Soltero			
30 a 34 años	4	66,67%	2	33,33%	6	40%
35 a 39 años	1	33,33%	2	66,67%	3	20%
40 o más años	5	83,33%	1	16,67%	6	40%
Total	10	66,67%	5	33,33%	**15**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el 80% de los colaboradores con cargos supervisorios se ubican entre los rangos de 30 a 34 años de edad y 40 o más, con un 40% para cada uno de ellos. Además, el rango entre 35 a 39 años, equivale a un 20%.

Tomando en cuenta la variable del estado civil, se puede decir que existe una diferencia significativa entre los porcentajes, ya que las personas que están casadas en este momento son el 66,7% de dicha muestra, mientras que los solteros representan un 33,33% de los individuos estudiados en esta empresa.

Como dato más representativo, se obtiene que la frecuencia más elevada es el 83,33% de los gerentes ubicados entre los 40 o más años de edad que se encuentran casados en este momento, mientras que el 16,67% restante permanece soltero.

2. Análisis de la variable "compromiso organizacional".

A partir de los datos suministrados en la muestra, se procedió a realizar un

análisis estadístico descriptivo de la variable "compromiso organizacional", donde se hizo énfasis en las distribuciones de frecuencias, calculando las medidas de tendencia central, como por ejemplo la media aritmética, la desviación estándar y el coeficiente de variación, de cada uno de los ítems planteados.

2.1 Variable "compromiso organizacional" de forma general.

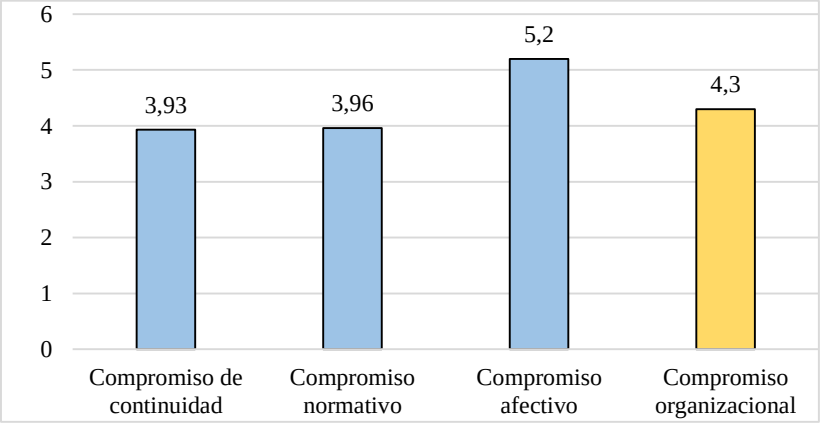
En la presente tabla se muestran los promedios totales de cada una de las dimensiones de compromiso organizacional de ambas empresas, junto con los ítems pertenecientes a cada una de ellas, su desviación estándar y el coeficiente de variación.

Tabla N° 11. Promedios de la variable "compromiso organizacional". De forma general.

Dimensión	Ítems	Total	Media	DE	CV
Compromiso de continuidad	1, 3, 4, 5, 16, 17	30	3,93	0,78	19,84%
Compromiso normativo	2, 7, 8, 10, 11, 13	30	3,96	0,85	21,46%
Compromiso afectivo	6, 9, 12, 14, 15, 18	30	5,20	1,18	22,60%
Compromiso organizacional		*30*	*4,30*	*0,83*	*19,30%*

Fuente: elaboración propia.

Gráfico Nº 1. Promedios de la variable "compromiso organizacional". De forma general.



Fuente: elaboración propia.

Después de analizar el gráfico anteriormente expuesto, se puede evidenciar, en la dimensión de continuidad y normativo, un compromiso medio con 3,93 y 3,96 de promedio respectivamente, mientras que el afectivo es el nivel más elevado con 5,2;

ubicándolo en el límite inferior del nivel más alto de compromiso. Aunado a esto, se puede decir que el compromiso organizacional en la muestra general, presenta una media de 4,23; destacando un nivel medio de esta variable.

Por tanto, se puede afirmar que los niveles obtenidos en la desviación estándar son prácticamente similares entre las dimensiones de continuidad y normativo, por lo que se puede argumentar que a nivel macro ninguna se distingue de la otra, exceptuando el compromiso afectivo que, en promedio, su desviación estándar es casi el doble que las del resto, por ejemplo, en esta dimensión se encuentra en 1,18 mientras los otros dos se encuentran en 0,78 y 0,85 respectivamente.

Adicionalmente, se puede determinar que ninguna de las dimensiones presenta en promedio un coeficiente de variación disperso, ya que todos se encuentran en valores muy cercanos que oscilan entre los 19,84% y los 22,60%.

Incluso, se puede notar que la mayoría de las respuestas se encuentran ubicadas en el segmento correspondiente a un nivel medio de compromiso organizacional, ya que, al analizar con detalle las respuestas de los instrumentos, se concluye que gran parte de la muestra contestó mucho más a la escala “indiferente” y “de acuerdo”.

Sin embargo, se evidencian algunas excepciones en cada una de las dimensiones que permiten observar ciertos ítems que poseen una media superior al resto. En el caso del compromiso de continuidad, se obtiene que la mayoría prefiere pertenecer a la organización donde trabaja tanto por necesidad como por deseo.

En los indicadores de compromiso normativo, se puede argumentar que las personas admiten que la organización merece lealtad por parte de los empleados y que los individuos poseen un alto grado de significancia por la institución. Además, sienten a sus compañeros de trabajo como su familia; factor que puede relacionarse con algunos aspectos de los propósitos de las organizaciones descritos en el marco referencial.

Posteriormente, se realizó la comparación de las medias de la variable “compromiso organizacional” con el género y el estado civil de ambas organizaciones en conjunto, arrojando los siguientes resultados:

Tabla N° 12. Estadística descriptiva de la variable “compromiso organizacional” con género y estado civil.

	Género		Estado Civil	
Dimensiones	**Femenino**	**Masculino**	**Casado**	**Soltero**
Compromiso de continuidad	3,94	3,93	3,77	4,05
Compromiso normativo	4,10	3,78	3,94	4,00
Compromiso afectivo	5,37	5,00	5,17	5,23
Compromiso organizacional	*4,44*	*4,14*	*4,29*	*4,43*
N	16	14	17	13
DE	0,63	1,02	0,86	0,83
Coeficiente de variación	14,19%	24,63%	19,77%	19,62%

Fuente: elaboración propia.

La tabla N° 12 indica que, en cuanto al género, el compromiso afectivo sigue siendo superior tanto en las mujeres como en los hombres; en el caso del género femenino, su media se encuentra en el rango de nivel alto de compromiso con 5,37; sin embargo, colinda con el límite inferior de dicho nivel; mientras que el género masculino al obtener una media de 5,00 está en el límite superior del rango medio de compromiso.

Además de ello, tanto en el compromiso de continuidad como el normativo, se evidencia que sus medias están dentro del rango de nivel medio. En el caso femenino, posee 3,94 y 4,10 respectivamente, mientras que los hombres poseen 3,93 y 3,78.

Posteriormente, se analizaron los coeficientes de variación donde se pudo denotar una cohesión entre sus respuestas con un 14,19%, para las mujeres y los hombres 24,63%. Por otro lado, tomando en cuenta la variable de compromiso organizacional con el estado civil, se evidenció que no existe mayor variación en los coeficientes, ya que oscilan entre 19,62% y 19,77%.

De esta forma, se puede afirmar que las personas solteras tienen una ligera diferencia (4,43) que las personas que están casadas (4,29) en cuanto al nivel de compromiso organizacional; siendo importante resaltar que dichos resultados están

dentro del rango del nivel medio y que su diferencia no es significativa.

También es importante denotar, que el compromiso afectivo se encuentra dentro del rango inferior del nivel correspondiente a alto compromiso; teniendo los casados un 5,17 y los solteros un 5,23 de media. Por otra parte, el compromiso normativo de ambos presenta una diferencia entre sus medias no mayor a 0,06 puntos.

A su vez, se realizó el mismo procedimiento de las medias con respecto a las dimensiones de compromiso, pero con los rangos de edades de la muestra, sus cargos y los años de antigüedad, tanto de la empresa "A" como de la empresa "B".

Tabla N° 13. Estadística descriptiva de la variable "compromiso organizacional" con edad, años de antigüedad y cargo.

	Edad (años)						**Antigüedad**				**Cargo**			
Dimensiones	**30 a 33**	**34 a 37**	**38 a 41**	**42 a 45**	**46 a 49**	**50 o más**	**menos de 1 año**	**1 a 5 años**	**6 a 11 años**	**12 a 17 años**	**Jefe**	**Coordinador**	**Gerente**	**Director**
Compromiso de continuidad	4,17	3,87	4,50	3,67	3,00	3,33	4,00	4,10	3,88	3,00	4,38	3,50	3,79	4,00
Compromiso normativo	4,16	3,88	3,75	4,22	4,00	3,00	4,00	4,30	3,77	4,00	4,37	4,00	3,79	4,00
Compromiso afectivo	5,67	5,38	4,75	5,5	5,00	3,00	4,33	5,55	5,14	6,00	5,62	4,00	5,10	6,00
Compromiso organizacional	*4,44*	*4,37*	*4,00*	*4,22*	*4,00*	*3,50*	*4,00*	*4,45*	*4,45*	*4,00*	*4,88*	*4,00*	*4,05*	*5,00*
N	7	11	3	6	1	2	3	14	12	1	8	2	19	1
DE											0,925	0,000	0,764	0,000
C.V											20,50%	0,00%	18,36%	0,00%

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los datos obtenidos en la siguiente tabla, se puede concluir que varios de los sujetos comprendidos en los distintos grupos de edades, están comprometidos afectivamente con la organización. Debido a que, en esta dimensión se encuentran nuevamente los valores más elevados, donde se destacan los grupos entre los 30 a 37 años y 42 a 49 años respectivamente, mientras que en el compromiso de continuidad y normativo se encuentran con un nivel bajo y medio.

Se puede observar que, tomando en cuenta el compromiso de continuidad, en el rango de 46 a 49 y de 50 o más se encuentran las medias más bajas con 3,00 y 3,33 correspondientemente. La primera se encuentra en el rango de nivel bajo de compromiso, mientras que, en el compromiso normativo, se destacan los mayores a 50 y el grupo entre 34 a 41 años de edad.

No obstante, se puede agregar que entre las edades comprendidas de 30 a 33 años y 34 a 37 se contó con un promedio de 4,44 y 4,37 respectivamente ubicándose ambas en un nivel intermedio de compromiso. De forma antagónica, se encuentra el rango de edades superior, correspondiente a los de 50 o más años con un 3,50, que se encuentra en el límite inferior del nivel medio.

Con respecto a la edad, de nuevo el afectivo es quien predomina en todas las encuestas, esto se debe tener en consideración que el instrumento midió aquellas personas que poseen grados supervisorios, por tanto, son equitativos los promedios totales de cada uno de los cargos, donde se destaca que incluso las respuestas del director son iguales que las de los coordinadores de forma general.

Siendo el nivel más alto el del director con 6 de media en afectivo, seguido de los jefes que cuentan con 5,62 y los gerentes 5,10; estos tres entrando en el rango mínimo del alto nivel de compromiso. Por el contrario, los coordinadores promedian 4,00 en el compromiso afectivo, lo cual se les considera nivel medio. Por otra parte, el director posee un bajo nivel de compromiso de continuidad al obtener únicamente 4,00 puntos, siendo el segundo puntaje más alto, después del jefe con 4,38.

También es importante afirmar que los niveles de desviación estándar entre los jefes y los gerentes es similar, ya que los primeros cuentan con 0,83 y los segundos con 0,76; es decir, existe homogeneidad. Mismo caso ocurre con los coeficientes de variación, observando en los jefes un 20,50% y en los gerentes un 18,36%.

Otro cruce realizado en el cuadro anterior fue el de la variable “compromiso organizacional” con la antigüedad de cada uno de los sujetos con cargo supervisorios dentro de la organización. Revelando que el compromiso es similar dentro de cada uno

de los grupos, sin embargo, se puede notar que los polos se encuentran iguales en cuanto al menor puntaje, es decir, aquellos que tienen menos de un año y los que tienen entre 12 a 17 años, teniendo en total un 4,00 de promedio de la variable compromiso. Por otra parte, aquellos entre 1 a 11 años de antigüedad tienen 4,45 de promedio, afirmando que todos poseen un nivel medio de compromiso organizacional.

Es importante destacar que las personas que tiene más de 5 años en la organización tienen un compromiso afectivo bastante elevado, sin embargo, no ocurre igual con el aspecto normativo.

Por otra parte, aquellos que están entre los 6 a 11 años, tienen 5,14 de media; lo que los ubica en el límite inferior del nivel más alto de compromiso afectivo. Caso contrario de la dimensión continuidad del mismo intervalo, que se encuentran en el rango superior del nivel medio, con un 3,88 de media.

2.2 Análisis por empresa de la variable "compromiso organizacional".

En el caso de las empresas "A" y "B" perteneciente al ranking de *Great Place to Work* ®, se tomaron en cuenta las medias, desviaciones estándares y coeficientes de variación de la variable "compromiso organizacional", siendo la misma comparada con las variables demográficas demostradas en los análisis previos.

2.2.1 Empresa "A" con la variable "compromiso organizacional".

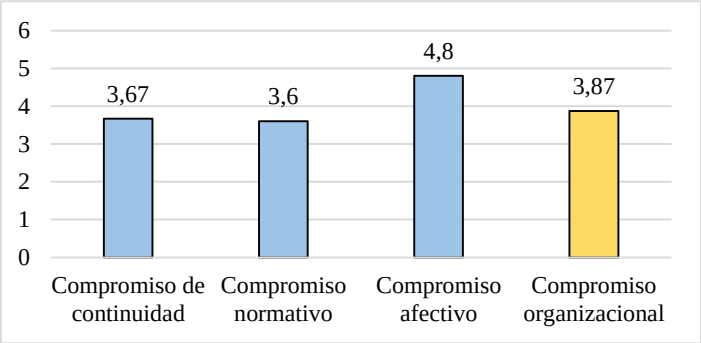
En este apartado, se analizará en la empresa "A" las variables demográficas correlacionadas con el compromiso organizacional y cada una de las dimensiones pertinentes, es por ello que se presenta la siguiente tabla resumen con las medias de respuesta de los 15 gerentes pertenecientes de dicha institución.

Tabla N° 14. Promedios de la variable “compromiso organizacional” en la empresa “A”.

Dimensión	Ítems	Total	Media	DE	CV
Compromiso de continuidad	1, 3, 4, 5, 16, 17	**15**	3,67	0,82	*20,26%*
Compromiso normativo	2, 7, 8, 10, 11, 13	**15**	3,60	0,45	*12,5%*
Compromiso afectivo	6, 9, 12, 14, 15, 18	**15**	4,80	1,01	*21,04%*
Compromiso organizacional		***15***	*3,87*	*0,63*	*16,27%*

Fuente: elaboración propia.

Gráfico Nº 2. Promedios de la variable “compromiso organizacional” en la empresa “A".



Fuente: elaboración propia.

Se puede decir que los sujetos de la empresa “A” poseen un nivel medio de compromiso organizacional con 3,87 de media, siendo el más destacado el afectivo con 4,80; seguido de 3,67 de continuidad y por último 3,60 el normativo, estos últimos se encuentran en el límite inferior del nivel medio de compromiso organizacional. Por tanto, se puede afirmar que, los niveles obtenidos en la desviación estándar son prácticamente similares entre las dimensiones de continuidad y afectivo, a diferencia del normativo.

Observando cada uno de los ítems, se destaca que, los índices de coeficiente de variación obtenidos no representan mucha disparidad, ya que el mínimo fue de 24%, y el máximo 53%. Incluso, se puede notar que la mayoría de las respuestas se encuentran ubicadas en el segmento de niveles medios de compromiso organizacional, ya que, si se analiza con detalle las respuestas, se concluye que el grueso de la muestra contesta mucho más a la escala “indiferente” y “de acuerdo” planteadas en el instrumento.

Es un hecho que, en cada dimensión se puede observar la existencia de ciertos ítems con medias superiores al resto. Teniendo esto en consideración, se puede afirmar que las personas consideran que es difícil abandonar la institución incluso si fuese su deseo, demostrando un vínculo de continuidad con la organización de parte de los supervisores de esta empresa.

Por otra parte, teniendo en cuenta los ítems asociados al compromiso normativo, se puede afirmar que, los sujetos sienten una deuda con la organización por cada una de los beneficios que esta le genera. Mientras que, en el compromiso afectivo, se destaca el grado de significancia que tiene la empresa para cada individuo

Del mismo modo que se realizó de forma general, se procedió analizar la variable demográfica referente al género y al estado civil con el compromiso organizacional de la empresa "A".

Tabla N° 15. Estadística descriptiva de la variable "compromiso organizacional" de la empresa "A" con género y estado civil.

	Género		**Estado civil**	
Dimensiones	**Femenino**	**Masculino**	**Casado**	**Soltero**
Compromiso de continuidad	3,75	3,57	4,00	3,38
Compromiso normativo	4,00	3,14	3,57	3,62
Compromiso afectivo	5,12	4,42	4,57	5,00
Compromiso organizacional	*4,12*	*3,57*	*4,85*	*3,87*
N	8	7	7	8
DE	0,35	0,78	0,89	0,35
Coeficiente de variación	8,49%	21,85%	18,35%	9,04%

Fuente: elaboración propia.

En la tabla N° 15 se observa que las mujeres poseen un promedio superior al del género masculino en los tres rubros, siendo el afectivo el mayor con 5,12; lo que indica un nivel alto de compromiso. Por otro lado, el compromiso normativo es ubicado en el nivel medio de compromiso y, por último, se encuentra el más bajo con 3,75 de media para la dimensión de continuidad.

Sin embargo, el género masculino, presenta en sus tres dimensiones un nivel medio de compromiso, siendo el más elevado el afectivo con un 4,42 y el más bajo el normativo con un

promedio de 3,14 por sujeto, este último expresa al límite inferior del compromiso intermedio, es decir que existen varios individuos que promedian bajo compromiso organizacional. Adicionalmente a ello, los coeficientes de variación entre ambos géneros son bastante similares, con un 8,49% por parte de las mujeres y un 21,85% de los hombres.

Mientras que, en la variable correspondiente al estado civil, se encuentra que no existe mayor variación en los coeficientes, ya que oscilan entre 18,35% y 9,04%, existiendo una homogeneidad entre ambas aristas.

A su vez, de las 7 personas que se encuentran casadas, todas promedian 4,85 puntos, mientras que los solteros a su vez, promedian 3,87 puntos, ubicándolos dentro del mismo rango de compromiso medio. Por otra parte, se puede afirmar que el compromiso afectivo, de nuevo, es el más elevado en ambos casos, ya que el en los casados es 4,57 mientras que el del personal soltero es de 5,00, estos dos promedios se encuentran dentro del límite superior del compromiso medio.

Las desviaciones de las mismas son cercanas, ya que oscilan entre 0,89 y 0,35; siendo una diferencia mínima entre cada una de las dimensiones.

Posteriormente, se analizó la siguiente tabla correspondiente a la edad junto con la antigüedad y el cargo, relacionado a su vez con el compromiso organizacional; obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 16. Estadística descriptiva de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “A” con edad, cargo y antigüedad.

	Edad (años)			Antigüedad			Cargo
Dimensiones	**30 a 34**	**35 a 39**	**40 o más**	**1 a 5 años**	**6 a 11 años**	**12 a 17 años**	**Gerente**
Compromiso de continuidad	3,67	4,08	3,38	3,67	3,75	3,00	3,67
Compromiso normativo	4,00	3,57	3,49	3,40	3,66	4,00	3,60
Compromiso afectivo	6,00	4,57	4,40	4,80	4,66	6,00	4,80
Compromiso organizacional	*4,33*	*3,83*	*3,50*	*3,75*	*3,92*	*4,00*	*3,86*
N	3	7	5	5	9	1	15

DE	0,64
C.V	16,58%

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los datos obtenidos en la tabla anteriormente expuesta, se puede establecer que en la empresa “A”, comprendida por 15 sujetos, se encuentra en la mayoría de los casos un nivel medio de compromiso, salvo en el compromiso afectivo de los gerentes que se encuentran entre los 30 y 34 años de edad, con 6 puntos de promedio. Por otra parte, el ámbito más bajo, fue el normativo de los gerentes que poseen entre 35 a 39 años de edad, con un 3,49 de media, ubicándose en el límite inferior de compromiso medio. Es importante señalar que solo el compromiso afectivo promedia más de 4,00 puntos en cada uno de sus segmentos.

Se puede observar que, los tres gerentes que se encuentran entre los 30 a 34 años de edad tienen un promedio general superior al resto, con unos 4,33; mientras que el resto está similar, ya que todos se ubican en el nivel medio de compromiso organizacional.

Los gerentes de la empresa “A” poseen un nivel medio de compromiso organizacional, ya que su media es de 3,86. Siendo, evidentemente, el afectivo su aspecto más favorable, con un promedio de 4,80 puntos. Posteriormente, se encuentra

el compromiso de continuidad con 3,67 y por último el normativo con 3,60; es importante señalar que este está dentro del límite inferior del rango de nivel medio de dicho compromiso.

Mientras que, en relación a los años de servicio correlacionados con la variable "compromiso organizacional", se obtuvo que el compromiso es similar dentro de cada uno de los grupos, como, por ejemplo, el compromiso afectivo de los que poseen entre 1 a 5 años de experiencia es de 4,80. Del mismo modo, los que tienen entre 6 a 11 años trabajando presentan 4,66 de promedio; es decir que no es mucha la oscilación de sus puntajes. Estos dos valores están dentro del parámetro de un nivel intermedio de compromiso organizacional.

Por otra parte, se refleja que el compromiso de continuidad en aquellos que se encuentran entre los 12 a 17 años es sumamente bajo, con apenas 3,00 puntos de promedio, mientras que el intervalo más elevado es el afectivo del mismo intervalo con un total de 6,00 de media.

En promedio, se encuentran homogéneos, ya que los comprendidos entre los 6 a 11 y de 11 a 17 años de experiencia poseen 3,92 y 4,00 puntos, mientras que los que tienen de 1 a 5 años cuentan con un 3,75 de media, de nuevo, estos tres promedios se encuentran dentro del nivel medio de compromiso organizacional, indicando paridad y homogeneidad.

2.2.2 Empresa "B" con la variable "compromiso organizacional".

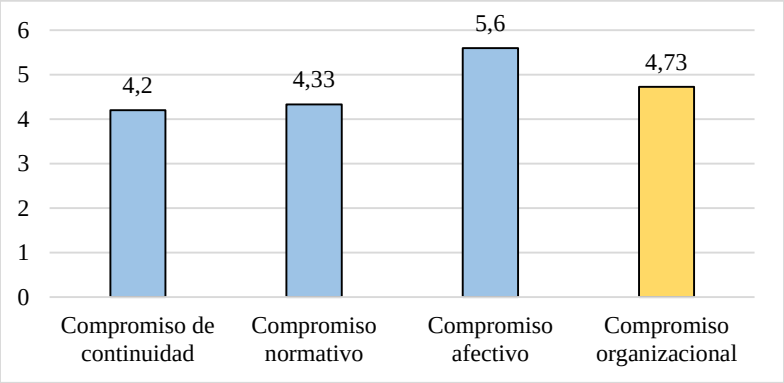
En este apartado, se analizará en la empresa "B" las variables demográficas correlacionadas con el compromiso organizacional y cada una de las dimensiones pertinentes, es por ello que se presenta la siguiente tabla resumen con las medias de respuesta de los 15 supervisores pertenecientes a dicha institución.

Tabla N° 17. Promedios de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “B”.

Dimensión	Ítems	Total	Media	DE	CV
Compromiso de continuidad	1, 3, 4, 5, 16, 17	**15**	4,20	0,68	16,19%
Compromiso normativo	2, 7, 8, 10, 11, 13	**15**	4,33	0,81	18,7%
Compromiso afectivo	6, 9, 12, 14, 15, 18	**15**	5,60	1,24	22,14%
Compromiso organizacional		***15***	*4,73*	*0,80*	*16,91%*

Fuente: elaboración propia.

Gráfico Nº 3. Promedios de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “B”.



Fuente: elaboración propia

Se puede decir que, los sujetos de la empresa “B” poseen un nivel medio de compromiso en cuanto a la dimensión de continuidad y normativo, ya que en el primero se obtuvo una media de 4,20 y en el siguiente una de 4,33. No obstante, el único con un nivel alto de compromiso es el afectivo con 5,60; que se encuentra a su vez en el límite inferior de dicha categoría. Finalmente, se obtiene una media 4,73 en la variable “compromiso organizacional” presente en esta empresa.

Siendo a su vez los niveles de desviación estándar bastante similares, ya que dentro de la categoría del compromiso de continuidad y el normativo simplemente oscila por 0,13. Como caso aparte, se destaca de nuevo el afectivo que cuenta con 1,24 de desviación estándar, aspecto que queda retratado por las medias. Los coeficientes de variación entre las tres dimensiones son homogéneos, ya que el compromiso de

continuidad tiene 16,19%; el normativo 18,70% y el afectivo cuenta con 22,14%.

Observando cada uno de los ítems, se evidencian los índices de coeficiente de variación obtenidos si representan mucha disparidad, ya que el mínimo fue de 19%, y el máximo 58%.

De esta forma, se puede notar que la mayoría de las respuestas se encuentran ubicadas entre el segmento de niveles medios y altos de compromiso organizacional, ya que, si se analiza con detalle las respuestas, se concluye que el grueso de la muestra contesta mucho más a la escala “indiferente” y “totalmente de acuerdo” planteadas en el instrumento.

Esto queda evidenciado en alguno de los reactivos de cada una de las dimensiones del compromiso organizacional, ya que en ellos se presenta una media superior al resto. En el caso del compromiso afectivo, se puede afirmar que las personas consideran que se sienten vinculados emocionalmente con esta organización.

Por otra parte, en el compromiso normativo se destaca que, las personas que laboran en esta organización poseen una sensación de lealtad y que la misma la deben recompensar trabajando para dicha institución.

Del mismo modo que se realizó en la anterior empresa, se procedió analizar la variable demográfica referente al género y al estado civil con el compromiso organizacional de la empresa “B”.

Tabla N° 18 Estadística descriptiva de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “B” con género y estado civil.

	Género		Estado civil	
Dimensiones	**Femenino**	**Masculino**	**Casado**	**Soltero**
Compromiso de continuidad	4,12	4,28	4,10	4,40
Compromiso normativo	4,25	4,42	4,20	4,60
Compromiso afectivo	5,62	5,57	5,60	5,60
Compromiso organizacional	*4,71*	*4,75*	*4,70*	*4,80*
N	8	7	10	5
DE	0,71	0,95	0,67	1,09
Coeficiente de variación	14,94%	20,16%	14,25%	22,70%

Fuente: elaboración propia

En la tabla N° 18 se indica que, en cuanto al género, la mayor cantidad de sujetos participantes son del sexo femenino, con un total de 8 personas, las cuales poseen un promedio superior al del género masculino en uno de los tres rubros, el cual es únicamente el afectivo, donde su promedio es de 5,62 siendo un nivel alto de compromiso. Mientras que las dimensiones de continuidad y normativo presentan medias de 4,12 y 4,25 respectivamente, siendo considerados niveles medios de la dicha variable.

Mientras que, el género masculino, posee un nivel alto en el compromiso afectivo con 5,57 y dos medias que son superiores a las del género femenino, los cuales son el normativo con 4,42 de media y el de continuidad con 4,28. Además, el coeficiente de variación no disperso, ya que el masculino es de 22,16% y el femenino es de 14,94%.

Las medias de ambos géneros son similares, ya que por parte de las mujeres se obtuvo un resultado de 4,71 puntos, mientras que los hombres puntuaron 0,04 por encima que el anterior género, es decir, su media fue de 4,75, ambos se ubican en un nivel medio de compromiso organizacional.

Es importante afirmar que, en la variable compromiso relacionada con el estado

civil, las personas casadas y las solteras promedian un nivel medio de compromiso, ya que cuentan con 4,70 y 4,80 puntos respectivamente.

Mientras que, en el compromiso afectivo, ambos estados civiles se encuentran en el rango mínimo del intervalo correspondiente a un alto nivel de compromiso, con 5,60 respectivamente para cada una de las categorías.

En el resto de las dimensiones, se destaca que, en los casados el compromiso de continuidad es de 4,10. Mientras que el de los solteros es de 4,40; mismo escenario para la dimensión de normativo, ya que los casados obtuvieron 4,20 mientras que los solteros, a su vez, promedian 4,60.

No obstante, sus coeficientes de variación presentan cierta heterogeneidad, ya que los mismos están comprendidos entre los 14,25% para los casados y 22,70% correspondiente a los solteros; por tanto, sus desviaciones estándares oscilan entre 0,67 y 1,09 respectivamente

Por otra parte, se realizó de una tabla con el cruce de las variables demográficas correspondiente a edad, antigüedad y cargo, relacionadas con la variable “compromiso organizacional” para la empresa “B”.

Tabla N° 19. Estadística descriptiva de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “B” con edad, antigüedad y cargo.

	Edad (años)			Antigüedad			Cargo			
Dimensiones	**30 a 34**	**35 a 39**	**40 o más**	**Menos de 1 año**	**1 a 5 años**	**6 a 11 años**	**Jefe**	**Coordinador**	**Gerente**	**Director**
Compromiso de continuidad	4,25	4,33	4,00	4,00	4,25	4,67	4,38	3,50	4,25	4,00
Compromiso normativo	4,33	4,33	4,33	4,00	4,33	4,66	4,37	4,00	4,50	4,00
Compromiso afectivo	5,60	6,00	5,33	4,00	5,66	6,60	5,62	4,00	6,25	6,00
Compromiso organizacional	*4,50*	*5,00*	*4,60*	*4,00*	*4,96*	*5,33*	*4,88*	*4,00*	*4,75*	*5,00*
N	6	3	6	3	9	3	8	2	4	1
DE	0,83	0,00	0,95	-						
C.V	17,00%	0,00%	20,00%	-						

Fuente: elaboración propia

Al analizar los datos obtenidos en la anterior tabla, se puede establecer que, en la empresa “B”, se encontró, en la mayoría de los casos, un nivel medio de compromiso, salvo en los cruces relacionados con el compromiso afectivo de todas las edades, ya que los mismos superan los 5,1 mínimos para ser considerados alto compromiso. Siendo el más destacado el grupo entre los 35 a 39 años con 6,00 puntos, seguidos de los de 30 a 34 con 5,60 y por último los de 40 o más años que obtienen 5,33 de media, estos últimos si están dentro del límite inferior del nivel de alto compromiso afectivo.

Observando las dimensiones, se puede decir que el más bajo es el de continuidad, obteniendo las tres medias más bajas de los tres aspectos a estudiar, siendo los de 40 o más años un 4,00, el grupo de 35 a 39 años con 4,33 de media y los de 30 a 34 posee una media de 4,25, todos estos datos corresponden a un nivel medio de compromiso organizacional.

Por otra parte, las medias generales de las edades se ubican en un medio nivel de compromiso, siendo parejos sus resultados, donde se obtiene que el rango entre los 30 a 34 y 35

a 39 años tienen una media de 4,50 y 5,00; mientras que los que tienen 40 o más años tienen 4,60.

En la empresa “B”, a diferencia de la empresa anterior, si se tienen diferentes tipos de cargos supervisorios, los cuales están presentados con sus respectivas medias, encontrando que, de nuevo, el compromiso afectivo posee el mayor promedio, teniendo a tres de los cuatro cargos con alto niveles de compromiso, siendo estos los jefes, los gerentes y el director; obteniendo medias superiores a 5,60. Por otra parte, también se puede destacar que el director posee el nivel más bajo de compromiso de continuidad, ubicado en el límite superior del nivel bajo de compromiso, seguido por los coordinadores con 4,00 y 3,50 de media respectivamente, generando estos últimos un nivel medio de compromiso.

Cuando se toman los promedios generales de cada uno de los cargos, se puede observar que todos se ubican en el nivel medio, ya que se encuentran en el intervalo comprendido entre los 3,1 y 5,00, siendo el de los gerentes el más elevado con 4,00 de media.

Un aspecto a tomar en cuenta es que, en el compromiso normativo se puede distinguir que todos son homogéneos, ya que oscilan entre los 4,00 puntos y los 4,50; teniendo una diferencia no mayor de los 0,50 puntos y posicionándose en el nivel medio de compromiso.

Por último, el coeficiente de variación no es disperso entre los jefes y gerentes, ya que sus porcentajes son 17,00% y 20,00%, al igual que las desviaciones estándares son de 0,83 y 0,95, demostrando homogeneidad.

En relación a los años de servicio de los supervisores dentro de la organización, los datos expuestos revelan que los promedios de los 3 sujetos con menos de un año de experiencia son uniformes, ya que, en cada una de las dimensiones promediaron 4,00 puntos, lo cual se considera un caso inédito en todo el estudio.

Por otra parte, aquellos que se encuentran entre 1 a 5 años y 6 a 11 años, los promedios que presentan son ascendentes, tomando en cuenta que la primera dimensión es la de continuidad y la última la afectiva. Así mismo, en los del rango comprendido entre 6 a 11 años, los puntajes del normativo y de continuidad son similares, con un 4,66 y 4,67 respectivamente, igualando el nivel medio de los otros dos grupos. Al igual que los colaboradores que tienen entre

los 1 a 5 años de servicio, el afectivo es el más elevado con un 6,6; demostrando un nivel alto de compromiso organizacional, estando dentro del límite superior de este último.

En general, tanto los menores a un año hasta los que poseen 5 años laborando en la empresa, tienen un nivel de compromiso medio. No obstante, los que tienen más experiencia si cuentan con un alto nivel de compromiso, ya que los mismos promedian 5,30. Sin embargo, este se encuentra dentro del límite inferior de ese nivel de compromiso organizacional.

Se puede argumentar que, tanto en el compromiso afectivo como en el normativo, los datos a través de los años son ascendentes, como ejemplo en este último, los menores a un año poseen 4,00; los de 1 a 5 años, 4,33 de media y los de 6 a 11 años, 4,66.

3. Análisis de la variable "intención de egresar".

A partir de los datos suministrados por la muestra, se procedió a realizar un análisis estadístico descriptivo de la variable "intención de egresar", donde se hizo énfasis en las distribuciones de frecuencias, calculando las medidas de tendencia central, como, por ejemplo: la media aritmética, la desviación estándar, el coeficiente de variación, de cada uno de los ítems planteados.

3.1 Variable "intención de egresar" de forma general.

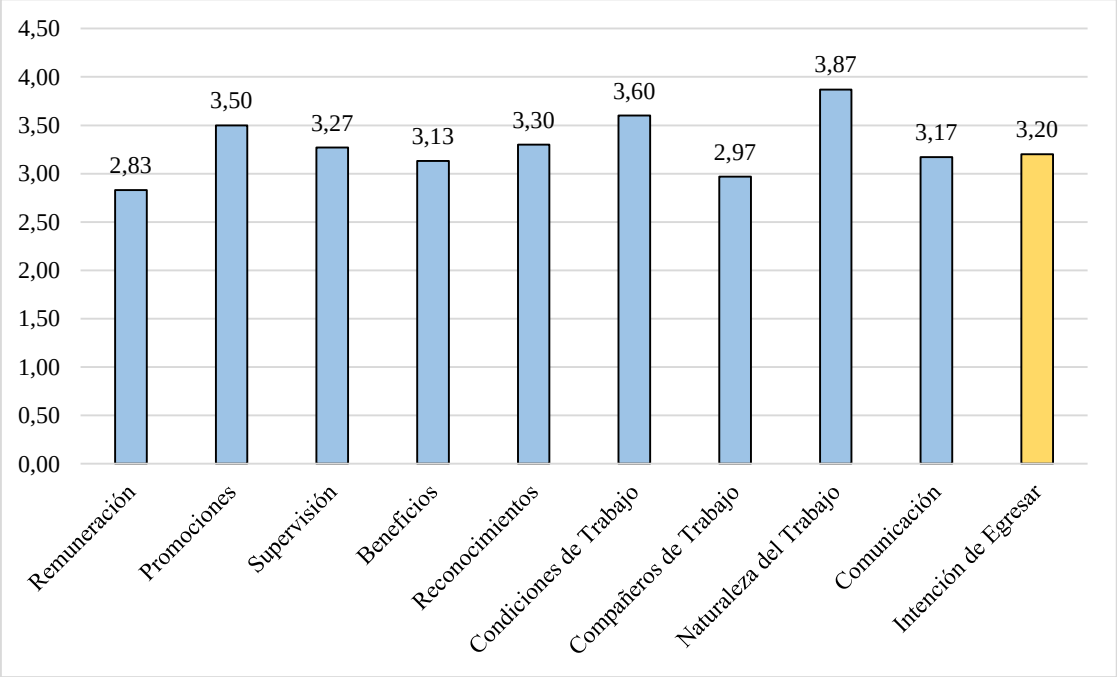
En la siguiente tabla se muestran los promedios totales de cada una de las dimensiones de la variable "intención de egresar" de ambas empresas, junto con los ítems pertenecientes a cada una de ellas, su desviación estándar y el coeficiente de variación.

Tabla N° 20. Promedios de la variable “intención de egresar”. De forma general.

Dimensiones	Ítems	Total	Media	DE	CV
Remuneración	1, 10, 19	**30**	2,83	0,95	33,53%
Promociones	2, 11, 20	**30**	3,50	0,86	24,60%
Supervisión	3, 12, 21	**30**	3,27	1,14	34,98%
Beneficios	4, 13, 22	**30**	3,13	1,04	33,24%
Reconocimientos	5, 14, 23	**30**	3,30	1,02	30,97%
Condiciones de Trabajo	6, 15, 24	**30**	3,60	1,00	28,81%
Compañeros de Trabajo	7, 16, 25	**30**	2,97	0,96	32,50%
Naturaleza del Trabajo	8, 17, 26	**30**	3,87	1,00	21,19%
Comunicación	9, 18, 27	**30**	3,17	1,00	30,00%
Intención de Egresar		**30**	3,20	1,00	26,47%

Fuente: elaboración propia.

Gráfico Nº 4. Promedios de la variable “intención de egresar”. De forma general.



Fuente: elaboración propia.

Después de analizar detalladamente la tabla y el gráfico anteriormente expuesto, se puede determinar que las dimensiones presentan en promedio un coeficiente de variación homogéneo, ya que, los resultados oscilan entre 24,60% y los 34,98%.

Por tanto, se puede afirmar que los niveles obtenidos en la desviación estándar son similares entre todas las dimensiones de esta variable. No obstante, dentro de los promedios de las dimensiones se encontró que la más destacada es la perteneciente a la remuneración, donde se obtuvo 2,83 puntos, encontrándose en el límite superior correspondiente al intervalo de baja intención de egresar. La dimensión correspondiente a los compañeros de trabajo, obtienen el segundo promedio más bajo con 2,97; ubicándose de igual forma en el rango de baja intención de egreso.

Por otra parte, se evidenció que las dimensiones de promoción, supervisión, beneficio, reconocimiento, condiciones laborales, comunicación y naturaleza del trabajo, se encuentran con medias homogéneas, todas ubicadas en el nivel medio de intención de egresar, siendo sus medias correspondientes a un intervalo entre 3,13 y 3,8 puntos. Obteniendo de esta forma, un índice de intención de egresar, considerado como bajo y representado por una media de 3,20.

Además, se puede destacar que los índices de coeficiente de variación obtenidos representan mucha disparidad, ya que el mínimo fue de 5% y el máximo 55%. Incluso, se puede notar que la mayoría de las respuestas se encuentran ubicadas en el segmento de niveles medios de intención de egresar, ya que, si se analiza con detalle las respuestas, se puede concluir que el grueso de la muestra respondió más a la escala “de acuerdo” y “en desacuerdo” planteadas en el instrumento.

Sin embargo, existen excepciones en algunos indicadores de cada una de las dimensiones. Como es el caso de la remuneración, ya que, a partir de ello, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados prefiere quedarse dentro de la organización y no trasladarse a otra que tenga un pago inferior a la actual. No obstante, podrían tener la intención de egresar si esa otra organización les otorga una remuneración mayor a la que perciben actualmente.

A su vez, en la dimensión de las promociones, se puede destacar que, en gran parte de la muestra, se evidencia una inclinación a egresar de la compañía en la que trabajan actualmente sí otra empresa les da mejores oportunidades de desarrollarse profesionalmente.

Posteriormente, se realizó la comparación de las medias de la variable “intención de egresar” con el género y el estado civil de ambas organizaciones en conjunto, arrojando los siguientes resultados:

Tabla N° 21. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” con género y estado civil.

	Género		Estado civil	
Dimensiones	**Femenino**	**Masculino**	**Soltero**	**Casado**
Remuneración	2,63	3,1	2,92	2,76
Promociones	3,38	3,64	3,54	3,47
Supervisión	3,25	3,29	3,31	3,24
Beneficios	3,13	3,14	3,46	2,88
Reconocimientos	3,19	3,49	3,23	3,35
Condiciones de Trabajo	3,63	3,57	3,69	3,53
Compañeros de Trabajo	3,00	2,93	3,08	2,88
Naturaleza del Trabajo	3,63	4,14	4,00	3,76
Comunicación	3,13	3,21	3,23	3,12
Intención de egresar	3,13	3,29	3,31	3,12
N	16	14	13	17
DE	0,96	0,85	0,95	0,78
C.V	30,64%	25,78%	29%	25%

Fuente: elaboración propia.

Analizando la variable “intención de egresar” con el género de los sujetos estudiados, se puede observar que la desviación estándar, tanto de los hombres como de las mujeres son homogéneos, donde los primeros poseen 0,85 y las correspondientes al género femenino un 0,96. Adicionalmente, el coeficiente de variación de los hombres es de 25,78%, mientras que el de las mujeres es de 30,64%.

De forma general, se puede afirmar que la intención de egresar de ambos géneros está en un intervalo correspondiente al nivel medio de intención de egresar, ya que los hombres poseen 3,29 puntos y las mujeres 3,13; es decir, que los resultados son homogéneos. No obstante, es importante señalar que ambos se encuentran en el límite inferior de dicho rango.

Es fundamental agregar que, en la mayoría de los casos, las mujeres poseen puntajes inferiores a los de los hombres, lo que demuestra que en general, ellas son menos propensas a egresar de la compañía. No obstante, como se indicó previamente,

los datos son similares; el dato más alto corresponde a la naturaleza del trabajo en el género masculino, con unos 4,14 puntos, demostrando un nivel medio de intención de egresar.

Por otro lado, el estado civil en líneas generales también presenta paridad, ya que en el caso de los solteros su media es de 3,31 y los casados un 3,12; demostrando que ambos poseen un nivel medio de intención de egresar. También, es importante destacar que su desviación estándar es de 0,95 y 0,78 respectivamente; en ambos casos, se encuentran dentro del límite inferior de dicha categoría.

De los 17 casados se destacan las puntuaciones de la naturaleza del trabajo como valor superior, es decir, 3,76 puntos; generando un nivel medio de intención de egresar. Mientras que en los 13 solteros, esta dimensión promedió 4,00 puntos. Para este último estado civil, el valor que menor nivel presentó fue el de la remuneración con 2,92; y por parte de los casados con 2,76, siendo ambas dimensiones las categorías donde es baja la intencionalidad de egreso.

A su vez, se realizó el mismo procedimiento de las medias con respecto a las dimensiones de intención de egresar, pero con los rangos de edades de la muestra, sus cargos y los años de antigüedad, de manera general.

Tabla N° 22. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” con edad, años de antigüedad y cargo.

	Edad (años)						Antigüedad				Cargo			
Dimensiones	**30 a 33**	**34 a 37**	**38 a 41**	**42-45**	**46-49**	**50 o más**	**Menos de 1 año**	**1 a 5 años**	**6 a 11 años**	**12 años o más**	**Jefe**	**Coordinador**	**Gerente**	**Director**
Remuneración	2,28	2,80	4,00	2,56	3,00	4,00	3,00	2,60	3,03	1,00	2,88	3,50	2,79	2,00
Promociones	2,78	3,56	3,75	3,78	3,00	4,50	3,00	3,40	3,72	3,00	3,25	3,50	3,63	3,00
Supervisión	2,61	3,60	4,25	3,11	2,00	4,00	3,33	3,10	3,66	1,00	2,88	3,00	3,53	2,00
Beneficios	2,72	3,10	4,25	3,33	3,00	3,50	3,00	2,95	3,50	1,00	3,00	3,00	3,26	2,00
Reconocimientos	2,17	3,98	4,25	3,22	2,00	3,00	2,33	3,00	4,10	3,00	3,00	2,50	3,53	3,00
Condiciones de Trabajo	3,28	3,81	4,50	3,44	2,00	4,50	3,33	3,50	4,00	1,00	3,63	3,50	3,63	3,00
Compañeros de Trabajo	2,61	3,30	4,00	2,78	2,00	3,00	3,00	2,65	3,42	1,00	2,75	2,50	3,20	2,00
Naturaleza del Trabajo	3,50	3,75	4,25	4,11	4,00	4,50	4,33	3,60	3,94	3,00	3,63	4,50	3,90	4,00
Comunicación	2,83	3,65	3,75	2,94	2,00	3,00	3,33	2,95	3,61	1,00	3,00	3,00	3,26	3,00
Intención de egresar	2,56	3,38	4,00	3,22	2,00	4,00	3,00	2,95	3,58	2,00	3,00	3,00	3,32	3,00
N	**7**	**11**	**3**	**6**	**1**	**2**	**3**	**14**	**12**	**1**	**8**	**2**	**19**	**1**
DE	0,76	1,41	4,68	-										
C.V	0,15	0,28	0,19	-										

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los datos obtenidos, se puede concluir que varios de los sujetos comprendidos en los distintos grupos de edades, se encuentran dentro del intervalo entre media y baja intención de egresar. Aquellos comprendidos entre los 30 a 33 años tienen una media de 2,56; siendo la media más baja de todas, demostrando una baja intención de egresar. A excepción del único sujeto comprendido entre la edad de 46 a 49 años.

Así mismo, los promedios más elevados están presentes en aquellos que están entre los 38 a 41 años y aquellos que son superiores a 50 años de edad, ambos cuentan con una media de 4,00; dando a entender una media intencionalidad de egresar.

Por otra parte, los que se encuentran entre los 34 a 37 años cuentan con 3,38 de

media y los comprendidos entre 42 a 45 años poseen un promedio de 3,22; en ambos casos, se da una media intencionalidad de egreso y se ubican en el límite inferior de dicha categoría.

La dimensión más alta de forma general fue la de naturaleza del trabajo, ya que en todos los casos se supera el 3,50 de media, hasta llegar a los 4,50. Demostrando que, en todas las edades, existe una media intencionalidad de egresar con respecto a la dimensión anteriormente mencionada, mientras que la más baja, fue la correspondiente a la de remuneración, la cual generó resultados inferiores a 3,00 en cuatro de las seis categorías.

Luego de analizar la variable "intención de egresar" con la edad, se procedió a realizar lo mismo con los cargos de los sujetos encuestados, encontrando que, la media de cada uno de ellos es homogénea, ya que tanto los coordinadores, como los jefes y el director, poseen una media de 3,00; indicando un nivel bajo de intencionalidad de egreso, siendo ubicado en el límite superior de dicha escala. Por otra parte, los 19 gerentes poseen un promedio de 3,32 que, de igual forma, se encuentran en un nivel medio, sin embargo, dicho cargo está dentro del límite inferior.

Por otra parte, el nivel más alto lo poseen los coordinadores en la dimensión de la naturaleza del trabajo, con 4,50 de media. Esto indica que las personas que se desenvuelven en dicho cargo, tienen una posibilidad media de abandonar la institución, debido a que no se encuentran satisfechos con las funcionalidades de su trabajo.

Adicionalmente, se puede afirmar que, en líneas generales, existe un comportamiento similar entre cada uno de los cargos, donde, a excepción del director, casi todos los rubros presentan diferencias no significativas entre cada una de sus dimensiones. Tal es el ejemplo de las condiciones de trabajo, donde los jefes y gerentes promedian 3,63 y los coordinadores 3,50, dicho patrón se repite en otros escenarios, tales como: reconocimiento, beneficios, supervisión, remuneración, promoción, comunicación y compañeros de trabajo.

Otro cruce realizado fue el de la variable "intención de egresar" con la

antigüedad de cada uno de los sujetos, allí se puede definir que, las medias que se presentan son similares, tal es el ejemplo de aquellos que tienen menos de un año y aquellos que poseen entre 1 a 5 años de antigüedad. Los primeros poseen una media de 3,00 y los siguientes un promedio de 2,95; ambos indicando un nivel bajo de intención de egresar, ubicadas en el límite superior de dicho cuadro de intervalo.

Es importante destacar que la media más alta está en las condiciones laborales, donde los promedios oscilan entre los 3,33 a 4,00; indicando un nivel medio de intencionalidad. Por otra parte, se obtiene que el reconocimiento entre aquellos que tienen 6 a 11 años, es la media más alta del cruce, con 4,10. Sin embargo, las otras categorías presentan un nivel medio ubicado en el límite inferior del mismo.

3.2 Análisis por empresa de la variable "intención de egresar".

En el caso de las empresas "A" y "B" perteneciente al ranking de *Great Place to Work* ®, se tomaron en cuenta las medias, desviaciones estándares y coeficientes de variación de la variable "intención de egresar", siendo la misma comparada con las variables demográficas demostradas en los análisis previos.

3.2.1 Empresa "A" con la variable "intención de egresar".

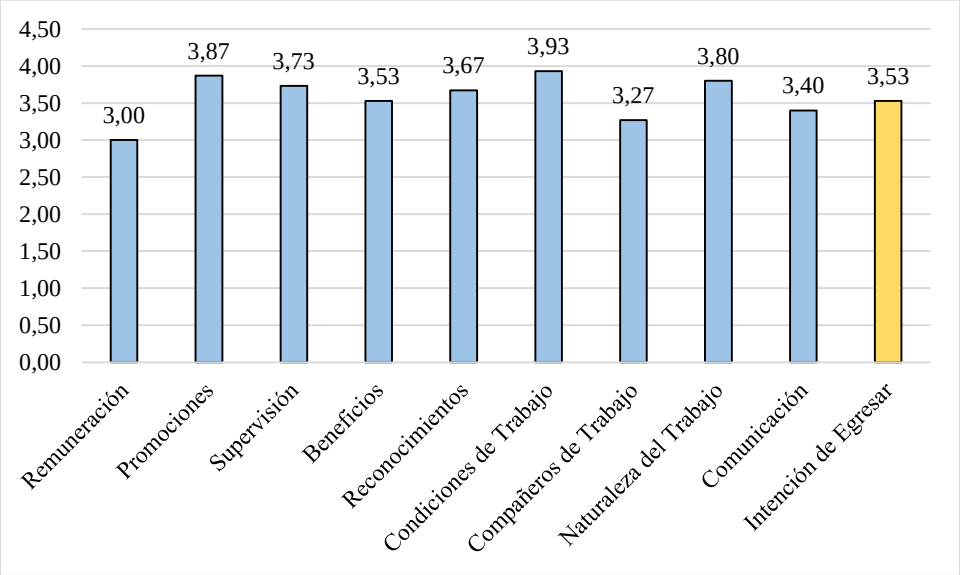
En el presente apartado, se demuestra la relación de las variables demográficas con cada una de las dimensiones de intención de egresar, donde se compararon las medias, desviaciones estándares y coeficientes de variación de cada una de ellas.

Tabla N° 23. Promedios de la variable “intención de egresar” de la empresa “A”.

Dimensiones	Ítems	Total	Media	DE	CV
Remuneración	1, 10, 19	**15**	3,00	1,00	33,33%
Promociones	2, 11, 20	**15**	3,87	0,83	21,46%
Supervisión	3, 12, 21	**15**	3,73	1,22	32,71%
Beneficios	4, 13, 22	**15**	3,53	0,99	28,05%
Reconocimientos	5, 14, 23	**15**	3,67	0,98	26,70%
Condiciones de Trabajo	6, 15, 24	**15**	3,93	1,03	26,21%
Compañeros de Trabajo	7, 16, 25	**15**	3,27	1,1	33,64%
Naturaleza del Trabajo	8, 17, 26	**15**	3,8	0,77	20,26%
Comunicación	9, 18, 27	**15**	3,40	1,06	31,18%
Intención de Egresar		**15**	3,53	0,83	23,51%

Fuente: elaboración propia.

Gráfico Nº5. Promedios de la variable “intención de egresar” de la empresa “A”.



Fuente: elaboración propia.

En la presente tabla se puede observar que, en el índice de la variable intención de egresar la media es de 3,52; es decir que se encuentra dentro del nivel medio de intencionalidad de egreso. Otro dato importante es que, en promedio, las desviaciones estándares se encuentran sumamente homogéneos, tal es el caso que oscilan entre 0,77 y 1,1.

De esta forma, se puede afirmar que todas las medias se encuentran dentro del

rango de media intención de egresar de la organización, siendo la única excepción la de menor puntaje que corresponde a la dimensión de remuneración, la cual tiene un promedio de 3,00; ubicándose en el límite superior del nivel bajo.

El coeficiente de variación de las dimensiones es similar ya que, el mayor es 33,64% correspondiente a la dimensión de compañeros de trabajo y el límite inferior está referido a la naturaleza del trabajo, con un 20,26%.

Si bien, la mayoría de las respuestas se encuentran entre las opciones de “en desacuerdo” y “de acuerdo”, es un hecho que en cada dimensión se puede observar que existen ciertos ítems que se presentan como excepciones ante la anterior premisa.

De esta forma, se destaca que, los sujetos no abandonarían su actual sitio de trabajo por otra institución donde les den una mayor o menor remuneración; lo que está íntimamente vinculado con la dimensión de las remuneraciones salariales en esta organización.

Por otra parte, en la dimensión de condiciones de trabajo, se puede afirmar que la mayoría de los sujetos trabajarían en otro ambiente laboral mientras se les aseguren características más favorables. Aunado a esto, se puede notar la importancia que le otorga esta empresa a la dimensión de los reconocimientos, ya que, en su mayoría, los colaboradores valoran la frecuencia y el impacto que presentan estos actualmente.

Posteriormente a ello, se estableció dentro de una misma tabla, el cruce entre las variables demográficas correspondientes al género y estado civil con la intencionalidad de egresar a la institución donde se labora.

Tabla N° 24. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” de la empresa “A” con género y estado civil.

	Género		Estado Civil	
Dimensiones	**Femenino**	**Masculino**	**Soltero**	**Casado**
Remuneración	2,75	3,29	2,88	3,14
Promociones	3,88	3,86	3,88	3,86
Supervisión	3,75	3,71	3,75	3,71
Beneficios	3,63	3,43	3,75	3,29
Reconocimientos	3,75	3,57	3,5	3,86
Condiciones de Trabajo	3,88	4,00	4,13	3,71
Compañeros de Trabajo	3,5	3,00	3,25	3,29
Naturaleza del Trabajo	3,75	3,86	3,88	3,71
Comunicación	3,38	3,43	3,50	3,29
Intención de egresar	3,50	3,57	3,63	3,43
N	8	7	8	7
DE	1,07	0,53	0,92	0,79
C.V	30,54%	14,97%	25,24%	22,94%

Fuente: elaboración propia.

En la variable demográfica referida al sexo se encontró de nuevo paridad, ya que se observa una diferencia de 0,07 de media, siendo superior el grupo femenino. En ambos casos, se encuentran en el rango de intención media de egresar.

Por otra parte, en las desviaciones estándares si se encontró diferencia entre cada una de ellas, ya que en las mujeres es de 1.07 y en los hombres es de 0,53; demostrando que las respuestas de los hombres son más similares.

En el grupo de las ocho mujeres, se observa que, la remuneración es la única dimensión que se encuentra en el nivel de baja intencionalidad con 2,75, sin embargo, esta misma está comprendida en el límite superior de dicho intervalo, por otra parte, las dimensiones más altas son las de promociones y condiciones de trabajo, donde en ambas promedian 3,88; ubicándolas en el rango medio de intención de egreso.

Por otra parte, en los hombres se observó que el puntaje más bajo corresponde al de la dimensión de los compañeros de trabajo con 3,00 puntos, ubicándose en el límite superior del nivel bajo, mientras que el más alto son las condiciones laborales con 4,00

también correspondiente al nivel medio de intencionalidad de egreso.

Es importante analizar la variable correspondiente al estado civil, donde se manifiesta que las condiciones laborales poseen la media más alta de todas, con 4,13 para los solteros y el cuarto más alto para los casados con 3,71, ambos ubicados en el nivel medio de intencionalidad de egreso.

También se logra interpretar que las medias de los índices de la intención de egresar en ambas son homogéneas, ya que el personal soltero posee 3,63 puntos y los casados 3,43; ambos de nuevo pertenecientes al rango medio de intención de egreso.

De esta forma, se destaca la remuneración en los solteros, siendo la única dimensión que está dentro del intervalo de la categoría más baja para egresar de una institución, demostrando que los buenos salarios si poseen influencia en dicho grupo con 2,88 de media.

Para los casados esta dimensión también genera un impacto positivo, debido a que el promedio menor de dicha arista es de 3,14 correspondiente de igual manera a la dimensión de la remuneración, ubicada dentro del rango medio, sin embargo, únicamente estando 0,04 por encima del rango que limita con el intervalo del nivel bajo.

A su vez, se realizó el mismo procedimiento de las medias con respecto a las dimensiones de intención de egresar, pero con los rangos de edades de la muestra, sus cargos y los años de antigüedad de la empresa “A”.

Tabla N° 25. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” de la empresa “A” con edad, años de antigüedad y cargo.

	Edades (años)			Antigüedad (años)			Cargo
Dimensiones	**30 a 34**	**35 a 39**	**40 y más**	**1 a 5**	**6 a 11**	**12 o más**	**Gerente**
Remuneración	2,00	3,50	3,25	2,88	3,25	1,00	3,00
Promociones	3,33	3,58	4,38	3,63	3,92	3,00	3,87
Supervisión	3,33	4,25	3,63	3,63	4,00	1,00	3,73
Beneficios	3,00	3,75	3,88	3,50	3,83	1,00	3,53
Reconocimientos	2,67	4,25	3,50	2,88	4,17	3,00	3,67
Condiciones de Trabajo	3,67	4,58	3,63	3,88	4,33	1,00	3,93
Compañeros de Trabajo	2,67	3,67	3,38	3,00	3,58	1,00	3,27
Naturaleza del Trabajo	3,00	3,83	4,25	3,38	4,00	3,00	3,80
Comunicación	3,00	4,08	3,00	3,00	3,92	1,00	3,40
Intención de egresar	*2,67*	*3,83*	*3,75*	*3,25*	*3,83*	*2,00*	*3,53*
N	3	7	5	5	9	1	15

DE	0,83
C.V	23,60%

Fuente: elaboración propia.

En este caso, las edades poseen medias generales diferentes, donde se destacan los rangos de edades entre los 30 a 34 años, ya que los mismos cuentan con 2,67 puntos; esto significa que se encuentran en el nivel más bajo de intención de egresar de la institución a la cual prestan servicio. Aunado a esto, se puede afirmar que, los que están en el rango de edad entre los 35 a 40 o más se encuentran parejos, ya que poseen 3,83 y 3,75 puntos respectivamente; lo mismo los ubica en un nivel medio de egreso.

Un punto a destacar es que la remuneración en el caso de las personas de 30 a 34 años posee una media de 2,00; explicando que, por motivos salariales no presentan intención de egresar. Caso contrario del grupo de 35 a 39 años con la dimensión de supervisión, debido a que los mismos presentan 3,50; estando en el límite inferior del nivel medio.

La dimensión de las condiciones de trabajo es la que poseen la media más alta

de todo este cruce, representado por los 4,58 puntos para los que tienen de 35 a 39 años, y la más baja es 3,63 por parte de los miembros que se encuentran con más de 40 años; ambos casos están dentro del rango medio de intencionalidad de egreso.

En la empresa “A”, como se ha señalado, únicamente se obtuvo gerentes, por tanto, es importante hacer el análisis con los únicos cargos que se poseen, demostrando que la media de las dimensiones es de 3,53; estando ubicando en un nivel medio de intención de egresar, por otra parte, estos 15 gerentes poseen resultados sumamente similares, ya que su desviación estándar es de 0,83 y se observa en las diversas respuestas.

De esta forma, se denota la remuneración como la categoría más elevada con 3,00 puntos de promedio, ubicándose en el intervalo bajo, sin embargo, dentro del límite superior. Por otra parte, el puntaje más alto corresponde nuevamente al de las condiciones de trabajo, donde se obtiene 3,93 puntos promedio, también ubicado en el nivel medio de intencionalidad.

Aunado a esto, en la variable correspondiente a la antigüedad, se pudo destacar particularmente que las medias generales se encuentran un sujeto dentro del rango de 12 años o más de antigüedad, el cual obtuvo 2,00 de media, indicando un deseo de permanecer en la organización. Por otra parte, los otros intervalos están dentro del límite del nivel medio de intención de egresar, ya que los de 1 a 5 años presentan 3,25 de media y los de 6 a 11 años 3,53 puntos, ambas ubicadas en el límite inferior de la categoría mencionada anteriormente.

Es importante afirmar que el director, en 6 de las 9 categorías, obtuvo el puntaje minino de 1,00 y es por esto que se presenta la media anteriormente expresada.

Dentro de los puntos a destacar se encuentra que, nuevamente, las condiciones de trabajo obtienen el mayor puntaje, siendo representadas por el grupo entre 6 a 11 años de antigüedad, los mismos poseen una media de 4,33 puntos, estando referida en el rango de una media intencionalidad de egresar.

A su vez, se logra detectar que, a excepción del director, solo existen dos casos

cuyas respuestas pueden relacionarse con una baja intencionalidad de egresar, las dos dimensiones cuentan con 2,88 puntos dentro del rango de 1 a 5 años, siendo estas la remuneración y los reconocimientos.

3.2.2 Empresa "B" con la variable "intención de egresar".

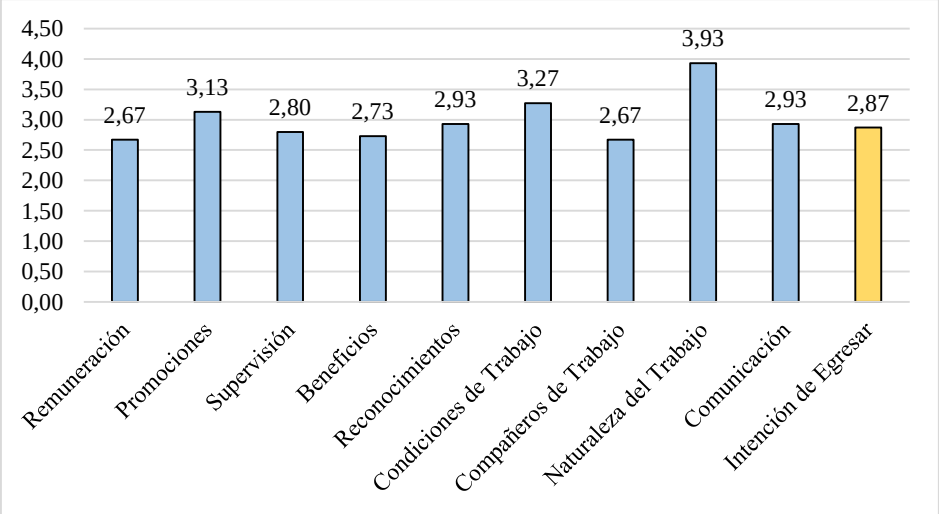
En el presente apartado, se encuentra la relación de las variables demográficas con cada una de las dimensiones de intención de egresar, donde se compararon las medias, desviaciones estándares y coeficientes de variación de cada una de ellas.

Tabla N° 26. Promedios de la variable "intención de egresar" en la empresa "B"

Dimensiones	Ítems	Total	Media	DE	CV
Remuneración	1, 10, 19	**15**	2,67	0,90	33,70%
Promociones	2, 11, 20	**15**	3,13	0,74	23,75%
Supervisión	3, 12, 21	**15**	2,8	0,86	30,78%
Beneficios	4, 13, 22	**15**	2,73	0,96	35,21%
Reconocimientos	5, 14, 23	**15**	2,93	0,96	32,80%
Condiciones de Trabajo	6, 15, 24	**15**	3,27	0,96	29,39%
Compañeros de Trabajo	7, 16, 25	**15**	2,67	0,72	27,11%
Naturaleza del Trabajo	8, 17, 26	**15**	3,93	0,88	22,49%
Comunicación	9, 18, 27	**15**	2,93	0,80	27,26%
Intención de Egresar		**15**	2,87	0,74	25,90%

Fuente: elaboración propia.

Gráfico Nº 6. Promedios de la variable "intención de egresar" de la empresa "B".



Fuente: elaboración propia.

En la presente tabla se puede observar un índice que denota una baja intención de egresar de parte de los colaboradores de la empresa “B”, estando todas sus medias por debajo de 3,93. Lo que quiere explicar que, únicamente en las dimensiones de promoción, naturaleza de trabajo y condiciones laborales el nivel de intencionalidad es medio. No obstante, se encuentran dentro del límite inferior de dicha escala, mientras que el resto al ser medias inferiores a 3,10 están dentro del nivel bajo de intención de egresar.

Es un hecho que en cada dimensión se puede observar que existen ciertos ítems con medias superiores al resto, en estos casos se destaca que los sujetos no abandonarían su actual sitio de trabajo por otra institución donde le den mejores salarios; demostrando una media intencionalidad de egresar de parte de las respuestas obtenidas hacia este ítem.

Por otra parte, en la dimensión correspondiente a los beneficios, se observa que, las personas prefieren laborar en otra institución con tal de recibir mejores beneficios que los que cuenta actualmente, siendo esta respuesta que va acorde a lo planteado en la dimensión de remuneración, demostrando un nivel de intención de egreso media en esta empresa debido a esta causa. A su vez, en la dimensión naturaleza del trabajo, se encontró que, no se aceptaría algún tipo de relación con otro trabajo que se tenga las mismas actividades que el actual.

Posteriormente a ello, se estableció dentro de una misma tabla, el cruce entre las variables demográficas correspondientes al género y estado civil con la intencionalidad de egresar a la institución donde se labora.

Tabla N° 27. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” de la empresa “B” con género y estado civil.

	Género		Estado Civil	
Dimensiones	**Femenino**	**Masculino**	**Soltero**	**Casado**
Remuneración	2,5	2,86	3,00	2,50
Promociones	2,88	3,43	3,00	3,20
Supervisión	2,75	2,86	2,60	2,90
Beneficios	2,63	2,86	3,00	2,60
Reconocimientos	2,63	3,29	2,80	3,00
Condiciones de Trabajo	3,38	3,14	3,00	3,40
Compañeros de Trabajo	2,5	2,86	2,80	2,60
Naturaleza del Trabajo	3,5	4,43	4,20	3,80
Comunicación	2,88	3,00	2,80	3,00
Intención de egresar	2,75	3,00	2,80	2,90
N	8	7	5	10
DE	0,71	0,82	0,84	0,74
C.V	25,8%	27,33%	30,00%	25,52%

Fuente: elaboración propia.

En la variable demográfica referida al género se encontró nuevamente paridad, ya que se observa que sus medias son homogéneas y con una diferencia de 0,25. Donde ambos están dentro del límite superior de baja probabilidad de egreso. Por otra parte, en las desviaciones estándares también se encuentran similitudes entre cada una de ellas, ya que en las mujeres es de 0,71 y en los hombres es de 0,82

En el grupo de las mujeres se observa que las dimensiones de remuneración, compañeros de trabajo, beneficio y reconocimientos, se encuentra en el nivel de baja intencionalidad, sin embargo, esta misma está comprendida en el límite inferior de dicho intervalo; todas estas con 2,50.

Por otra parte, en los hombres se denota que su puntaje mínimo corresponde al de los compañeros de trabajo, supervisión y beneficios, estos tres con 2,86 puntos, ubicándose en el nivel bajo. Mientras que el más alto es la naturaleza del trabajo con 4,43 puntos; estando ubicando en del rango medio en intencionalidad de egreso.

En cuanto a la variable correspondiente al estado civil, se manifiesta que el puntaje más alto es el correspondiente a la naturaleza del trabajo para ambos casos, ya que los casados poseen una media de 3,80 y los solteros de 4,20; ambos comprendidos

dentro del rango de media intencionalidad de egresar.

También se logra inferir que las medias de ambas son homogéneas, ya que el personal soltero posee 2,80 puntos y los casados 2,90; ambos de nuevo pertenecientes al rango bajo de intención de egreso. Destacándose la remuneración en los casados, siendo el más bajo dentro del intervalo de la categoría de baja intención de egresar. Demostrando que los salarios si poseen influencia en dicho grupo, agregando a su vez que, para los solteros, también genera un impacto positivo, debido a que el promedio mayor de dicha arista es de 3,00 correspondiente de igual manera a la dimensión mencionada, al igual que la remuneración, promoción, beneficio y condiciones de trabajo.

A su vez, se realizó el mismo procedimiento de las medias con respecto a las dimensiones de intención de egresar, pero con los rangos de edades de la muestra, sus cargos y los años de antigüedad de la empresa “B”.

Tabla N° 28. Estadística descriptiva de la variable “intención de egresar” de la empresa “B” con edad, años de antigüedad y cargo.

	Edades			Antigüedad			Cargo			
Dimensiones	**30 a 34 años**	**35 a 39 años**	**40 años y más**	**Menos de 1 año**	**1 a 5 años**	**6 a 11 años**	**Jefe**	**Coordinador**	**Gerente**	**Director**
Remuneración	2,25	2,67	3,00	3,00	2,58	3,00	2,88	3,50	2,00	2,00
Promociones	5,13	3,00	3,60	3,00	3,17	3,33	3,25	3,50	2,75	3,00
Supervisión	5,00	2,67	2,80	3,33	2,54	3,33	2,88	3,00	2,75	2,00
Beneficios	5,63	2,67	3,00	3,00	2,71	3,00	3,00	3,00	2,25	2,00
Reconocimientos	5,63	3,67	3,20	2,33	3,21	3,33	3,00	2,50	3,00	3,00
Condiciones de Trabajo	4,63	3,00	3,40	3,33	3,21	3,33	3,63	3,50	2,50	3,00
Compañeros de Trabajo	5,13	2,67	2,60	3,00	2,58	3,00	2,75	2,50	2,75	2,00
Naturaleza del Trabajo	4,25	4,00	4,40	4,33	3,79	4,00	3,63	4,50	4,25	4,00
Comunicación	5,13	3,33	2,90	3,33	2,88	2,67	3,00	3,00	2,75	3,00
Intención de egresar	5,25	3,00	3,00	3,00	2,75	3,33	3,00	3,00	2,50	3,00
N	6	3	5	3	9	3	8	2	4	1
DE	0,76		1,41		0,58		-			
C.V	25,33%		47,00%		23,20%		-			

Fuente: elaboración propia.

En este caso, las edades poseen medias generales similares entre los años de 35 a 40 años, ya que los intervalos que comprenden dichas edades están formadas por una media de 3,00 puntos, lo que quiere decir que estos individuos poseen una baja

intencionalidad de egreso, sin embargo, ambos se encuentran dentro del límite superior de dicho nivel.

Un punto a destacar es que la remuneración de nuevo posee los puntajes más bajos, ya que en los tres escenarios se encontró una baja intencionalidad de egreso, donde la media mínima es de 2,25 por parte de aquellos entre las edades de 30 a 34 años. La más elevada se presenta en los mayores a 40 años, siendo su promedio de 3,00, mientras que, por otra parte, encontró que las dimensiones de reconocimientos y beneficios, en aquellos sujetos pertenecientes a las edades de 30 a 34 años poseen la media más elevada de la tabla con 5,63; demostrando una alta intencionalidad de egresar.

En la empresa "B", a diferencia de la otra organización, si se encontraron diferentes cargos. Por tanto, es importante inferir que sus medias se presentan similares entre sí, ya que se evidencia tanto los jefes, coordinadores y el director, una media de 3,00; indicando una baja intención de egresar de la compañía donde se encuentran prestando ese servicio, sin embargo, la más baja es la correspondiente a los gerentes quienes cuentan con un promedio de 2,50.

Se puede observar que la media mínima corresponde a la dimensión de remuneración, ya que tanto los gerentes como el director poseen un promedio de 2,00; demostrando una baja intencionalidad de abandonar la institución. Mientras que los jefes se encuentran en el límite superior de dicho escalafón con 2,88 y los coordinadores si están en un nivel medio de posibilidad de egreso, ya que poseen 3,50 de media.

Un dato particular es la dimensión de compañeros de trabajo, donde en los cuatro cargos se encuentra una baja intencionalidad de egresar, ya que los jefes y gerentes poseen 2,75; los coordinadores 2,50 y el director 2,00, siendo el único caso donde en la tabla se puede reflejar lo anteriormente mencionado

Por otra parte, en la variable correspondiente a la antigüedad, se puede observar que aquellos que tienen menos de un año laborando en esta empresa tienen una media de 3,00; generando una baja intencionalidad de egresar. Sin embargo, se puede afirmar

que están dentro del límite superior de dicho rango. Aquellos que poseen más de 6 años presentan una media de 3,33 siendo este caso de media intencionalidad de egresar. No obstante, aquellos que tienen entre 1 a 5 años de experiencia poseen la media más baja de todas las categorías, con 2,75.

También se destaca que, la naturaleza del trabajo, nuevamente, es la más alta de todo el grupo evaluado, ya que oscila entre los 3,79 y 4,33 puntos, estando ubicadas en el rango medio de intencionalidad. Otro caso similar, donde las tres aristas están dentro de la misma categoría, es en el caso de las condiciones de trabajo donde, tanto los que tienen menos de un año, como los que tienen de 6 a 11 años, poseen una media de 3,33. Los que se encuentran de 1 a 5 años poseen 3,1 en promedio; en estos tres casos se puede decir que están dentro del límite inferior de media intencionalidad de egreso.

CORRELACIÓN DE VARIABLES

A continuación, se procederá a realizar la comprobación de la correlación entre las variables intención de egresar, la cual es tomada como la variable dependiente y compromiso organizacional, que representa la variable independiente para efectos del presente estudio.

La prueba estadística utilizada para definir la relación existente entre las variables mencionadas fue el "R" de Pearson, ya que es aquel que "intenta determinar con qué precisión describe o explica la relación entre las variables en una ecuación lineal o de cualquier otro tipo" (Spiegel, 1997). Adicional a esto, se puede aseverar que las variables, respuestas y resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados, son valores numéricos y continuos; lo que se adapta los requisitos de esta prueba.

Dicho coeficiente de correlación varía entre -1 y +1, indicando el tipo de relación entre las variables a estudiar, es decir, mientras más cerca de +1 se trata de una relación positiva y, por el contrario, cuando se va acercando más a -1 se habla de una relación inversa:

Tabla N° 29. Coeficientes de correlación de Pearson.

Valor	Significado
1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Ibujés y Orlando, 2011.

Adicionalmente, se tomó en cuenta un nivel mínimo de significación de 0,05

para corroborar la no nulidad de los cruces entre las dimensiones e índices de las variables de estudio, considerando pruebas de significancia de dos colas.

Debido a lo explicado anteriormente, en la tabla Tabla Nº 30 se muestran los índices de Pearson obtenidos para cada una de las dimensiones de las variables estudiadas en los treinta sujetos con cargos supervisorios que constituyeron la muestra de ambas organizaciones, es decir, tanto en la empresa "A" como en la empresa "B".

Tabla N° 30. Correlación de las variables "compromiso organizacional" e "intención de egresar". De forma general.

Variables	Compromiso de Continuidad		Compromiso Normativo		Compromiso Afectivo		Compromiso Organizacional	
	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)
Remuneración	0.12	0.52	-0.31	0.10	-0.58**	0.00	-0.33	0.08
Promociones	-0.1	0.59	-0.26	0.17	-0.57**	0.00	-0.36	0.05
Supervisión	0.17	0.36	-0.13	0.49	-0.52**	0.00	-0.27	0.15
Beneficios	-0.03	0.87	-0.31	0.10	-0.47**	0.01	-0.40*	0.03
Reconocimientos	0.11	0.56	-0.15	0.44	-.22	0.24	-0.11	0.57
Condiciones de Trabajo	0.09	0.62	-0.29	0.12	-0.55**	0.00	-0.29	0.11
Compañeros de Trabajo	0.22	0.23	-0.09	0.65	-0.39*	0.04	-0.20	0.29
Naturaleza del Trabajo	0.15	0.44	0.14	0.45	-.290	0.12	-0.04	0.83
Comunicación	0.20	0.29	-0.16	0.39	-0.46*	0.01	-0.11	0.57
Intención de Egresar	0.07	0.70	-0.28	0.14	-0.59**	0.00	-0.33	0.07

** Correlación es significante a un nivel de 0.01

* Correlación es significante a un nivel de 0.05

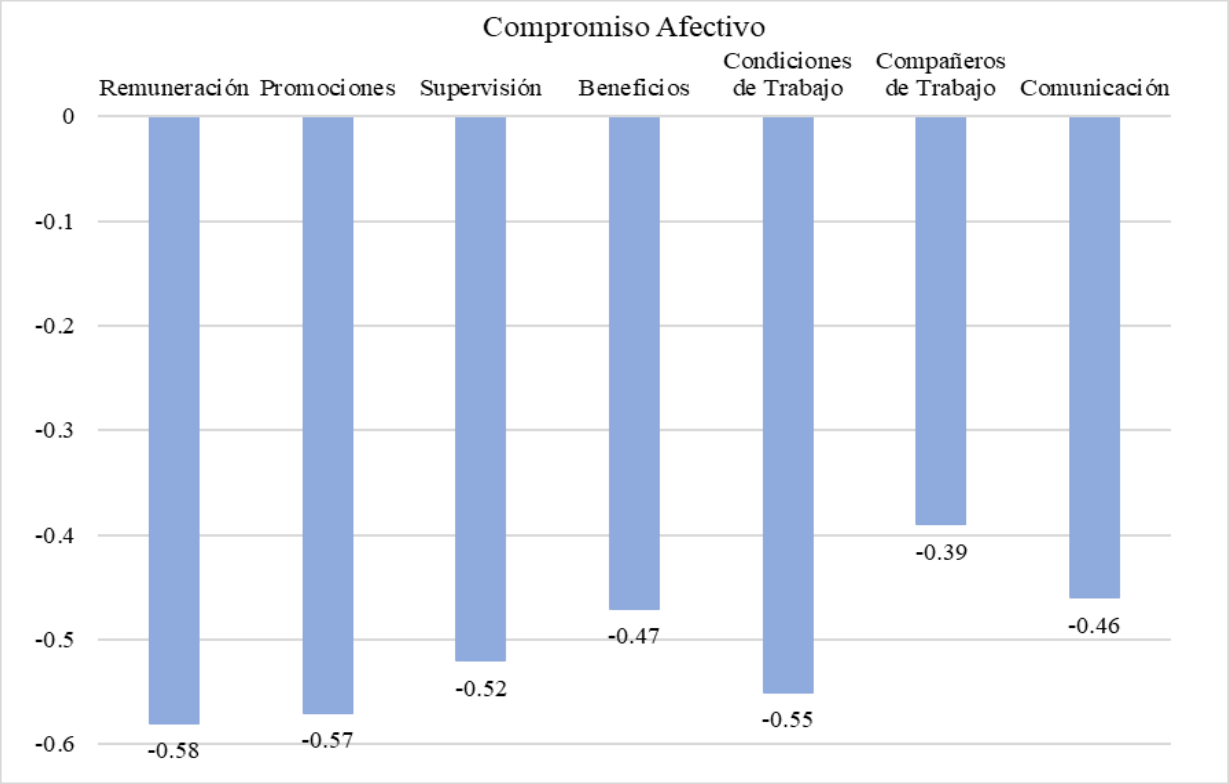
Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla N° 30, el valor de correlación de Pearson presentado entre los índices de compromiso organizacional e intención de egresar en los treinta colaboradores que conformaron la muestra es de -0,33, lo que en primera instancia se traduce en una relación inversamente proporcional baja, sin embargo, su nivel de significancia se encuentra por encima del 0,05; lo que permite concluir que no existe una relación significativa entre las variables de estudio en este caso.

De esta forma, se podría llegar a destacar la correlación negativa moderada que existe entre el índice de intención de egresar y la dimensión de compromiso afectivo, la

cual arroja un coeficiente significativo de -0,59. Esto a su vez puede ser explicado ya que precisamente son los factores esperados de las empresas incluidas en la lista de las diez mejores para trabajar según *Great Place To Work* ® y que influyen a desarrollar este nexo afectivo con la empresa, como lo son las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, el ambiente de trabajo y los beneficios que el colaborador pudiese recibir, presentan los indicadores más altos de esta correlación, como puede ser observado en el gráfico Nº 7 presentado a continuación.

Gráfico Nº 7. Correlaciones negativas y significativas de las dimensiones de compromiso afectivo e intención de egresar de forma general



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el vínculo más significativo reflejado entre la variable "compromiso organizacional" y las dimensiones de intención de egresar resultó ser la relación de esta última con los beneficios que pueda brindar la organización al individuo, presentando un coeficiente de correlación significativo de -0,40, lo que explica que, los colaboradores de esta empresa resaltan la importancia de los beneficios no remunerativos que les otorga, traduciéndose en una estrategia de retención efectiva para

este caso.

Posteriormente, se procedió a realizar el análisis de la correlación de las variables en cada una de las organizaciones, iniciando por la empresa "A" obteniendo los siguientes resultados según los índices de Pearson:

Tabla N° 31. Correlación de las variables "compromiso organizacional" e "intención de egresar" de la empresa "A".

Variables	Compromiso de Continuidad		Compromiso Normativo		Compromiso Afectivo		Compromiso Organizacional	
	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)
Remuneración	0.44	0.10	-0.19	0.49	-0.70**	0.00	-0.22	0.42
Promociones	0.14	0.62	-0.09	0.74	-0.71**	0.00	-0.17	0.55
Supervisión	0.69**	0.00	0.19	0.50	-0.51	0.05	0.13	0.63
Beneficios	0.32	0.24	0.02	0.94	-0.53*	0.04	-0.11	0.71
Reconocimientos	0.30	0.28	-0.10	0.72	-.43	0.11	0.04	0.89
Condiciones de Trabajo	0.48	0.07	-0.04	0.89	-0.42	0.12	-0.01	0.96
Compañeros de Trabajo	0.50	0.06	0.14	0.62	-0.40	0.14	0.16	0.58
Naturaleza del Trabajo	0.11	0.69	-0.03	0.93	-0.51	0.05	-0.06	0.84
Comunicación	0.41	0.12	0.04	0.90	-0.25	0.36	0.30	0.28
Intención de Egresar	0.38	0.16	-0.09	0.74	-0.71**	0.00	-0.12	0.66

** Correlación es significante a un nivel de 0.01

* Correlación es significante a un nivel de 0.05

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anteriormente expuesta el valor de correlación de Pearson presentado entre los índices de compromiso organizacional e intención de egresar en los quince supervisores de la empresa "A" es de -0,12; sin embargo este coeficiente puede ser catalogado como nulo al no cumplir con los parámetros de significancia, lo que se traduce en que, si se afirmara esta relación, se correría el riesgo de cometer un error de tipo 1 y, por ende, aceptar una falsa afirmación.

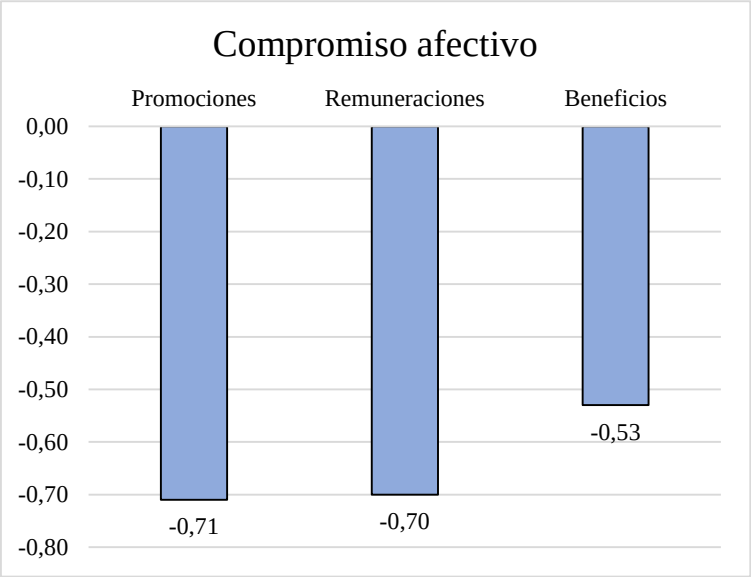
En su mayoría, las dimensiones de la variable "compromiso organizacional" y el índice mismo tienen valores de significación mayores a 0,05, razón por la cual debe aceptarse la hipótesis nula, es decir, que el coeficiente de correlación puede ser

considerado como nulo y por ende concluir que no existe correlación lineal entre estas combinaciones de dimensiones de compromiso organizacional e intención de abandono en la empresa “A”.

No obstante, existen dos excepciones otorgadas, en primera instancia por la dimensión de compromiso de continuidad con la dimensión de supervisión, las cuales tienen una correlación de 0,69, lo cual significa que tienen una vinculación directa ubicada en el límite superior del nivel moderado. Además, el valor de significancia es menor que 0,05 por lo cual se puede concluir que en esta empresa los colaboradores tendrán una percepción de que afuera de ella podrán encontrar un superior de línea con mejores competencias de liderazgo que las que demuestran estos últimos en la organización actual.

Nuevamente, se puede destacar la dimensión de compromiso afectivo, ya que esta resalta como el nivel de correlación significativo más elevado en toda la tabla por su cruce con la variable “intención de egresar”, lo que es explicado ya que se denotan múltiples índices de correlación entre las dimensiones que componen el coeficiente de -0,71. Esto se debe ya que las dimensiones de los beneficios, remuneraciones percibidas por el trabajador y el desarrollo de carrera que puedan tener dentro de la organización, parecen tener un impacto significativo en el fomento de vínculo emocional con la organización, como es demostrado en la gráfica Nº 9.

Gráfico Nº 8. Correlaciones negativas y significativas de las dimensiones de compromiso organizacional e intención de egresar de la empresa “A”.



Fuente: elaboración propia.

Aunado a esto, se llegó a determinar la correlación de las variables de estudio para los colaboradores que conformaron la muestra de la empresa “B”, lo cual se representará en la siguiente tabla:

Tabla N° 32. Correlación de variables “compromiso organizacional” e “intención de egresar” de la empresa “B”.

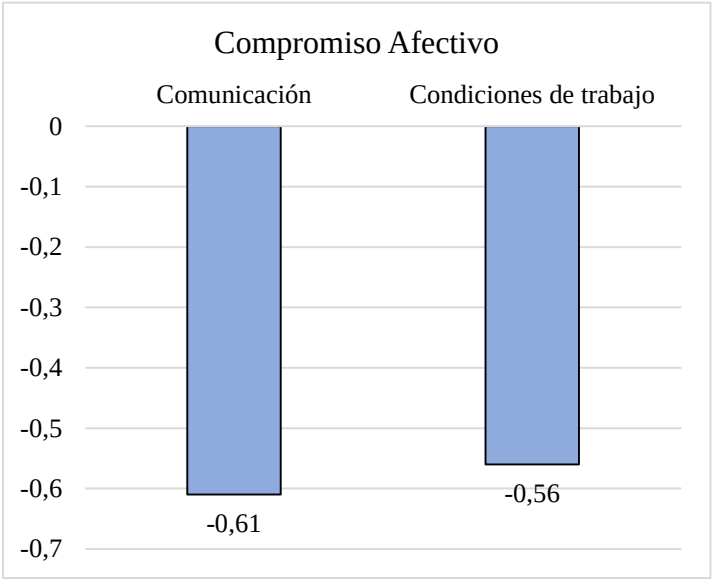
Variables	Compromiso de Continuidad		Compromiso Normativo		Compromiso Afectivo		Compromiso Organizacional	
	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)	Correlación de Pearson	Significancia (2-colas)
Remuneración	-0.12	0.68	-0.32	0.24	-0.45	0.09	-0.33	0.23
Promociones	-0.06	0.84	-0.08	0.78	-0.32	0.24	-0.18	0.53
Supervisión	-0.17	0.54	-0.10	0.72	-0.41	0.13	-0.29	0.29
Beneficios	-0.13	0.64	-0.33	0.22	-0.28	0.32	-0.38	0.16
Reconocimientos	0.24	0.39	0.12	0.67	0.16	0.58	0.16	0.57
Condiciones de Trabajo	-0.09	0.76	-0.30	0.27	-0.56*	0.03	-0.27	0.33
Compañeros de Trabajo	0.15	0.60	-0.04	0.89	-0.24	0.39	-0.29	0.30
Naturaleza del Trabajo	0.14	0.61	0.23	0.41	-0.22	0.43	-0.13	0.65
Comunicación	0.16	0.57	-0.18	0.51	-0.61*	0.02	-0.25	0.36
Intención de Egresar	0.06	0.84	-0.16	0.58	-0.37	0.17	-0.18	0.51

** Correlación es significante a un nivel de 0.01

* Correlación es significante a un nivel de 0.05

Fuente: elaboración propia.

Gráfico Nº 9. Correlaciones negativas y significativas de las dimensiones de compromiso organizacional e intención de egresar de la empresa “B”.



Fuente: Elaboración propia.

Como se pudo observar en la Tabla N° 32, el valor de correlación de Pearson presentado entre los índices de compromiso organizacional e intención de egresar en los quince supervisores de la empresa “B” no cumple con el mínimo nivel de significancia establecido, por lo que se puede llegar a argumentar que, si se afirmara que existe una relación entre ambas variables de estudio, se estaría tomando el riesgo de cometer una falsa afirmación que correspondería a un error de tipo 1.

Finalmente, se puede destacar que a diferencia de la premisa anteriormente expuesta, tanto el intercambio de información y las condiciones de trabajo dentro de esta compañía, hacen que los colaboradores puedan formar ese vínculo afectivo o emocional con su organización, siendo estos más solidarios y cooperativos con los objetivos y metas de la empresa, ya que la misma posiblemente se haya encargado de transmitir sus valores con convicción, de manera que los empleados los puedan sentir como propias. Ya que estas dimensiones guardan una relación significativa inversa y moderada entre sí.

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez concluido el análisis de los resultados, se procedió a realizar el cotejo entre estos últimos y la teoría expuesta en el capítulo del Marco Teórico. Con respecto a la variable "compromiso organizacional", se puede considerar lo expuesto por los autores Mowday, Porter y Steers (1982) que establecieron que la compresión de dicha variable era fundamental para estudios de esta magnitud, explicando la importancia de aquellos incentivos extrínsecos, tales como: el sueldo, algunos beneficios y de aquellas recompensas de carácter psicológico, como lo es la satisfacción.

Por otra parte, se encontró la teoría expresada por Wiener (1982) que determina la importancia del compromiso normativo, debido a que representa la comprensión del individuo ante las metas y objetivos de la organización. Evaluando dicho atributo se encontró que la media de la dimensión mencionada es la segunda más alta, con 3,96; en toda la muestra, indicando un nivel medio de compromiso. Estos resultados son similares cuando se analiza el comportamiento de la dimensión de compromiso normativo con el género y estado civil, debido a que en las mujeres era de 4,10; los hombres 3,78, las personas casados 3,94 y los solteros 4,00.

De esta forma, se pudo evidenciar que actualmente las normas, el conjunto de metas y objetivos, por más que sean comunes no son prioritarios para los individuos de la muestra, ya que el compromiso que poseen, no es solo por cumplir con las asignaciones que beneficien al negocio. Lease (1998) es quien se apoya en la teoría de Allen y Meyer (1991) para establecer que el compromiso afectivo es la clave para comprender las actitudes de los trabajadores.

La dimensión de compromiso afectivo posee una media de 5,20; estableciendo que, de forma general, existen individuos con comportamientos altamente afectivos.

Donde en la mayoría de los casos, se encontraron sujetos con más de 5,10 puntos, lo que significa que contienen un alto compromiso afectivo con la organización.

De esta forma, la anterior premisa se puede relacionar con lo establecido por Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker (2002) acerca del *engagement*, el cual es aquel estado mental de felicidad, afecto y espontaneidad que se encuentra relacionado con la situación laboral; esto únicamente sucede cuando el ambiente de trabajo es meramente favorable (Csikzentmihalyi, 1992).

Por tanto, como sucede en la mayoría de los casos, se encontró que el compromiso afectivo es quien tiene el mayor puntaje, demostrando que los sentimientos de los individuos, actualmente poseen más peso que su deseo de cumplir los objetivos planteados o su deseo cumplir con las políticas y normas empresariales. El afecto que poseen los trabajadores se basa en la satisfacción laboral, siendo esta interpretada más allá del gusto de las funciones del cargo, sino del desarrollo de su actividad en un ambiente favorable, con compañeros de trabajo receptivos, que valoren a la persona, transmitiendo la confianza y la motivación necesaria (Williams y Haser, 1986). Elementos esperados en aquellas empresas que participan en la encuesta de *Great Place To Work* ®.

Por otro lado, a diferencia de lo establecido por los autores García y García (2009), los resultados reflejaron que aquellos individuos con mayor edad, no necesariamente tenían un alto sentido de compromiso organizacional, lo que sucede, por ejemplo, en las personas mayores a 50 años, donde se presenta una de las medias más bajas para la dimensión afectiva, con 3,00 puntos, mismo resultado con la dimensión normativa y solo un punto más arriba se evidencia el compromiso de continuidad.

Mientras que en el caso de las conclusiones encontradas por las autoras Badell y Stanchieri (2011), en donde se establecieron también dos organizaciones, se evidenciaban niveles medios y altos en el compromiso afectivo; coincidiendo a su vez con lo expresado en los resultados de la presente investigación, como, por ejemplo, en la empresa “B” donde la dimensión de compromiso afectivo cuenta con un nivel alto de 5,60 de media.

A su vez, la dimensión correspondiente a las características de continuidad presenta los puntajes más bajos, repitiéndose esta constante en ambas muestras de las investigaciones, lo cual se puede observar tanto en la muestra en general, con el promedio de 3,93; como en la empresa “B” la cual presenta una media de continuidad de 4,20; siendo en ambos casos un nivel medio de compromiso organizacional.

Por otra parte, la variable correspondiente a la intención de egresar se define por el autor Robbins (2004) como la actitud que puede manifestarse por parte de los colaboradores, alterando y modificando los procesos cognitivos como puede ser la percepción de la realidad, siendo importante destacar que esta variable está íntimamente relacionada con los componentes afectivos.

Lo mencionado anteriormente, se puede observar en las dimensiones correspondientes a los compañeros de trabajo, reconocimientos y supervisión, donde en la primera se encontró un nivel bajo de intención de egresar, mientras que las otras dos presentan un nivel medio de intencionalidad.

Destacando lo comentado sobre la dimensión de los compañeros de trabajo, la cual se traduce en las relaciones interpersonales y de colaboración entre cada uno de los sujetos con el cual se presta un servicio, es decir, al apoyo que se tienen entre sí, se puede argumentar que su definición puede guardar relación con un carácter meramente afectiva, demostrando la importancia que posee este componente.

De la misma forma se presenta el reconocimiento, ya que se le atribuye al conjunto de agradecimientos y respeto que posee un supervisor con el trabajador y por último, la supervisión que consta del liderazgo, conocimiento y gestión personal (Marques y Marcano, 2010).

De esta forma, March y Simon (1985) establecen que el trabajador posee una percepción que está generada sobre lo que se desea, es decir, que él mismo de por sí está preparado para posibilidad de una transferencia a otra organización, como bien expresa el autor Allen (2006) el impulso mayoritariamente viene relacionado a la insatisfacción laboral, donde la actitud y disposición, están relacionados con la falta de

reconocimiento, comunicación y la mala gestión de los niveles supervisorios, para el alcance de unas mejores alternativas.

Esta premisa puede ser encontrada en las inclinaciones evidenciadas por los supervisores de ambas empresas, con respecto a las dimensiones de reconocimientos, supervisión y comunicación, ya que se puede argumentar que para ellos estas tienen importancia al momento de surgir la intención de egresar de su organización. Presentándose la comunicación como un factor determinante en este proceso, ya que muestra una de las correlaciones más importantes con el componente afectivo del compromiso.

Por su parte, March y Simon (1985) establecen que el segundo aspecto más importante es el costo de oportunidad que está asociado al egreso de la compañía, demostrando que la intencionalidad no está completamente relacionada con el cese de una relación laboral, ya que, si no existen ofertas competitivas, sin importar el deseo no siempre existe un egreso.

No obstante, Robbins (2004) le proporciona valor a la edad, relacionándolo con la intención de egresar, ya que este autor considera que los sujetos que son más jóvenes tienen una mayor posibilidad a egresar. Sin embargo, esta condición no se cumple en el estudio en la categoría general y en la empresa “A”, ya que el promedio de ambos es catalogado como baja intención de egresar, debido a que posee de media 2,56, de forma general y 2,67 en la primera institución. Por otra parte, en la empresa “B” si se confirma lo expresado por el autor, ya que los más jóvenes encontrados entre los 30 a 34 años poseen alta intencionalidad de egreso con 5,25 de promedio.

Aunado a esto, Robbins (2004) afirma que el género femenino posee mayor fidelidad dentro de una organización que los hombres, siendo una hipótesis acertada tanto de forma general, como en la empresa “A” y en la empresa “B”.

A pesar de que las diferencias en los resultados de sus medias son de baja significancia, se puede confirmar que, de forma general, las mujeres y los hombres presentan una media intencionalidad de egresar, con 3,13 y 3,29 respectivamente de

promedio. Por otro lado, en la empresa “A” se encontró que las mujeres poseen un indicador 0,25 a favor para su permanencia dentro de la organización, ya que las mismas generaron 2,75 y los correspondientes al género masculino, 3,00; ambos ubicados en un nivel bajo de intencionalidad. Mientras que en la empresa “B” se encontró mayor homogeneidad, debido a que el género femenino genera 3,50 de media y los hombres 3,57; en estos dos casos su promedio está relacionada con una media intención de egresar.

En otro orden de ideas, García (1995) indica que aquellos que poseen más años de antigüedad tienden a disminuir su intencionalidad de egresar de la organización a la que pertenecen. No obstante, es importante explicar que el que mayor tiempo tiene en la organización no es tomado en cuenta para esto, debido a que el intervalo comprendido por aquellos mayores a 12 años de antigüedad está conformado únicamente por un individuo.

Teniendo en consideración lo expuesto por García (1995), de forma general se observa que los que menos antigüedad tienen son aquellos que presentan una menor intencionalidad de egreso, ya que sus medias están comprendidas entre los 3,00 y 2,95 puntos, demostrando una baja intención de egresar. Por otra parte, de forma más precisa también se pueden encontrar los resultados de la empresa “B” donde aquellos que poseen entre 6 a 11 años de antigüedad están en un rango medio, debido a que su promedio es de 3,33, mientras que aquellos que tienen menos de un año 3,00; estando dentro del límite superior de nivel bajo de intencionalidad.

Aunado a esto, es importante mencionar que acorde a Chiavenato (1990), existen tres tipos de causas por las cuales los trabajadores tienden a egresar, siendo la primera la organizacional, donde se ven factores tales como: las políticas salariales, beneficios y supervisión. Por tanto, de forma general se puede afirmar que el deseo de los trabajadores de ambas organizaciones no se basa en decisiones salariales o de beneficios, ya que las mismas tienen una media de 2,83 y 3,13 respectivamente, considerándose como un bajo nivel de intencionalidad, mientras que la supervisión, como se mencionó anteriormente, está dentro del límite inferior de una media intención de egreso. Premisa que puede ser comprobada tomando en cuenta el significativo nivel de correlación

evidenciado entre estas dimensiones de la variable dependiente, con el componente afectivo del compromiso organizacional.

La segunda causa está referida a lo ajeno de una organización, es decir, a factores tales como: la ubicación geográfica, transporte, entre otros. Sin embargo, Chiavenato (1990) destaca la naturaleza del trabajo, que es en numerosas ocasiones la dimensión con la mayor media de intención de egreso, ya que de forma general es la media más elevada. De esta forma, se encontró un nivel medio de intención de egresar por el descontento que genera las funciones, tareas y responsabilidades propias de un puesto de trabajo (Marques y Marcano, 2010). Sin embargo, en el caso de esta muestra no parece ser un factor que tenga un impacto significativo en los índices de compromiso organizacional.

Por último, las causas personales, las cuales siguiendo lo afirmado por Robbins (2004) se pudieron observar dentro de la antigüedad, donde se encuentra que, de manera general, las medias estaban ubicadas siempre entre los niveles de baja y media intención de egreso, lo que supone que, en esta muestra, no se encuentra afectada dicha variable sociodemográfica con el deseo de egresar de la institución.

De esta forma, se puede argumentar que dentro de las causas por las cuales un individuo egresa, se encontró que la razón interna u organizacional expresada por Chiavenato (1990), indica que los beneficios son importantes dentro de la empresa, siendo esta premisa evidenciada en el cruce entre la dimensión de los beneficios y el compromiso organizacional de la muestra en general, demostrando nuevamente que el sistema de compensación y beneficio posee un rol fundamental para la retención de talento, así como también las bonificaciones y bienes (Álvarez y Baca, 2007).

Dentro de la empresa “A”, la relación entre el compromiso de continuidad y supervisión posee un índice de correlación de -0,69; indicando una vinculación moderada. Todo ello se encuentra relacionado con el grado de liderazgo establecido por el trabajador que posee un nivel supervisorios sobre otro y de cómo este mismo maneja las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo, el conocimiento tanto de procesos laborales como de las áreas y funciones de cada individuo y la gestión de

desempeño personal (Marques y Marcano, 2010).

Finalmente, en el caso de la organización denominada empresa “B”, se encontró que es importante destacar que las condiciones de trabajo, expresado como el ambiente laboral y la atención a necesidades (Marques y Marcano, 2010) fomentan el vínculo afectivo con la organización, lo que se traduce en el nivel encontrado de 5,60 de media considerado como alto, dentro del límite inferior de dicha categoría, en comparación a la otra organización, que de promedio posee 4,80; indicando un nivel medio de compromiso afectivo.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES

A modo de conclusión, se puede afirmar que no existe una relación significativa, sin embargo, si se afirmara que existe una relación inversamente proporcional entre las variables de compromiso organizacional e intención de egresar, se estaría asumiendo una premisa que no posee mayor confiabilidad. No obstante, dicha relación se encuentra influenciada por las variables sociodemográficas como el género, estado civil, cargo, edad y antigüedad, que tienen diferencias entre sí y desarrollando los diversos análisis sobre la situación tanto general de las organizaciones como de la empresa "A" y empresa "B".

A su vez, la correlación que se obtiene para los índices generales de ambas variables dio como resultado que no se cumple la hipótesis planteada como alternativa (H1), por tanto, se acepta la hipótesis nula (Ho), indicando que no existe ninguna relación entre la variable de compromiso organizacional con la intención de egresar de los trabajadores que poseen cargos supervisorios.

Adicionalmente se logra definir que, de forma general, la correlación explicada entre ambas variables demuestra que los beneficios y la remuneración forman parte de los aspectos de mayor importancia para cada uno de los colaboradores, asociándose estos con el compromiso afectivo.

De la misma forma, se destacan la importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo y la comunicación; aspectos fundamentales a tomar en cuenta por los valores, indicadores y dimensiones correspondientes a *Great Place To Work* ®. Por este motivo dichas organizaciones están dentro del ranking de las mejores empresas para trabajar, debido a que las mismas cumplen, mantienen y fortalecen los diversos aspectos mencionados anteriormente.

Los resultados obtenidos logran constatar que la muestra presenta un compromiso organizacional de nivel medio, donde su principal atributo está referido a la dimensión referente al compromiso afectivo, demostrando una fuerte adhesión de cada uno de los sujetos con la empresa a la cual presta servicio, disfrutando su ambiente laboral y tomando en cuenta las expectativas propias de un cargo con responsabilidades mayores. Siendo importante destacar que, los niveles más bajos están presentes en la dimensión referida a la continuidad, explicando que los trabajadores analizados no tienen claro el costo de oportunidad que significa buscar otras ofertas laborales.

Mientras que en la variable intención de egresar, la muestra establecida indica una baja posibilidad de realizar una modificación de su sitio de trabajo a otro, es decir, los sujetos expresan al igual que la variable anteriormente mencionada, una media intencionalidad, donde se destacó que la remuneración, beneficios y compañeros de trabajo son las principales razones por las que un trabajador no buscaría otra institución, no obstante, la naturaleza del trabajo, referida al conjunto de funciones, tareas y responsabilidades no son del total agrado de los sujetos encuestados, además las normas y practicas conocidas como las condiciones laborales y los supervisores, tampoco generan un valor de retención y si representan causas por las cuales un colaborador decida de cambiar su sitio de trabajo.

Tanto el objetivo general como los objetivos específicos dentro de esta investigación fueron alcanzados, ya que se logró establecer la relación de ambas variables para aquellos sujetos de cargos supervisorios en dos de las empresas inscritas y participantes del ranking de *Great Place To Work* ®, año 2017; además de determinar cuáles eran los niveles de compromiso organizacional, mismo escenario con la variable intención de egresar, donde se llegó la conclusión una vez realizada la correlación que no existe una relación entre estas.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones de parte de los investigadores que pueden ser tomadas en consideración para futuras investigaciones asociadas con la temática de este estudio.

En primer lugar, se recomienda que dicho estudio se aplique a su vez en organizaciones tanto de índole público como privadas, con la finalidad de compararlas entre sí y conocer los estados de cada una de estos tipos de empresas, de esa forma el proyecto de investigación puede resultar más interesantes al conocer las similitudes y diferencias de las mismas, ampliando su población y destacando diferentes rubros.

Por otra parte, como segunda recomendación, no solo incluir al personal con niveles supervisorios, sino también se puede hacer con los diversos roles de una organización, bien sea de forma sectorial o global, dependiendo de lo que se vaya a estudiar particularmente. Esto puede suponer un enfoque holístico que será de mucha ayuda para conocer a profundidad como es el compromiso y la intención de egreso en cada uno de los niveles.

Por último, se recomienda hacer mayor hincapié en la fuga de talento, ya que la variable intención de egresar abarca únicamente el hecho de salir de la organización y no sus intenciones de emigrar; por ende, es importante realizar dicho estudio enfocado no solo en la intencionalidad de cambio de organización, sino de cambio de nación para ayudar a las organizaciones a retener dicho talento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Addae, H., y Parboteeah, P. (2006). *Organizational Information, Organizational Commitment and Intention to Quit*. Lugar de publicación: SAGE Journals. Recuperado en: http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470595806070642

Álvarez, R. y Baca, M. (2007). *Percepción del personal sobre la influencia de los componentes de la compensación total en la retención del talento*. Trabajo de grado de Licenciatura de Relaciones Industriales, mención Compensación y Beneficios. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Allen, D. (2006). *Retaining Talent – A guide to analyzing and managing employee turnover.* Lugar de publicación: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Recuperado en: https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf

Allen, J y Meyer, J (1996) *Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity.* Lugar de publicación: Academia. Recuperado en: http://www.academia.edu/6116507/Affective_Continuance_and_Normative_Commitment_to_the_Organization_An_Examination_of_Construct_Validity

Arias, F (2001) *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para mí incremento*. Lugar de publicación: Academia. Revista Contaduría y administración, 200. Enero-marzo 2001. Recuperado en: http://www.academia.edu/2205505/El_compromiso_personal_hacia_la_organizaci%C3%B3n_y_la_intenci%C3%B3n_de_permanenencia_algunos_factores_para_su_incremento

Badell, M. y Stanchieri, Y. (2011). *Satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de irse. Un estudio comparativo de dos empresas multinacionales*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, C., y Guerra, P. (2009). *El salario emocional. En Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales*. Lugar de publicación: Universidad Autónoma Nuevo León. Recuperado en: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf

Baptista, A., y Colmenares, D. (2011). *Componentes del compromiso organizacional y rotación de personal, farmacéutica multinacional, estudio de caso*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Bayona, C., Goñi, S y Madorrán, C (2000) *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Lugar de publicación: Dialnet. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Recuperado en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497997

Becker, H. (1960) *Notes on the concept of commitment.* Lugar de publication: American Journal of Sociology. Recuperado en: https://books.google.co.ve/books?id=gIMQJga7o_oC&pg=PA36&lpg=PA36&dq=Becker,+H.+(1960)+%E2%80%9CNotes+on+the+concept+of+commitment%E2%80%9D+American+Journal+of+Sociology,+Vol+66,+p.p.+32-42&source=bl&ots=Y2PT9A7twu&sig=1g92y0nn6rer4iHedeJPk9ZbGMA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8-OvzkNvbAhUwq1kKHXgVABwQ6AEILTAB#v=onepage&q=Becker%2C%20H.%20(1960)%20%E2%80%9CNotes%20on%20the%20concept%20of%20commitment%E2%80%9D%20American%20Journal%20of%20Sociology%2C%20Vol%2066%2C%20p.p.%2032-42&f=false

Bishop, J. Scott, D y Arkoubi, K (s/f) *An investigation of the determinants of turnover intention among drivers*. Lugar de publicación: Swdsi.org. Recuperado en: http://swdsi.org/swdsi07/2007_proceedings/papers/470.pdf

Blau, G. (1989). *Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover*. Lugar de publicación: Academy of Management Best Papers Proceeding. Recuperado en: http://apmr.management.ncku.edu.tw/comm/updown/DW0712050501.pdf

Camargo, V. (2013). *Como retener a los profesionales jóvenes en las empresas.* Lugar de publicación: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado en: https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/176/browse?type=dateissued&sort_by=1&order=ASC&rpp=35&etal=20&null=&offset=385 n

Caparrós, A., Navarro, M. y García, D. (1999). Ekonomiaz: Revista vasca de economía. Movilidad voluntaria: alguna evidencia empírica para el mercado de trabajo español. Lugar de publicación: Dialnet, Recuperado en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273466

CEPAL, N. (2017). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: la inmigración laboral en América Latina.* Lugar de publicación: CEPAL.org. Recuperado en: https://www.cepal.org/es/publicaciones/41370-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-la-inmigracion-laboral-america-latina

Chaves, G (2006) *Planeación estratégica para prevenir la rotación de personal en el departamento de ventas de una empresa de mantenimiento industria.* Lugar de publicación: Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_7132.pdf

Chiavenato, I. (1990). *Gestión Del Talento Humano*.Lugar de publicación: México: MC Graw Hill. Recuperado en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1529258698&Signature=ktRc2GbAqVDutZx4QX3CU8qYFf8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos._El_c.pdf

Chiavenato, Idalberto. (2002) *Gestión Del Talento Humano*. Lugar de publicación: Academia. Recuperado en: http://www.academia.edu/26237001/Chiavenato_Idalberto_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano_Tercera_Edici%C3%B3n_Editora_McGraw-Hill_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico_

Chinchilla, N. (1991). *Compromiso Organizativo y Rotación: Status Questions*. Lugar de publicación: España: IESE Business School – Universidad de Navarra. Recuperado en: https://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0217.pdf

Csikszentmihalyi, M. (1992). *FLOW: The Psychology of Optimal Experience*. Lugar de publicación: Cambridge University Press. Recuperado en: http://admin.cambridge.org/academic/subjects/psychology/social-psychology/optimal-experience-psychological-studies-flow-consciousness#M8AeVv2O7bt1JzEb.97

Cummings, L. y Staw, B. (1989) *Research in Organizational Behavior*, Lugar de publicación: AbeBooks.co.uk. Recuperado en: https://www.abebooks.co.uk/book-search/title/research-in-organizational-behavior/author/cummings/

Real Academia Española (2018) *Definición de intención.* Lugar de publicación; Real Academia Española. Recuperado en: http://dle.rae.es/?id=LrgwJRt

Durrego, A y Echeverría, N (1999) *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Galicia, F. A., Sosa, D. V., Pineda, A. L., y Otiniano, M. Q. (2003). *El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos*. Lugar de publicación: Revista de Investigación en Psicología. Recuperado en: http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5147

García, R (1986) *Intención e intencionalidad: Estudio comparativo*. Lugar de publicación: Digitum.um.es. Recuperado en: https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/11500/1/Intenci%C3%B3n%20e%20intencionalidad%2C%20estudio%20comparativo.pdf

García, A., y García, M. (2009) *Compromiso organizativo e intención de abandono del directivo de la subsidiaria en la empresa multinacional: influencias culturales y de participación en el gobierno.* Lugar de publicación: Dialnet. Recuperado en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3053469

Great Place to Work® *Great Place to Work® Institute.* Lugar de publicación: Great Place to Work. Recuperado en: http://www.greatplacetowork.com.ve/home

Granados, I. (2011). *Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios*. Lugar de publicación: Revista de Investigación en Psicología. Recuperado en: http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/2109

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (2003) *Metodología de la investigación.* Lugar de publicación: México: McGraw-Hill. Recuperado en: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Huselid, M. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, andity.* Lugar de publicación: The Academy of Management Journal. Recuperado en: http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf

Ibujés, S., & Orlando, M. (2011). *Interaprendizaje de la estadística básica*. Lugar de publicación: Academia. Recuperado en: http://www.academia.edu/9958993/Interaprendizaje_de_Estad%C3%ADstica_B%C3%A1sica

Jaros, S. (1997) *The Three-Component Model of Occupational Commitment: A Comparative Study of Chinese and British Accountants*. Lugar de publicación: Journal of Vocational Behavior. Recuperado en: http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022022108323789

Jaspe, A., y Santana, A. (2007). *Formas de retención de los departamentos de Recursos humanos hacia empleados jóvenes del área de atención al cliente.* Lugar de publicación: Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado en: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1327.pdf

Jiménez, Hillier-Fry, y Diaz. (2008). *Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global.* Lugar de publicación: Dialnet. Recuperado en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2737874

Juaneda, E y González, L. (2007*) Definición, Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. Conocimiento, innovación y emprendedores*. Lugar de publicación: Dialnet. Recuperado en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=11972

Kerlinger, F. (1986) *Investigación de comportamiento*. Lugar de publicación: México, McGraw Hill. Recuperado en: http://psicologiauv.com/portal/RMIPE/vol_8_num_2_may_2017/documentos/investigacion_del_comportamiento.pdf

Lease, S (1998) *Annual Review, 1993-1997: Work Attitudes and outcomes*. Lugar de publicación: Sciencedirect. Journal of vocational behavior. Recuperado en: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879198916621

Lujano, C. y Contreras, L. (1999). *El compromiso organizacional en trabajadores accionistas*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Marques, M y Marcano, D (2010) *Relación entre la satisfacción y la intención de abandonar la institución en docentes universitarios a tiempo completo del sector privado.* Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

McFarlene, L., y Martín, H. (1989) *Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions*. Lugar de publicación: Engaged Scholarship Cleveland State University. Recuperado en: https://engagedscholarship.csuohio.edu/busman_lab_facpub/10/

Meyer, J. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment and turnover.* Lugar de publicación: The Social Sciences and Humanities Research Council of Canada. Wiley Online Library. Recuperado en: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Meyer, J., y Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Sciencedirect. The University of Western Ontario. Recuperado en: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z

Mowday, R, Steers, R, y Porter, L (1979) *The measurement of organizational commitment.* Lugar de publicación: SAGE Journals. Recuperado en: http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2466/pr0.1984.55.1.308

Mowday, R, Porter, L y Steers, R (1982) *Organizational Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover.* Lugar de publicación: SAGE Journals. Recuperado en: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700305

Munch, L. (2005). *Fundamentos de administración*. Lugar de publicación: Educativoprácticas. Recuperado en: https://educativopracticas.files.wordpress.com/2017/09/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf

O´Reilly, C y Chatman, J. (1986) *Organizational Commitment and Psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. Lugar de publicación: Journal of Applied Psychology. Recuperado en: https://pdfs.semanticscholar.org/1eef/c51ff886acd6f2c317f8f25a3f42fe984ddb.pdf

Normas APA (2018*) Normas APA 2018– 6ta (sexta) edición.* Lugar de publicación: Normas APA. Recuperado en: http://normasapa.net/2017-edicion-6/

Pallarés, S., y Selva, C. (2016). *La gestión del contrato psicológico en una empresa multinacional*. Lugar de publicación: Psicoprospectiva, individuo y sociedad. Recuperado en: https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v15n2/art05.pdf

Pérez, E. (2006). *Simposio sobre la crisis empresarial*. Lugar de publicación: Researchgate. Recuperado en: https://www.researchgate.net/profile/Mario_Gonzalez_Arencibia/publication/291970024_The_Challenges_of_Management_in_Turbulent_Times/links/56a7a8e708aeded22e36f230/The-Challenges-of-Management-in-Turbulent-Times.pdf

Pérez, M. (2008). *Turnover Intent.* Lugar de publicación: University of Zurich, Suiza. Recuperado en: http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/da_mylene_perez.pdf

Piñango, R. (1988) *Fuga de talento en Venezuela. La fuga como opción de carrera ante las limitaciones de las organizaciones venezolanas para aprovechar el talento*. Lugar de publicación: IESA. Recuperado en: http://www.iesa.edu.ve/inicio/2017-noviembre-28/1797=debates-iesa-se-lee-en-pantalla

Porter, L. Steers, R. Mowday R. y Boulian, P (1974) *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.* Lugar de publicación: Journal of Applied Psychology. Recuperado en: http://psycnet.apa.org/record/1975-06351-001

Robbins, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Lugar de publicación: Academia. Recuperado en: http://www.academia.edu/10234365/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_Stephen_P._Robbins_PDF

Rousseau, D. M. (1989) *Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal*. Lugar de publicación: Scientific Research. Recuperado en: http://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1320433

Samaniego, C (2003) *Absentismo, rotación y productividad.* Lugar de publicación: Dialnet. Recuperado en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=569323

Schaufeli, W; Salanova, M; González-Roma y Bakker, A. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach.* Lugar de publicación: Journal of Happiness. Kluwer Academic Publishers. Recuperado en: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf

Shore, L., Lynch, L., Tetrick, P., y Barksdale, K. (2006). *Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation*. Lugar de publicación: Journal of Applied Social Psychology. Recuperado en: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x

Somers, M. (1995). *Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects*. Lugar de publicación: Journal of Organizational Behavior. Recuperado en: https://www.jstor.org/stable/2488612?seq=1#page_scan_tab_contents

Spector, P. (1985) *Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey*. Lugar de publicación: American Journal of Community Psychology. Recuperado en: https://www.researchgate.net/publication/216443717_Measurement_of_Human_Service_Staff_Satisfaction_Development_of_the_Job_Satisfaction_Survey

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: Investigación y práctica.* Lugar de publicación: Casa del libro. México: El manual moderno. Recuperado en: https://www.casadellibro.com/libro-psicologia-industrial-y-organizacional-investigacion-y-practica/9799684269759/1816327

Spiegel M. (1997) *Probabilidad y Estadística.* Lugar de publicación: Editorial Mc Graw Hill. Recuperado en: https://wwwyyy.files.wordpress.com/2013/02/probabilidad-y-estadistica-teoria-y-760-problemas-resueltos-murray-r-spiegel.pdf

Sutherland, M. y Joordan, W. (2004) *Factors Affecting the retention of knowledge workers*. Lugar de publicación: SA Journal of Human Resource Management. Recuperado en: https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/39

Ugalde, L. (1994) *La violencia en Venezuela.* Lugar de publicación: Google libros. Recuperado en: https://books.google.co.ve/books/about/La_Violencia_En_Venezuela.html?id=fF-9AAAAIAAJ

Urdaneta, J. y Pastor, F. (2014) *Caos organizacional y gestión del talento humano en las sociedades del siglo XXI.* Lugar de publicación: URBE. I Jornada Binacional de Investigación. Recuperado en: https://www.urbe.edu/jornada-binacional-investigacion/memorias/cicag.pdf

Ulrich, D. (2004) *Recursos Humanos Champions*. Lugar de publicación: Google libros. Recuperado en: https://books.google.co.ve/books?id=Cl6p045Zpr0C&pg=PA6&lpg=PA6&dq=Ulrich,+D.+(2004).+Recursos+Humanos+Champions.+Buenos+Aires,+Argentina&source=bl&ots=Xw3wbeU95J&sig=MM6WAP1ZQImzarLn5cwH_B2a410&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj2hIP_w9vbAhWSwFkKHXlPD2UQ6AEILDAB#v=onepage&q=Ulrich%2C%20D.%20(2004).%20Recursos%20Humanos%20Champions.%20Buenos%20Aires%2C%20Argentina&f=false

Velando, M (2004). *Proceso de abandono voluntario: revisión de las principales aportaciones relacionadas en la literatura*. Lugar de publicación: Universidad de Vigo. Recuperado en: http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v10/103157.pdf

Villalobos, A, y Urdaneta, L. (2014). *Responsabilidad Social desde la perspectiva empresarial para la sostenibilidad de las organizaciones modernas en tiempo de crisis*. Lugar de publicación: URBE. I Jornada Binacional de Investigación. Recuperado en: https://www.urbe.edu/jornada-binacional-investigacion/memorias/cicag.pdf

Wiener, Y (1982) *Commitment in Organizations; A Normative View*. Lugar de publicación: Academy of Management Review. Recuperado en: http://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1466941

Williams, L. y Haser, J. (1986) *Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods.* Lugar de publicación: Journal of Applied Psycology. Recuperado en: http://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1639518

Zúñiga, G. (2011) *La nueva agenda de la Juventud Progresista en Venezuela: retos y perspectivas*. Lugar de publicación: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado en: http://www.ildis.org.ve/website/administrador/uploads/PresentacionZuniga.pdf

ANEXOS

ANEXO A. Codificación del instrumento de compromiso organizacional.

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

ANEXO B. Codificación del instrumento de intención de egresar.

Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Si recibiera una mejor remuneración en otra empresa seguramente no estará trabajando aquí	1	2	3	4	5	6	7
2	De obtener mayores oportunidades de promoción en otra empresa, no estaría trabajando aquí	1	2	3	4	5	6	7
3	Seguramente si tuviera la oportunidad de trabajar con un Jefe más competente y agradable, aceptaría trabajar en otra empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4	Con beneficios más atractivos a los que percibo en la actualidad, definitivamente aceptaría trabajar en otra empresa	1	2	3	4	5	6	7
5	Tendrían que ser mayores los estándares de reconocimiento y agradecimiento para que yo pueda aceptar otra oferta	1	2	3	4	5	6	7
6	Si me aseguran mejores condiciones de trabajo, definitivamente aceptaría otra empresa	1	2	3	4	5	6	7
7	Si tuviera la garantía de tener mejores relaciones con mis compañeros en otro trabajo, seguramente aceptaría irme	1	2	3	4	5	6	7
8	Cambiaría el trabajo que tengo actualmente si me ofrecen funciones y/o responsabilidades de mayor nivel	1	2	3	4	5	6	7
9	Sí otra empresa me garantiza la mejora de los procesos de comunicación, aceptaría irme a trabajar con ellos.	1	2	3	4	5	6	7
10	Aceptaría la oferta de otra empresa así me pagaran el mismo paquete salarial que devengo actualmente.	1	2	3	4	5	6	7
11	Teniendo posibilidad de ascensos y promociones similares a las de mi trabajo actual, probablemente aceptaría la oferta de otra empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12	Si supiera que en otro trabajo la relación con mi Jefe/Supervisor/Director es similar a la que tengo actualmente, me iría a otra empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	Aceptaría cambiar de empresa así reciba los mismos beneficios que tengo en este trabajo	1	2	3	4	5	6	7
14	Para abandonar esta empresa e irme a otra, me conformo con tener el mismo respeto y reconocimiento que tengo actualmente en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15	Me marcharía a otro trabajo, así tuviese que responder al mismo esquema de normas que me exigen actualmente	1	2	3	4	5	6	7
16	Solo aceptaría otras ofertas de trabajo si tuviera seguridad de contar con relaciones similares a las que mantengo actualmente	1	2	3	4	5	6	7
17	No aceptaría ninguna oferta que implique funciones y/o responsabilidades distintas a las que estoy a cargo en este momento.	7	6	5	4	3	2	1
18	Bajo los mismos esquemas de comunicación empresarial que tengo en mi trabajo, aceptaría otra oferta.	1	2	3	4	5	6	7
19	Aceptaría trabajar en otra institución así obtenga una remuneración un poco inferior a la actual.	1	2	3	4	5	6	7
20	Así no tenga oportunidades de ascender, me iría igualmente a otra empresa.	1	2	3	4	5	6	7
21	No importa si mi Jefe/Director/Supervisor mantiene una buena relación conmigo, igual aceptaría trabajar en otro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
22	Seguramente aceptaría otras ofertas asi reciba beneficios menos atractivos	1	2	3	4	5	6	7
23	Así mi esfuerzo no sea valorado y respetado como lo ha sido hasta ahora, igualmente aceptaría irme	1	2	3	4	5	6	7
24	Asi no tenga condiones de trabajo similares a las que tengo actualmente, aceptaría la oferta de otra empresa	1	2	3	4	5	6	7
25	No importa la relación que vaya a tener con mis colegas de trabajo, igual aceptaría irme a otra empresa	1	2	3	4	5	6	7
26	Si me ofrecen un trabajo con funciones y/o responsabilidades no tan agradables como las que tengo actualmente, igual aceptaría la oferta	1	2	3	4	5	6	7
27	Aceptaría irme a otro trabajo aun cuando los procesos de comunicación no sean los mejores.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO C. Tabla de frecuencias de la variable "compromiso organizacional". De forma general.

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compromiso de Continuidad	1	Si yo no hubiese invertido tanto en mi mismo (a) en la organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	1	1	7	5	13	1	2	30	4,60	1,34	31,1%
	3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	4	0	9	6	0	7	4	30	3,93	1,74	44,20%
	4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1	1	6	3	10	1	8	30	4,83	1,70	35,1%
	5	Sí renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.	10	3	5	5	4	0	3	30	2,67	1,56	58,4%
	16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	5	0	14	1	8	1	1	30	3,47	1,57	45,2%
	17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.	1	1	8	8	6	2	4	30	4,30	1,53	35,6%

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compromiso Normativo	2	Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	2	0	10	6	6	3	3	30	4,17	1,57	37,6%
	7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	3	1	7	7	7	2	3	30	4,07	1,66	40,7%
	8	Esta organización merece mi lealtad	0	1	1	3	14	4	7	30	5,33	1,24	23,3%
	10	Yo no siento ninguna obligación ahora de permanecer con mi empleador actual.	2	1	9	3	13	0	2	30	4,07	1,46	35,8%
	11	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.	0	1	11	8	5	3	2	30	4,13	1,30	31,4%
	13	Le debo muchísimo a esta organización.	1	1	1	4	13	5	5	30	5,07	1,41	27,8%
Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compromiso Afectivo	6	Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	3	1	8	4	8	3	3	30	4,13	1,71	41,4%
	9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	0	1	3	3	12	3	8	30	5,23	1,40	26,7%
	12	Esta organización tiene para mi un alto grado de significación personal.	0	1	0	7	10	4	8	30	5,33	1,29	24,3%
	14	No me siento como parte de la familia en mi organización.	0	0	4	4	11	0	11	30	5,33	1,44	27,01%
	15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	0	0	4	3	13	0	10	30	5,30	1,39	26,2%
	18	No me siento emocionalmente vinculado (a) con esta organización.	0	0	5	4	9	0	12	30	5,33	1,53	28,8%

ANEXO D. Tabla de frecuencias de la variable “compromiso organizacional” de la empresa “A”.

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compromiso de Continuidad	1	Si yo no hubiese invertido tanto en mi mismo (a) en la organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	1	1	4	3	4	1	1	15	4,00	1,55	39%
	3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	3	0	6	2	4	0	0	15	3,27	1,43	44%
	4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1	1	3	2	5	0	3	15	4,4	1,8	41%
	5	Sí renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.	3	1	7	0	3	0	1	15	3,2	1,69	53%
	16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	3	0	4	1	6	0	1	15	3,73	1,79	48%
	17	Sería muy difícil para mi en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.	1	1	4	6	2	0	1	15	3,37	1,38	41%

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compromiso Normativo	2	Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	2	0	5	4	2	1	1	15	3,73	1,62	43%
	7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	3	1	5	4	2	0	0	15	3,07	1,33	43%
	8	Esta organización merece mi lealtad	0	1	0	2	7	2	3	15	5,2	1,32	25%
	10	Yo no siento ninguna obligación ahora de permanecer con mi empleador actual.	2	1	5	3	3	0	1	15	3,53	1,59	45%
	11	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.	0	1	8	5	0	0	1	15	3,53	1,12	32%
	13	Le debo muchísimo a esta organización.	1	1	0	0	9	3	1	15	4,87	1,5	31%
Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compromiso Afectivo	6	Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	1	1	3	3	4	2	1	15	4,2	1,61	38%
	9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	0	1	3	2	6	2	1	15	4,53	1,35	30%
	12	Esta organización tiene para mi un alto grado de significación personal.	0	1	0	5	6	0	3	15	4,87	1,35	28%
	14	No me siento como parte de la familia en mi organización.	0	0	2	4	5	0	4	15	5	1,41	28%
	15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	0	0	2	3	8	0	2	15	4,8	1,14	24%
	18	No me siento emocionalmente vinculado (a) con esta organización.	0	0	3	4	5	0	3	15	4,73	1,38	29%

ANEXO E. Tabla de frecuencias de la variable "compromiso organizacional" de la empresa "B".

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compromiso de Continuidad	1	Si yo no hubiese invertido tanto en mí mismo (a) en la organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	0	0	3	2	9	0	1	15	4,60	1,05	23%
	3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	1	0	3	4	3	0	4	15	4,6	1,8	39%
	4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	0	0	3	1	5	1	5	15	5,27	1,53	29%
	5	Sí renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.	7	1	6	0	1	0	0	15	2,13	1,242	58%
	16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	2	0	10	0	2	1	0	15	3,2	1,32	41%
	17	Sería muy difícil para mi en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.	0	0	4	2	4	2	3	15	4,87	1,5	31%

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compromiso Normativo	2	Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	0	0	5	2	4	2	2	15	4,6	1,45	32%
	7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	0	0	2	3	5	2	3	15	5,07	1,33	26%
	8	Esta organización merece mi lealtad	0	0	1	1	7	2	4	15	5,47	1,18	22%
	10	Yo no siento ninguna obligación ahora de permanecer con mi empleador actual.	0	0	4	0	10	0	1	15	4,6	1,12	24%
	11	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.	0	0	3	3	5	3	1	15	4,73	1,22	26%
	13	Le debo muchísimo a esta organización.	0	0	1	4	4	2	4	15	5,27	1,33	25%
Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compromiso Afectivo	6	Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	2	0	5	1	4	1	2	15	4,07	1,87	46%
	9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	0	0	0	1	6	1	7	15	5,93	1,1	19%
	12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	0	0	0	2	4	4	5	15	5,8	1,08	19%
	14	No me siento como parte de la familia en mi organización.	0	0	2	0	6	0	7	15	5,67	1,44	25%
	15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	0	0	2	0	5	0	8	15	5,8	1,47	25%
	18	No me siento emocionalmente vinculado (a) con esta organización.	0	0	2	0	4	0	9	15	5,93	1,48	25%

ANEXO F. Tabla de frecuencias de la variable “intención de egresar”. De forma general.

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Remuneración	1	Si recibiera una mejor remuneración en otra empresa seguramente no estará trabajando aquí	2	0	6	4	10	5	3	30	4,57	1,57	34%
	10	Aceptaría la oferta de otra empresa así me pagaran el mismo paquete salarial que devengo actualmente.	15	2	10	2	1	0	0	30	2,07	1,2	58%
	19	Aceptaría trabajar en otra institución así obtenga una remuneración un poco inferior a la actual.	17	1	11	1	0	0	0	30	1,87	1,04	56%
Promociones	2	De obtener mayores oportunidades de promoción en otra empresa, no estaría trabajando aquí	0	0	6	3	11	3	7	30	5,07	1,41	28%
	11	Teniendo posibilidad de ascensos y promociones similares a las de mi trabajo actual, probablemente aceptaría la oferta de otra empresa.	6	1	12	3	6	1	1	30	3,3	1,6	49%
	20	Así no tenga oportunidades de ascender, me iría igualmente a otra empresa.	15	1	13	0	1	0	0	30	2,03	1,13	56%

Dimensiones	Item	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Supervisión	3	Seguramente si tuviera la oportunidad de trabajar con un Jefe más competente y agradable, aceptaría trabajar en otra empresa.	5	0	8	2	10	1	4	30	4,03	1,88	47%
	12	Si supiera que en otro trabajo la relación con mi Jefe/Supervisor/Director es similar a la que tengo actualmente, me iría a otra empresa.	9	3	8	7	3	0	0	30	2,73	1,39	51%
	21	No importa si mi Jefe/Director/Supervisor mantiene una buena relación conmigo, igual aceptaría trabajar en otro lugar.	7	1	15	3	3	1	0	30	2,9	1,35	46%
Beneficios	4	Con beneficios más atractivos a los que percibo en la actualidad, definitivamente aceptaría trabajar en otra empresa	2	0	4	0	11	8	5	30	5,07	1,62	32%
	13	Aceptaría cambiar de empresa así reciba los mismos beneficios que tengo en este trabajo	11	2	11	6	0	0	0	30	2,4	1,19	5%
	22	Seguramente aceptaría otras ofertas asi reciba beneficios menos atractivos	16	1	11	1	1	0	0	30	2	1,17	59%

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Reconocimientos	5	Tendrían que ser mayores los estándares de reconocimiento y agradecimiento para que yo pueda aceptar otra oferta	1	0	3	4	11	7	4	30	5,03	1,38	27%
	14	Para abandonar esta empresa e irme a otra, me conformo con tener el mismo respeto y reconocimiento que tengo actualmente en mi trabajo.	8	2	10	5	4	1	0	30	2,93	1,48	51%
	23	Así mi esfuerzo no sea valorado y respetado como lo ha sido hasta ahora, igualmente aceptaría irme	14	1	11	2	2	0	0	30	2,23	1,3	58%
Condiciones de Trabajo	6	Si me aseguran mejores condiciones de trabajo, definitivamente aceptaría otra empresa	1	0	8	2	9	7	3	30	4,7	1,51	32%
	15	Me marcharía a otro trabajo, así tuviese que responder al mismo esquema de normas que me exigen actualmente	5	2	7	8	6	2	0	30	3,47	1,5	43%
	24	Así no tenga condiciones de trabajo similares a las que tengo actualmente, aceptaría la oferta de otra empresa	11	1	9	8	1	0	0	30	2,57	1,33	52%

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compañeros de Trabajo	7	Si tuviera la garantía de tener mejores relaciones con mis compañeros en otro trabajo, seguramente aceptaría irme	6	0	12	9	2	1	0	30	3,13	1,31	42%
	16	Solo aceptaría otras ofertas de trabajo si tuviera seguridad de contar con relaciones similares a las que mantengo actualmente	5	1	12	7	3	2	0	30	3,27	1,39	42%
	25	No importa la relación que vaya a tener con mis colegas de trabajo, igual aceptaría irme a otra empresa	8	1	13	5	3	0	0	30	2,8	1,3	46%
Naturaleza de Trabajo	8	Cambiaría el trabajo que tengo actualmente si me ofrecen funciones y/o responsabilidades de mayor nivel	2	0	7	2	13	5	1	30	4,57	1,63	36%
	17	No aceptaría ninguna oferta que implique funciones y/o responsabilidades distintas a las que estoy a cargo en este momento.	2	1	3	6	13	1	4	30	4,53	1,55	34%
	26	Si me ofrecen un trabajo con funciones y/o responsabilidades no tan agradables como las que tengo actualmente, igual aceptaría la oferta	12	1	13	2	2	0	0	30	2,37	1,27	54%
Comunicación	9	Sí otra empresa me garantiza la mejora de los procesos de comunicación, aceptaría irme a trabajar con ellos.	3	0	12	8	7	0	0	30	2,37	1,27	54%
	18	Bajo los mismos esquemas de comunicación empresarial que tengo en mi trabajo, aceptaría otra oferta.	4	2	6	9	8	1	0	30	3,6	1,4	39%
	27	Aceptaría irme a otro trabajo aun cuando los procesos de comunicación no sean los mejores.	11	1	12	3	3	0	0	30	2,53	1,36	54%

ANEXO G. Tabla de frecuencias de la variable “intención de egresar” de la empresa “A”.

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Remuneración	1	Si recibiera una mejor remuneración en otra empresa seguramente no estará trabajando aquí	1	0	2	3	5	3	1	15	4,6	1,5	32,66%
	10	Aceptaría la oferta de otra empresa así me pagaran el mismo paquete salarial que devengo actualmente.	5	1	6	2	1	0	0	15	2,53	1,3	51,4%
	19	Aceptaría trabajar en otra institución así obtenga una remuneración un poco inferior a la actual.	6	1	8	0	0	0	0	15	2,13	0,99	46,43%
Promociones	2	De obtener mayores oportunidades de promoción en otra empresa, no estaría trabajando aquí	0	0	2	1	6	1	5	15	5,4	1,4	0,26
	11	Teniendo posibilidad de ascensos y promociones similares a las de mi trabajo actual, probablemente aceptaría la oferta de otra empresa.	2	0	5	2	5	0	1	15	3,8	1,61	42,43%
	20	Así no tenga oportunidades de ascender, me iría igualmente a otra empresa.	5	1	8	0	1	0	0	15	2,4	1,18	49,3%

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Supervisión	3	Seguramente si tuviera la oportunidad de trabajar con un Jefe más competente y agradable, aceptaría trabajar en otra empresa.	1	0	4	1	5	0	4	15	4,67	1,84	39,4%
	12	Si supiera que en otro trabajo la relación con mi Jefe/Supervisor/Director es similar a la que tengo actualmente, me iría a otra empresa.	2	1	5	5	2	0	0	15	3,27	1,22	37,34%
	21	No importa si mi Jefe/Director/Supervisor mantiene una buena relación conmigo, igual aceptaría trabajar en otro lugar.	3	1	7	1	3	0	0	15	3	1,36	45,43%
Beneficios	4	Con beneficios más atractivos a los que percibo en la actualidad, definitivamente aceptaría trabajar en otra empresa	1	0	1	0	6	5	2	15	5,2	1,52	29,26%
	13	Aceptaría cambiar de empresa así reciba los mismos beneficios que tengo en este trabajo	2	1	8	4	0	0	0	15	2,93	0,96	32,37%
	22	Seguramente aceptaría otras ofertas asi reciba beneficios menos atractivos	6	1	6	1	1	0	0	15	2,33	1,29	55,33%

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Reconocimientos	5	Tendrían que ser mayores los estándares de reconocimiento y agradecimiento para que yo pueda aceptar otra oferta	0	0	2	1	4	5	3	15	5,4	1,3	24,04%
	14	Para abandonar esta empresa e irme a otra, me conformo con tener el mismo respeto y reconocimiento que tengo actualmente en mi trabajo.	2	1	6	3	3	0	0	15	3,27	1,28	39,18%
	23	Así mi esfuerzo no sea valorado y respetado como lo ha sido hasta ahora, igualmente aceptaría irme	5	1	6	2	1	0	0	15	2,53	1,3	51,04%
Condiciones de Trabajo	6	Si me aseguran mejores condiciones de trabajo, definitivamente aceptaría otra empresa	1	0	2	1	3	6	2	15	5,07	1,67	32,91%
	15	Me marcharía a otro trabajo, así tuviese que responder al mismo esquema de normas que me exigen actualmente	2	2	2	4	4	1	0	15	3,6	1,55	43,03%
	24	Así no tenga condiciones de trabajo similares a las que tengo actualmente, aceptaría la oferta de otra empresa	3	1	4	7	0	0	0	15	3	1,2	39,38%

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compañeros de Trabajo.	7	Si tuviera la garantía de tener mejores relaciones con mis compañeros en otro trabajo, seguramente aceptaría irme	2	0	4	6	2	1	0	15	3,6	1,35	37,56%
	16	Solo aceptaría otras ofertas de trabajo si tuviera seguridad de contar con relaciones similares a las que mantengo actualmente	3	1	4	3	3	1	0	15	3,33	1,59	47,66%
	25	No importa la relación que vaya a tener con mis colegas de trabajo, igual aceptaría irme a otra empresa	3	1	4	5	2	0	0	15	3,13	1,36	43,27%
Naturaleza de Trabajo	8	Cambiaría el trabajo que tengo actualmente si me ofrecen funciones y/o responsabilidades de mayor nivel	1	0	3	1	7	0	3	15	4,67	1,68	35,39%
	17	No aceptaría ninguna oferta que implique funciones y/o responsabilidades distintas a las que estoy a cargo en este momento.	2	0	2	3	5	1	2	15	4,33	1,8	41,53%
	26	Si me ofrecen un trabajo con funciones y/o responsabilidades no tan agradables como las que tengo actualmente, igual aceptaría la oferta	5	1	7	1	1	0	0	15	2,47	1,25	50,91%
Comunicación	9	Sí otra empresa me garantiza la mejora de los procesos de comunicación, aceptaría irme a trabajar con ellos.	1	0	5	4	5	0	0	15	2,47	1,25	50,51%
	18	Bajo los mismos esquemas de comunicación empresarial que tengo en mi trabajo, aceptaría otra oferta.	1	2	1	6	4	1	0	15	3,87	1,36	35,06%
	27	Aceptaría irme a otro trabajo aun cuando los procesos de comunicación no sean los mejores.	3	1	7	3	1	0	0	15	2,87	1,19	41,42%

ANEXO H. Tabla de frecuencias de la variable “intención de egresar” de la empresa “B”.

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Remuneración	1	Si recibiera una mejor remuneración en otra empresa seguramente no estará trabajando aquí	1	0	4	1	5	2	2	15	4,53	1,68	37%
	10	Aceptaría la oferta de otra empresa así me pagaran el mismo paquete salarial que devengo actualmente.	10	1	4	0	0	0	0	15	1,6	0,91	57%
	19	Aceptaría trabajar en otra institución así obtenga una remuneración un poco inferior a la actual.	11	0	3	1	0	0	0	15	1,6	1,06	66%
Promociones	2	De obtener mayores oportunidades de promoción en otra empresa, no estaría trabajando aquí	0	0	4	2	5	2	2	15	4,73	1,39	29%
	11	Teniendo posibilidad de ascensos y promociones similares a las de mi trabajo actual, probablemente aceptaría la oferta de otra empresa.	4	1	7	1	1	1	0	15	2,8	1,47	53%
	20	Así no tenga oportunidades de ascender, me iría igualmente a otra empresa.	10	0	5	0	0	0	0	15	1,67	0,98	59%

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Supervisión	3	Seguramente si tuviera la oportunidad de trabajar con un Jefe más competente y agradable, aceptaría trabajar en otra empresa.	4	0	4	1	5	1	0	15	3,4	1,76	52%
	12	Si supiera que en otro trabajo la relación con mi Jefe/Supervisor/Director es similar a la que tengo actualmente, me iría a otra empresa.	7	2	3	2	1	0	0	15	2,2	1,37	62%
	21	No importa si mi Jefe/Director/Supervisor mantiene una buena relación conmigo, igual aceptaría trabajar en otro lugar.	4	0	8	2	0	1	0	15	2,8	1,37	49%
Beneficios	4	Con beneficios más atractivos a los que percibo en la actualidad, definitivamente aceptaría trabajar en otra empresa	1	0	3	0	5	3	3	15	4,93	1,75	35%
	13	Aceptaría cambiar de empresa así reciba los mismos beneficios que tengo en este trabajo	9	1	3	2	0	0	0	15	1,87	1,19	64%
	22	Seguramente aceptaría otras ofertas así reciba beneficios menos atractivos	7	0	5	0	0	0	0	12	1,67	0,98	59%

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Reconocimientos	5	Tendrían que ser mayores los estándares de reconocimiento y agradecimiento para que yo pueda aceptar otra oferta	1	0	1	3	7	2	1	15	4,67	1,4	3%
	14	Para abandonar esta empresa e irme a otra, me conformo con tener el mismo respeto y reconocimiento que tengo actualmente en mi trabajo.	6	1	4	2	1	1	0	15	2,6	1,64	63%
	23	Así mi esfuerzo no sea valorado y respetado como lo ha sido hasta ahora, igualmente aceptaría irme	9	0	5	0	1	0	0	15	1,93	1,28	66%
Condiciones de Trabajo	6	Si me aseguran mejores condiciones de trabajo, definitivamente aceptaría otra empresa	0	0	6	1	6	1	1	15	4,33	1,29	3%
	15	Me marcharía a otro trabajo, asi tuviese que responder al mismo esquema de normas que me exigen actualmente	3	0	5	4	2	1	0	15	3,33	1,5	45%
	24	Así no tenga condiciones de trabajo similares a las que tengo actualmente, aceptaría la oferta de otra empresa	8	0	5	1	1	0	0	15	2,13	1,36	64%

Dimensiones	Ítem	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	DE	CV
Compañeros de Trabajo	7	Si tuviera la garantía de tener mejores relaciones con mis compañeros en otro trabajo, seguramente aceptaría irme	4	0	8	3	0	0	0	15	2,67	1,11	42%
	16	Solo aceptaría otras ofertas de trabajo si tuviera seguridad de contar con relaciones similares a las que mantengo actualmente	2	0	8	4	0	1	0	15	3,2	1,21	38%
	25	No importa la relación que vaya a tener con mis colegas de trabajo, igual aceptaría irme a otra empresa	5	0	9	0	1	0	0	15	2,47	1,19	48%
Naturaleza de Trabajo	8	Cambiaría el trabajo que tengo actualmente si me ofrecen funciones y/o responsabilidades de mayor nivel	1	0	4	1	6	1	2	15	4,47	1,64	37%
	17	No aceptaría ninguna oferta que implique funciones y/o responsabilidades distintas a las que estoy a cargo en este momento.	0	1	1	3	8	0	2	15	4,73	1,28	27%
	26	Si me ofrecen un trabajo con funciones y/o responsabilidades no tan agradables como las que tengo actualmente, igual aceptaría la oferta	7	0	6	1	1	0	0	15	2,27	1,34	59%
Comunicación	9	Sí otra empresa me garantiza la mejora de los procesos de comunicación, aceptaría irme a trabajar con ellos.	2	0	7	4	2	0	0	15	2,27	1,33	59%
	18	Bajo los mismos esquemas de comunicación empresarial que tengo en mi trabajo, aceptaría otra oferta.	3	0	5	3	4	0	0	15	3,33	1,45	43%
	27	Aceptaría irme a otro trabajo aun cuando los procesos de comunicación no sean los mejores.	8	0	5	0	2	0	0	15	2,2	1,47	67%