



Universidad de Granada

Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal

Presenta

Porfirio Tamayo Contreras

Directores

Dr. Emilio Sánchez Santa-Bárbara

Dra. Martha L. Guevara Sanginés

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales
Autor: Porfirio Tamayo Contreras
ISBN: 978-84-9125-529-1
URI: <http://hdl.handle.net/10481/42600>

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
Capítulo 1	
Marco teórico	12
1.1. Modelo de March y Simon (1958)	13
1.1.1. Intención del trabajador de abandonar la organización	14
1.1.2. Percepción de oportunidades laborales externas	18
1.2. Modelo de Price (1977)	22
1.3. Modelo de las uniones intermedias de Mobley (1977)	25
1.3.1. Adopción de una postura proactiva y no reactiva ante la rotación de personal	26
1.3.2. Consecuencias positivas y negativas de la rotación de personal	27
1.3.3. Enfoque integral en consideración de los aspectos individuales, organizacionales y de medio ambiente	31
1.4. Modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979)	35
1.4.1. La satisfacción laboral	36
1.4.2. Las expectativas ante las alternativas que pudiera ofrecer el trabajo actual	38
1.4.3. Las expectativas ante lo que pudiera ofrecer el mercado laboral	38
1.4.4. Los aspectos no laborales	39
1.5. Modelo de la motivación intrínseca y la satisfacción laboral de Hackman y Oldham (1980)	41
1.5.1. Moderador de conocimiento y habilidades	45
1.5.2. Moderador de intensidad de la necesidad de crecimiento	45
1.5.3. Moderador de las satisfacciones	46
1.6. Modelo de la inversión de Farrell y Rusbult (1981)	51
1.7. Modelo de la multirruta de Steers y Mowday (1981)	55
1.7.1. Origen de las expectativas y actitudes de trabajo	56

1.7.2. Las actitudes afectan la intención de abandonar un trabajo	57
1.8. Modelo de la cúspide de catástrofe de Sheridan y Abelson (1983)	59
1.9. Modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985)	63
1.10. Modelo de la perspectiva de elaboración de políticas de incentivos de Osterman (1987)	67
1.11. Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988)	70
1.11.1. Motivación por el logro	74
1.11.2. Motivación por la asociación	75
1.11.3. Motivación por el poder	76
1.11.4. Motivación por la competencia	76
1.12. Modelo del desdoble de rotación de personal de Lee y Mitchell (1994)	78
1.12.1. Camino de decisión 1	81
1.12.2. Camino de decisión 2	82
1.12.3. Camino de decisión 3	83
1.12.4. Camino de decisión 4	84
1.13. Investigaciones de Lambert, Hogan y Barton (2001)	85
1.14. Modelo teórico del clima organizacional y la percepción de las alternativas de trabajo de Thatcher, Stepina y Boyle (2002)	88
1.15. Modelo de sistemas de Davis y Werther (2004)	96
1.16. Análisis de la movilidad laboral y su influencia en la intención de abandonar la organización: un estudio comparativo internacional de Sousa-Poza y Henneberger (2004)	109
1.17. La intención de abandono y la fuerza laboral flexible: estudio de Slattery y Selvarajan (2005)	116
1.18. Exploración de Carmeli y Weisberg (2006) de la intención de abandonar el trabajo	121
1.19. Modelo estructural de ecuaciones de Joseph, Kok-Yee, Koh y Soon (2007)	134
1.20. Jubilación e intención de abandono: su asociación diferencial desde el constructo del compromiso laboral según Schmidt y Lee (2008)	150

1.21. El «capital psicológico» de Avey, Luthans y Jensen (2009): psicología positiva como recurso para enfrentar la intención de abandono debida al estrés laboral	162
1.22. Estudio exploratorio de Yin-Fah, Yeoh Sok, Lim y Osman (2010) sobre la intención de abandono en empleados del sector privado	172
1.23. La agresión laboral y la intención de abandono: Evaluación del papel mediador de la satisfacción laboral de Moreno, Díaz y Garrosa (2012).	180

Capítulo 2

Planteamiento del problema: justificación, objetivos e hipótesis	187
2.1. Justificación de la investigación	190
2.2. Objetivos de la investigación	194
2.3. Hipótesis	197

Capítulo 3

Método	198
3.1. Participantes	198
3.2. Procedimiento	199
3.3. Análisis de datos	199
3.4. Definición de términos y descripción del MOMSI.	200
3.5. Instrumento	216
3.5.1. Procedimiento	224
3.5.2. Análisis de datos	224
3.5.3. Resultados de la percepción de importancia	226
3.5.4. Resultados de satisfacción	233
3.5.5. Resultados de los aspectos no controlables	240
3.5.6. Resultados de los aspectos personales	242

Capítulo 4

Resultados	244
4.1. Relación entre los factores de satisfacción y de percepción de la importación con la	244

intención de abandono.	
4.2. Relación entre los factores de satisfacción y los de percepción de importancia.	246
4.3. Relación entre los aspectos no controlables con la intención de abandono y con los factores de satisfacción y percepción de la importación.	247
4.4. Asociación de los aspectos personales con la intención de abandono y con los factores de satisfacción y percepción de importación.	249
Discusión	251
Conclusión	256
Referencias	259
Anexo A	
Glosario de términos en inglés	302
Anexo B	
Cuestionario del MOMSI	
Índice de figuras	311
Índice de tablas	313

INTRODUCCIÓN

Lo máspreciado que tiene una empresa no es el capital económico –monetario, de bienes y de activo fijo, de acciones y en bancos–, sino el capital humano: es el ser humano esencia y razón de ser de todas las acciones que originan, sustentan e impulsan ese espacio de confluencia que es la empresa en su calidad de organización laboral. En tal sentido, toda empresa debe considerar a sus trabajadores, pero no por la voluntariedad de éstos, sino por su conciencia y potencial de creación. Es decir, debe considerarlos como asesores y agentes del forjamiento y del cambio empresarial.

Cuando se presenta la intención de abandono y llega a materializarse en la rotación de personal, la organización suele verse perjudicada en su productividad y estabilidad, sobre todo si el movimiento se da entre los mejores empleados. Por ejemplo, el administrador de una fábrica de calzado en la ciudad de León, Guanajuato, México planteó de la siguiente manera el asunto: «Empleo un respuntador a la vez, lo capacito y él da lo mejor de sí; pero he tenido hasta once que han trabajado para la empresa en el plazo de un año. Quizás no les estoy pagando lo suficiente.» (Cámara de la Industria del Calzado y Secretaría de Economía ,2010). Una declaración así hace pensar si un trabajador sólo está interesado en el salario o si en él existen otros intereses que lo hagan permanecer o abandonar la empresa donde labora.

Como se expondrá en detalle en el capítulo 2, que contiene el marco teórico que fundamenta esta investigación, el cambio reiterado de trabajadores en cualquier industria ocasiona a la empresa costos asociados con los procesos de selección, orientación y entrenamiento de los nuevos trabajadores. La rotación de personal implica para los administradores de recursos humanos una constante búsqueda de otros empleados con quienes

cubrir las vacantes. Además, es para la organización una pérdida a veces irrecuperable de la experiencia laboral acumulada en aquellos empleados formados y capacitados en su seno.

En opinión de los investigadores cuyos estudios fueron revisados, para algunas organizaciones la intención de abandono al convertirse en la rotación de personal es una situación que se da pese a los esfuerzos económicos invertidos y las condiciones laborales ofrecidas por los directivos o dueños de dichas organizaciones. En cambio, para otras es más bien una política con la cual, erróneamente, se pretende disminuir los egresos, en particular los debidos a las llamadas «prestaciones sociales». Lo que resulta de esta última situación no es la productividad empresarial, sino un mero desfile de trabajadores de poca duración, con la consecuente pérdida de capital económico y humano y con sus repercusiones para el desarrollo socioeconómico del país.

Mobley (1977) manifestó que la rotación de personal no es siempre algo negativo. En efecto, explica que a veces ciertos puestos dejan de ser esenciales y no es forzoso reemplazar a quienes se van. Asimismo, los integrantes de algunos departamentos de recursos humanos llegan a sentirse incómodos, ya sea por llamar constantemente la atención a los trabajadores poco comprometidos, ya sea por despedir a los empleados de bajo rendimiento, de manera que se sienten aliviados cuando éstos renuncian. Pero debe reconocerse que aunque eso ocurre con relativa continuidad, no es la regla general. El problema está en que un buen trabajador abandone la empresa.

Pero, ¿qué es lo que induce a un trabajador productivo a renunciar a su trabajo en un momento dado? Las investigaciones realizadas en 1958 por March y Simon marcaron la pauta: el sentimiento de insatisfacción. Los investigadores que siguieron a March y Simon han llegado a la misma conclusión, si bien por distintas vías de análisis y con aportaciones nuevas que ayudan a comprender un poco más el fenómeno. Desde Mobley y Price, con sus respectivos estudios

publicados en 1977, hasta Moreno, Díaz y Garrosa en su estudio sobre la agresión laboral y la intención de abandono dado a conocer en el 2012, se ha venido confirmando que la satisfacción laboral es uno de los elementos que influye en la intención de abandono como una variable predictiva de la rotación de personal en toda organización.

Si el nivel de satisfacción es bajo, se gestará en el trabajador la intención de abandonar la organización, lo cual culminará con su renuncia cuando él logre obtener lo que desea en otra organización. Enseguida, cabe hacerse otra pregunta: ¿qué es lo que hace al trabajador sentirse laboralmente satisfecho? Como se expone en el ya mencionado capítulo 2 entre las variables más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: trabajos que le implique retos, remuneraciones justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas, reconocimiento a su desempeño y tener buenos compañeros de trabajo. Respecto al reconocimiento al desempeño, una adornadora de la industria del calzado leonesa señaló durante una entrevista: «He cambiado en estos últimos seis meses de trabajo en tres ocasiones porque en los lugares donde laboré no reconocieron mi esfuerzo». Una declaración como ésta resulta ser un indicio del sentimiento de insatisfacción del empleado.

Como puede vislumbrarse, la satisfacción laboral es un complejo de orden psicológico que necesariamente nace de la subjetividad del trabajador, así que es comprensible que en torno a ese sentimiento giren afectos, percepciones, nociones, conocimientos, valores, deseos, motivaciones, apreciaciones, juicios y hasta prejuicios. A eso se deben las dificultades para abarcar teóricamente todos los componentes implicados en la intención de abandono, pero mediante los análisis hechos desde el ámbito de la ciencia se ha logrado comprobar que entre las causas clave de la satisfacción están los aspectos internos del trabajo, llamados *aspectos intralaborales*; son aquellos que propicia la organización en sus procesos internos y que afectan directamente la actividad del trabajador en su ambiente laboral: el salario, las políticas y los

procedimientos, el reconocimiento al desempeño, la libertad de expresión, el apoyo y la comunicación de los administradores, el respeto a las tareas asignadas, las prestaciones laborales, el entrenamiento y la capacitación, etcétera.

Es necesario considerar que existen otras causas de la intención de abandono relacionadas con la satisfacción laboral, entre las cuales resultan trascendentes: la situación económica del país (mejor salario), cambio de trabajo de la pareja, atención a los hijos, iniciar un negocio propio, enfermedad, superación profesional y mejor ambiente laboral. En un momento dado, estos aspectos externos son los que suelen determinar la decisión de un trabajador de abandonar la organización cuando se conjugan para él todas las condicionantes y todas circunstancias. Tales son los elementos que se han designado como *aspectos no controlables*. También, destacan los aspectos personales no tanto por su marcada significación, sino por ser los elementos que contextualizan la situación del trabajador y hacen que la balanza se incline hacia decidir si conserva su trabajo actual o decidir si renuncia a éste.

De igual manera, es relevante conocer qué tan importantes son para el trabajador los aspectos del trabajo antes señalados, que inciden en la satisfacción. De ahí que esta investigación lo aborde. El problema ya había sido considerado, en especial, por Hackman y Oldham (1980), quienes en su estudio de la motivación intrínseca y la satisfacción laboral plantearon que es sustancial tener conocimiento de la percepción de la importancia de los aspectos del trabajo en el propio trabajador.

Este estudio agrupa los distintos aspectos del trabajo en factores, tanto para la satisfacción como para la importancia, etiquetándolos con fundamento en el marco teórico. El objetivo del arreglo en factores es analizar la intención de abandono desde un punto de vista distinto al de los trabajos ya realizados y, sobre todo, tener en un solo grupo varios aspectos del trabajo para conocer con anticipación qué puede influir a que un empleado tome decisión de abandonar su

trabajo. Así, se pretende enfrentar el problema de la rotación de personal no sólo desde una variable de los aspectos del trabajo, como comúnmente se ha venido haciendo, sino de una manera integral.

Ante el panorama esbozado en líneas anteriores, esta investigación tiene como propósito desarrollar un modelo teórico para medir la percepción de los trabajadores sobre la satisfacción e importancia que tienen para ellos los aspectos laborales, integrados en factores; así como conocer cómo se jerarquizan esos aspectos laborales. E identificar la manera en que se relacionan con los elementos no controlables y los aspectos personales, y a la vez con la intención de abandono del trabajo que promueve la rotación del personal.

En el capítulo 1 se hace referencia al marco teórico, toda vez descritos y estudiados desde una postura crítica. Se realiza el planteamiento del problema en el capítulo 2, cuya orientación queda señalada por los objetivos y las hipótesis de investigación formuladas, así como por las razones que hacen pertinente la investigación.

En el capítulo 3 se plantea el método que incluye el modelo teórico propuesto según la perspectiva que la define al que se denomina: *modelo para medir los factores de satisfacción e importancia que los trabajadores conceden a los aspectos laborales e identificar su relación con los aspectos no controlables, personales y la intención de abandonar la organización (MOMSI)*. En el mismo capítulo 3 se describen y explican detalladamente los elementos que constituyen el instrumento de medición diseñado expresamente para hacer ejecutable el modelo y probar su viabilidad y eficacia. Para dicha aplicación, se recurrió al sector calzado de la ciudad de León, en el estado de Guanajuato, México dado que ahí se concentra una parte cardinal de las empresas exportadoras mexicanas y cuya problemática en torno al impacto de la rotación de personal es bien conocido en el ámbito organizacional del país.

Son dos las razones que motivaron recurrir a dichas empresas: 1) no existe una investigación sobre la intención de abandono , en el supuesto de que dicha intención, al no ser atendida a tiempo, puede generar la rotación de personal en el sector calzado, por lo cual existe un vacío teórico por llenar para resolver el problema; y 2) las empresas en general, y no sólo las del sector calzado, enfrentan las consecuencias de la rotación de personal sin lograr avances en los esfuerzos por alcanzar los niveles de productividad y competitividad que les exige el mercado global. Entonces, con la aplicación del instrumento de medición se obtuvo el perfil demográfico-laboral de los trabajadores que da dimensión real a los constructos teóricos desarrollados en el modelo.

El capítulo 4 muestra los resultados y posteriormente se presentan la discusión y conclusión respectivamente donde se exponen las reflexiones a que dan lugar los resultados y la validación de las hipótesis planteadas. Se proyectan las implicaciones que tendría el modelo en el esfuerzo de las organizaciones por conocer tempranamente la percepción de los trabajadores acerca de sus condiciones laborales y atender el sentimiento de satisfacción o insatisfacción que ellos experimenten.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

El marco teórico abarca los estudios relacionados con la intención de abandono y su impacto en la rotación de personal (Danhke, 1989). Se inicia en 1958 porque en ese año March y Simon publicaron el primer modelo sobre la intención de abandono y como un resultado de la misma la rotación de personal y se finaliza en el 2012, año en el que Moreno, Díaz y Garrosa (2012) publicaron la agresión laboral y la intención de abandono: Evaluación del papel mediador de la satisfacción laboral

La selección de las investigaciones y de los modelos se hizo con base en su relevancia, entre el cúmulo de literatura versada en la intención de abandono y la rotación de personal. Fueron localizados, por ejemplo, mediante los sistemas electrónicos de bases de datos EBSCOhost (<http://www.ebscohost.com/>) y ACM Digital Library (<http://portal.acm.org/>).

Sólo se tomaron en consideración los trabajos cuyos autores indicaron los modelos teóricos empleados. Una vez identificados, se ordenaron por año de aparición para integrar este marco teórico. Así, de cada uno se presentan enseguida sus principales aportaciones. Por otra parte, se realizó una búsqueda de investigaciones científicas sobre la intención de abandono y la rotación de personal en la industria del calzado de la ciudad de León, Guanajuato, México. Sin embargo, no se encontró ninguna evidencia al respecto.

1.1. Modelo de March y Simon (1958)

El modelo de March y Simon (1958) es considerado como uno de los primeros trabajos formales en el estudio de la intención de abandono desde un enfoque integral (Griffeth y Hom, 1995). Para explicar las causas, March y Simon (1958) no sólo tomaron en cuenta un elemento, sino que consideraron la combinación de dos variables: el mercado laboral y la conducta individual, esta última a través del estado psicológico mostrado como satisfacción laboral.

El hecho de haber tomado en cuenta la satisfacción laboral y el entorno económico como elementos clave permitió ubicar el modelo como una guía utilizada y recomendada para la realización de modelos y estudios posteriores en el entendimiento de la rotación de personal (Augier y March, 2001; Cohen, 2007; Dant y Schul, 1992; Fuller, Marler, Hester, Frey y Relyea, 2006; Simon, 1973). También Locke (1976) reconoció el modelo de March y Simon (1958) como «la teoría del equilibrio organizacional» porque, entre los aspectos laborales que afectan la conducta individual están el salario, la supervisión, el trato con los compañeros de trabajo, el respeto laboral, la libertad de expresión, las prestaciones laborales, el entrenamiento y la capacitación, el desarrollo profesional y personal, las políticas y los procedimientos, las condiciones laborales, el bienestar laboral y la seguridad de permanencia (antigüedad).

Estos aspectos se constituyen, a su vez, en motivadores del trabajador para continuar participando en y con la empresa, y son denominados por March y Simon (1958) como «incentivos». Son precisamente esos incentivos los que se manifiestan en el empleado como «satisfacción». Cuando la satisfacción es baja, la percepción del trabajador sobre su vinculación con el empleo no es favorable y deriva en la intención de abandonar la organización. Ese resultado March y Simon (1958) lo designaron como «deseo de movimiento». Por lo contrario, cuando la satisfacción es alta, significa que la respuesta a esos incentivos es favorable y el

empleado está en disposición de colaborar con su trabajo mediante lo que March y Simon (1958) designaron como «contribuciones».

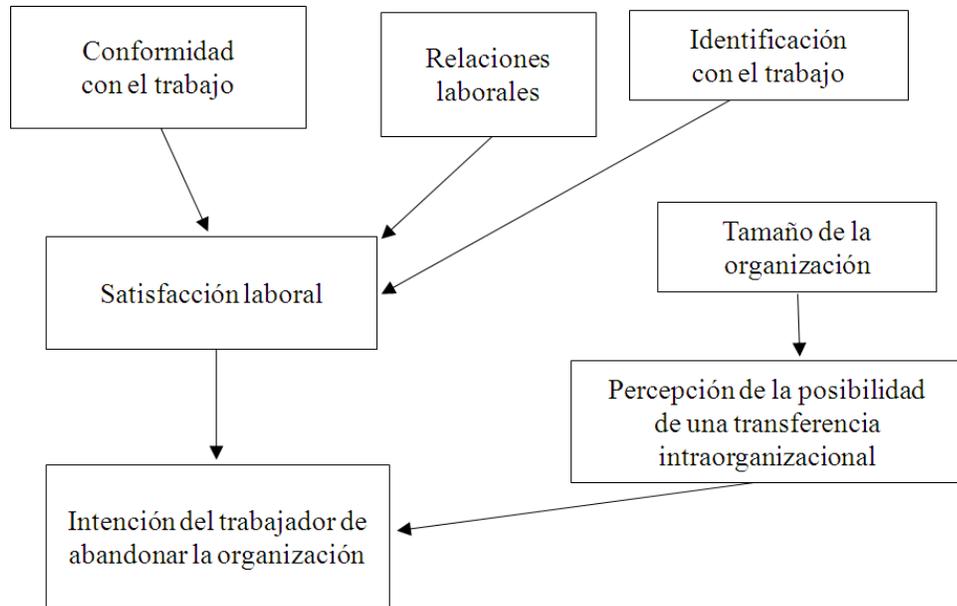
Para ambos, incentivos y contribuciones, en calidad de variables motivacionales, debe buscarse un equilibrio que asegure la supervivencia de la organización al evitar el deseo de movimiento. March y Simon (1958) consideraron que el incremento de incentivos en la organización tiene un efecto personal positivo, pues disminuye la intención del trabajador de abandonar la empresa. Al reducir los incentivos e incrementar las contribuciones, provoca el efecto contrario: aumenta el deseo del trabajador de retirarse de la organización.

El modelo de March y Simon (1958) se orientó a observar el proceso de rotación de personal a partir de la decisión propia del trabajador de abandonar la empresa, por lo que la rotación de personal se entendió aquí como el resultado organizacional del retiro voluntario del empleado que ha recibido una compensación económica. Para apoyar la comprensión de la rotación de personal como parte de los aspectos del mercado laboral y la conducta individual (influida por los incentivos), se generaron los siguientes conceptos: «intención del trabajador de abandonar la organización» y «percepción de oportunidades laborales externas».

1.1.1. Intención del trabajador de abandonar la organización

El concepto se integró por la satisfacción laboral y la posibilidad de acceder a transferencias intraorganizacionales. March y Simon (1958) definieron la *satisfacción laboral* como el grado de percepción que tiene el trabajador sobre los incentivos que le ofrece la organización. La *transferencia intraorganizacional* la definieron, por otra parte, como la oportunidad que la organización ofrece a los trabajadores para que cambien de puesto dentro de la misma empresa, ya sea en otro departamento, otra sección u otra área; el objetivo de la

transferencia es ocupar al trabajador en mayores responsabilidades a la vez que se le otorgan las facilidades para que mejore su nivel de vida (figura 1). En el modelo, la satisfacción laboral es considerada como la variable de mayor importancia, en comparación con la transferencia intraorganizacional.



Fuente: March y Simon (1958).

Figura 1. Principales variables que afectan la satisfacción laboral e influyen en la intención del trabajador de abandonar la organización.

La transferencia intraorganizacional es, para March y Simon (1958), una acción con la cual se busca capacitar al trabajador para que ocupe aquellos puestos de la organización que le representen mayor responsabilidad respecto a la que tenía en el puesto previo. Normalmente, con la transferencia se mejora su estatus dentro de la empresa y, al mismo tiempo, da al trabajador un mayor ingreso.

La transferencia intraorganizacional se presenta con mayor frecuencia en las empresas grandes y medianas como resultado de su estructura organizacional: cuentan con más puestos y

recursos con los cuales dar la oportunidad al trabajador de ascender de acuerdo con sus habilidades y aptitudes. En cambio, para el trabajador en las microempresas y pequeñas empresas la transferencia organizacional se reduce de manera considerable; los principales puestos, pocos, son ocupados por los dueños y la capacidad de generar nuevos puestos es limitada porque no se suele disponer de suficientes recursos para ello. En estos casos, la falta de transferencia intraorganizacional es suplida por la satisfacción suscitada en función de los incentivos y del grado de influencia que ejercen éstos sobre la conformidad con el trabajo, las relaciones laborales y la identificación con el trabajo, si bien estos aspectos se encuentran presentes en toda organización, sean cuales sean su clase y tamaño.

Conformidad con el trabajo

La variable «conformidad con el trabajo» fue definida como el estado de satisfacción laboral del trabajador respecto a la empresa. Se conoce cuando el trabajador realiza una autoevaluación de su situación actual en la empresa acerca de su independencia, sus valores, sus competencias y sus intereses. Esa autoevaluación guarda estrecha vinculación con los aspectos laborales (incentivos). Recuérdese que al mantener los incentivos en equilibrio con las contribuciones, el resultado es la satisfacción del trabajador. De esta manera, a mayor grado de satisfacción, el trabajador experimentará y mostrará mayor sentido de seguridad y apoyo, mismo que se verá reflejado en su mejor desempeño. A su vez, el buen desempeño del trabajador propicia para la empresa mayor prestigio dentro de su entorno económico y social, así como la obtención de mayores ingresos.

Por lo anterior, es importante que la empresa dedique recursos para el buen manejo de los aspectos laborales, dándole su justa importancia. Por ejemplo, la supervisión debe realizarse

con respeto hacia el trabajador, manteniéndolo informado de los objetivos que se persiguen y los logros obtenidos con el trabajo asignado, además de retroalimentar su desempeño. Las prestaciones laborales deben otorgarse en al menos los límites que las leyes laborales vigentes lo indiquen. Igualmente, es sustancial que el puesto laboral sea ocupado por la persona apropiada y que se le permita participar en la asignación de las actividades a desarrollar. Y aun cuando sea la persona apropiada, debe mantenerse en constante capacitación para mejorar progresivamente su desempeño. Por supuesto, el salario debe ser acorde con la responsabilidad del puesto.

En vista de esto, la organización debe establecer mecanismos que permitan al trabajador opinar sobre cómo realizar de mejor manera su actividad. Asimismo, es importante que la organización tenga y mantenga un programa de capacitación constante, pues con ello se aumentan las habilidades y los conocimientos del trabajador, y que implante una adecuada y justa política de salarios. En opinión de March y Simon (1958), la organización debe mantener el equilibrio entre los elementos antes señalados para disminuir la intención de abandono y con ello ayudar a controlar la rotación de personal, sobre todo cuando cuenta con trabajadores de buenos rendimientos.

Relaciones laborales

La variable «relaciones laborales» está en función de la integración del empleado con sus compañeros de trabajo y con la adecuada comunicación con su jefe inmediato. Una de las consideraciones del modelo de March y Simon (1958) fue la instauración de políticas de la organización dirigidas a crear la conciencia de trabajo en equipo y de canales de comunicación que permitan transmitir ideas, opiniones, indicaciones y, sobre todo, los objetivos para lograr el buen funcionamiento de la empresa.

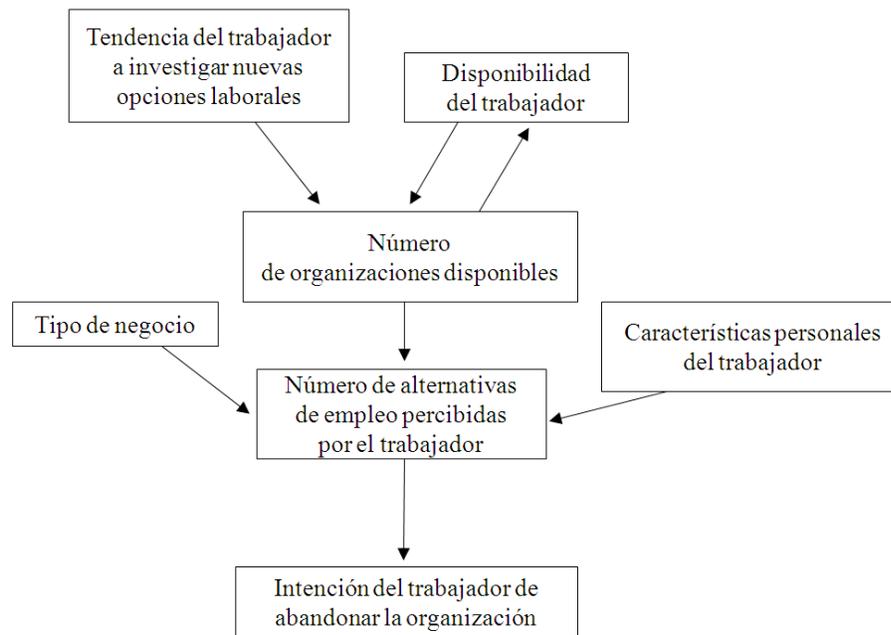
Identificación con el trabajo

La variable «identificación con el trabajo» se entiende como el nivel de conocimientos del trabajador respecto a la tarea asignada. La empresa debe dar al trabajador la información completa sobre el producto por obtener, las etapas de su proceso de fabricación y la clase de consumidor al que va destinado. March y Simon (1958) observaron que existe relación significativa entre la conformidad con el trabajo, las relaciones laborales y la identificación con la tarea, por lo cual consideran importante que la organización las mantenga en equilibrio, ya que responden a las expectativas del trabajador para promover la satisfacción laboral. En suma, cuando no hay un equilibrio entre las variables antes indicadas, aumenta la intención del trabajador de abandonar a la organización, dando origen al problema organizacional de la rotación de personal.

1.1.2. Percepción de oportunidades laborales externas

Este concepto depende del número de alternativas de empleo que perciba el trabajador en el mercado laboral. March y Simon (1958) lo denominan «facilidad de movimiento» y señalan que lo influyen el tipo de negocio, el número de organizaciones disponibles y las características personales del trabajador (figura 2). Si la percepción del trabajador es de insatisfacción laboral debida al desequilibrio entre incentivos y contribuciones o a la carencia de transferencias intraorganizacionales, se promoverá en él la tendencia a investigar nuevas opciones laborales. Esas opciones laborales estarán determinadas por la disponibilidad de trabajos en el mercado

laboral que estén relacionados con la preparación del trabajador, sus habilidades, conocimientos y experiencias.



Fuente: March y Simon (1958).

Figura 2. Principales elementos que influyen en la intención del trabajador de abandonar la organización como resultado de nuevas alternativas de empleo.

Por otra parte, la elección de alguna alternativa de empleo obedecerá a las características personales del trabajador, tales como género, edad, estatus social, ocupación y grado de especialización, así como al número de organizaciones que estén disponibles en el sector económico seleccionado.

De esta manera, la intención del trabajador de abandonar la organización se enfoca desde su satisfacción laboral y se dirige hacia el entorno económico. Satisfacción y entorno se integran significativamente cuando el trabajador se siente insatisfecho en su trabajo actual y existen oportunidades laborales externas. Entonces, surge en el trabajador la intención de

investigar nuevas opciones laborales. Si encuentra atractiva una de esas opciones, hará lo posible por ser aceptado en la otra organización. Toda vez asegurado su nuevo puesto, planteará su retiro a la organización donde laboraba.

Es por el planteamiento de la percepción de oportunidades laborales externas que el modelo de March y Simon (1958) tuvo exitosa influencia en teóricos como Hulin, Roznowski y Hachiya (1985); Lee y Mitchell (1994); Steers y Mowday (1981) y Jackofsky y Slocum (1987). También se encontró la influencia de March y Simon (1958) en las investigaciones de Pettman (1973), Schwab y Dyer (1974) y Fossum, Keaveny y Jackson (1977). En sus investigaciones sobre la rotación de personal, Pettman (1973) utilizó los dos conceptos: la intención del trabajador de abandonar la organización y la percepción de oportunidades laborales externas. Pettman (1973) aportó las siguientes conclusiones: a) la insatisfacción laboral es una condición suficiente mas no necesaria ni única para una alta rotación de personal; b) existe relación entre la conformidad con el trabajo y la satisfacción laboral; c) existe correspondencia entre las relaciones laborales y la satisfacción laboral; d) se confirma la hipótesis de que las prácticas de supervisión están asociadas con la satisfacción laboral. Asimismo, respecto al concepto de la percepción de oportunidades laborales externas, Pettman (1973) concluyó que existe relación entre los niveles de desempleo y los índices de rotación de personal; y que la edad, la experiencia, la profesión y la especialización del trabajador influyen en el logro de nuevas alternativas laborales, por lo cual son elementos que guardan relación estrecha con la rotación de personal.

Por su parte, Schwab y Dyer (1974) encontraron que la intención del trabajador de abandonar la organización está en gran medida determinada por la satisfacción con el trabajo. Por lo contrario, la percepción de las oportunidades laborales externas esta básicamente determinada por las oportunidades laborales y el grado en que las características personales del trabajador facilitan o dificultan el cambio de trabajo.

Fosum *et al.* (1977) analizaron la voluntad de cambiar de trabajo como una función determinada por los dos conceptos manejados por March y Simon (1958): la intención del trabajador de abandonar la organización y la percepción de las oportunidades laborales externas. En sus investigaciones, encontraron que la insatisfacción laboral, más que la percepción de las oportunidades laborales externas, es la que genera en el trabajador la intención de abandonar la organización.

Más recientemente, el modelo de March y Simon (1958) ha sido sometido a prueba en dos metaanálisis. En el primero de ellos, Griffeth, Hom y Gaertner (2000) utilizaron recursos computarizados como el ABI Inform and Social Science Index. Realizaron búsquedas manuales en revistas clave como *Journal of Applied Psychology*, *Academy of Management Journal*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Administrative Science Quarterly*, *Personnel Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Vocational Behavior*, *Journal of Organizational Behaviour*, *Journal of Occupational Psychology* y *Human Relations*. En sus estudios aplicaron las correlaciones que ya Griffeth y Hom habían publicado en un estudio previo, en 1995. Así, confirmaron que la fuerza de la satisfacción laboral y del compromiso organizacional más la búsqueda de empleo y la comparación de alternativas laborales son precursoras de la intención del trabajador de abandonar la organización.

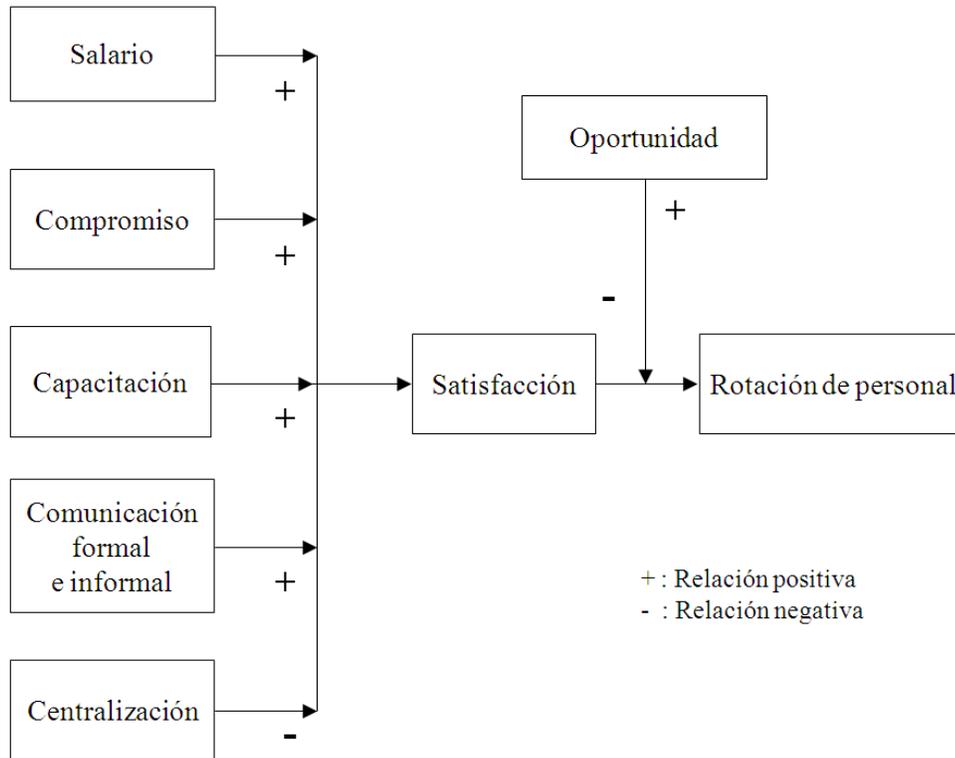
En el segundo de los metaanálisis, Joseph, Kok-Yee, Koh y Soon (2007) utilizaron como apoyo el modelo de ecuaciones estructurales (MASEM, por sus siglas en inglés) para revisar las investigaciones de March y Simon (1958) tanto las publicadas de forma electrónica (por ejemplo, en ACM Digital Library y EBSCOhost), como las publicadas de forma no electrónica. De ambos tipos de publicación, se enfocó la atención en los profesionistas de la tecnología de la información. Joseph *et al.* (2007) afirman que la satisfacción laboral, en efecto, influye en el deseo de moverse a otro puesto de trabajo en otra organización, y que tanto las

alternativas de trabajo como la facilidad de movimiento afectan la intención del trabajador de abandonar la organización.

En suma, puede comprobarse que el modelo de March y Simon (1958) ha otorgado una base sólida para las investigaciones que sobre la intención de abandono se han venido desarrollando desde su publicación. En particular, es el enfoque de equilibrio en la evaluación integral del mercado laboral y de la satisfacción lo que constituye su valor teórico-práctico. Sin embargo, en otros estudios posteriores el modelo sólo se utilizó como referencia debido a que no se consideraron los aspectos individuales y las características demográficas en relación con las variables propias del modelo.

1.2. Modelo de Price (1977)

Price (1977) centró sus investigaciones sobre la rotación de personal en relación con la satisfacción laboral. Esta última la definió como el grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización. Tomó de March y Simon (1958) los aspectos laborales del salario y las relaciones laborales para incluirlas como parte de los elementos generadores de la satisfacción. Asimismo, incluyó en su modelo el concepto de mercado laboral, sólo que lo nombró «oportunidad» (figura 3).



Fuente: Price (1977).

Figura 3. Variables que suscitan e intervienen en la rotación de personal.

El salario, el compromiso, la capacitación y la comunicación informal e formal fueron considerados por Price (1977) como aspectos de la organización relacionados de manera positiva con la satisfacción. En cambio, la centralización es una variable que se relaciona de forma negativa con la satisfacción. Pero la satisfacción no es considerada como causa directa de la rotación de personal, sino como mediador entre las variables organizacionales y las oportunidades externas que pueden desembocar en la rotación de personal. De esta manera, en su modelo Price (1977) especifica que la principal causa de la rotación de personal es la insatisfacción. El índice de rotación de personal podría aumentar cuando la satisfacción del trabajador sea baja y existan suficientes opciones en el mercado laboral como para que el trabajador decida abandonar la empresa. En estos términos, el mercado laboral es definido como

la disponibilidad de trabajos alternativos que ofrece el ambiente externo. Sin embargo, a diferencia de March y Simon (1958), Price (1977) no profundizó en el estudio de la noción de mercado laboral ni en las posibles transferencias intraorganizacionales que la empresa puede otorgar al trabajador.

Además de lo puntualizado sobre el mercado laboral, otra de las principales críticas hechas al modelo de Price (1977) es la perspectiva general con que aborda la satisfacción, y no desde la perspectiva individual y su influencia en la intención de abandono. Para algunos investigadores es importante saber cómo el individuo percibe y evalúa los aspectos del trabajo, así como las oportunidades. En cambio, otros estudiosos del tema, como Griffeth y Hom (1995), consideraron que Price (1977) manifestó de manera adecuada que los trabajadores evalúan su propia satisfacción conforme a sus percepciones individuales sobre la organización; observan que el hecho de tener conocimiento de las alternativas que ofrece el medio ambiente laboral externo evidencia que su perspectiva individual subyace no sólo en la evaluación, sino también en su deseo de permanecer o abandonar la empresa.

En este sentido, Bluedorn (1980) realizó cinco pruebas científicas al modelo de Price (1977), todas relacionadas con la satisfacción y las oportunidades laborales externas. Bluedorn (1980) consideró que este modelo es uno de los principales que han abordado aspectos como el salario, el compromiso, la capacitación, la comunicación formal e informal y la centralización. No obstante, ya sobre las pruebas realizadas, en ninguna de ellas Bluedorn (1980) encontró evidencias de interacción entre la satisfacción y las oportunidades. La conclusión es que las oportunidades actúan como elemento predictivo de la satisfacción y no como variable que intervenga entre la satisfacción y la rotación de personal. Entonces, lo que indican los resultados de Bluedorn (1980) es que cuando los empleados se encuentran satisfechos con su salario, con la capacitación y con la comunicación formal e informal de la organización, las oportunidades

laborales externas que se le presenten no tendrán fuerte influencia como para que tomen la decisión de dejar su trabajo. Además, es factible que manifiesten fuerte compromiso organizacional.

Por otra parte, Price y Mueller (1981) probaron el modelo del propio Price (1977) en un experimento que tuvo como muestra 1,091 enfermeras registradas en siete hospitales (cinco localizados en Nueva York y dos en Illinois). Seis de esos hospitales fueron considerados como organizaciones medianas al contar con cien a quinientas camas, mientras el séptimo hospital fue considerado como organización grande, con seiscientos veinte camas. La recolección de los datos requirió de dos pasos, con un diseño longitudinal. Primero, los investigadores distribuyeron cuestionarios; los hicieron llegar por correo ordinario a los hogares de las enfermeras seleccionadas, solicitándoles que se los devolvieran en el hospital señalado.

El segundo paso consistió en determinar quiénes habían abandonado el trabajo de manera voluntaria. Después de procesar la información, lo que obtuvieron como resultado fue que el compromiso con la organización, en términos de efectos totales, tuvo el mayor impacto sobre la intención de abandono y la rotación. Las oportunidades laborales y el salario fueron los segundos determinantes, mientras la tercera determinante fue la capacitación. Encontraron, asimismo, que la satisfacción sirve como variable de mediación importante entre la intención de abandono y la rotación de personal.

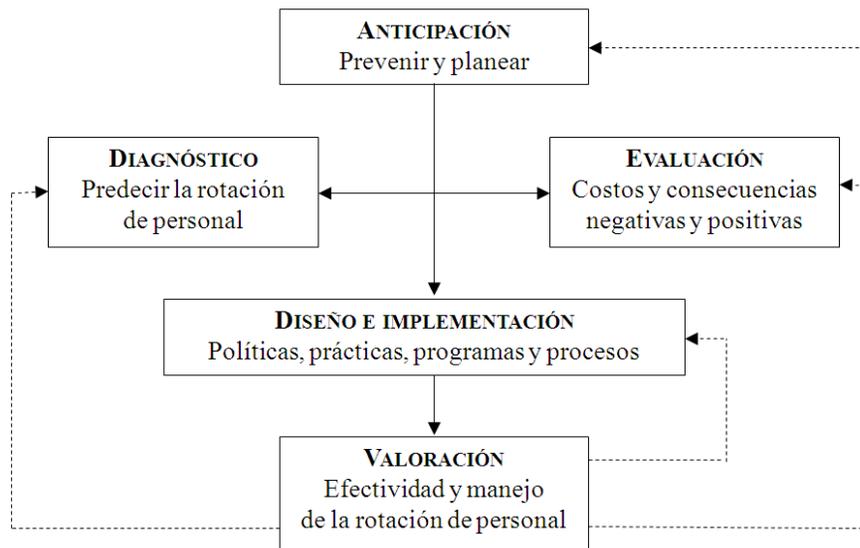
1.3. Modelo de las uniones intermedias de Mobley (1977)

Mobley (1977) consideró para su modelo la satisfacción laboral y el entorno externo, este último en el sentido económico, más que de oportunidades de cambio de trabajo motivadas por otras razones. Su preocupación mayor fue explicar cómo el trabajador percibía y evaluaba la

satisfacción laboral y el mercado laboral externo. Agregó, a diferencia de March y Simon (1958) y de Price (1977), los aspectos individuales que podrían afectar dicha percepción. Mobley (1977) denominó su propuesta como «modelo de uniones intermedias» porque estudió de forma conjunta la satisfacción laboral, el mercado laboral externo y los aspectos individuales en cuanto elementos que median entre la intención de abandono y la rotación de personal. Ante la rotación de personal, Mobley (1977) recomienda adoptar una postura proactiva y no reactiva; reconocer sus consecuencias negativas y positivas; considerarla de manera integral, es decir, en sus aspectos individuales, organizacionales y del medio ambiente; y considerarla como un proceso continuo y no un suceso estático, puesto que tiene múltiples causas y consecuencias.

1.3.1. Adopción de una postura proactiva y no reactiva ante la rotación de personal

Al definir Mobley (1977) la rotación de personal como el retiro voluntario del trabajador de una organización de la cual recibe un salario, no consideró los movimientos internos o las transferencias de la organización, como en su momento lo hicieran March y Simon (1958). Sin embargo, hizo énfasis en el carácter voluntario, por parte del empleado, en el proceso. En ese contexto, entonces, se hace necesario que el administrador de una organización sea proactivo, es decir, capaz de diagnosticar la naturaleza del retiro y las probables determinantes de la intención de abandono que promueve la rotación de personal en su organización; evaluar las posibles consecuencias individuales y organizacionales; diseñar e implementar políticas, prácticas y programas para su efectivo manejo; evaluar la efectividad de los cambios que vaya a realizar y anticiparse a otros cambios que se requieran (figura 4). No obstante, Mobley (1977) sólo hizo implícita la referencia a la prevención al señalar la necesidad de adoptar una postura no reactiva; no abordó el estudio de los procesos que podría implicar dicha postura.

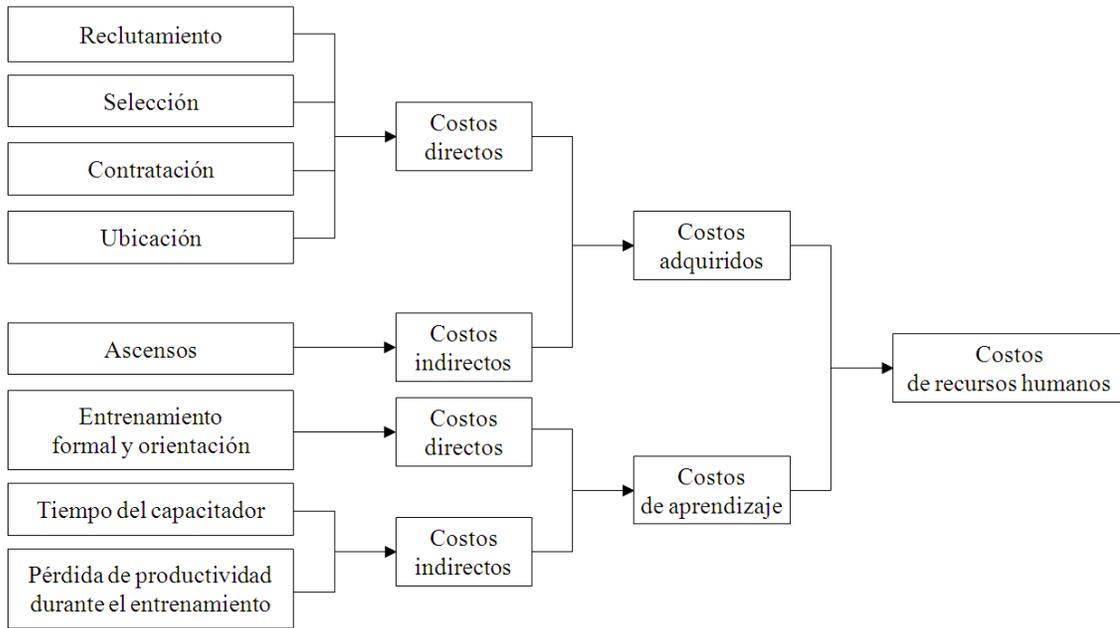


Fuente: Mobley (1977).

Figura 4. Perspectiva administrativa del manejo de la rotación de personal.

1.3.2. Consecuencias positivas y negativas de la rotación de personal

Entre las consecuencias positivas están: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral. Las consecuencias negativas de la rotación de personal, de acuerdo con este modelo, son: costos, perturbación en el desempeño de los demás trabajadores, inquietud por los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. Mobley (1977) consideró los costos como una de las principales consecuencias negativas de la rotación de personal, por lo cual en su modelo tomó la recomendación de Gaudet (1960) de evaluar los costos tanto directos como indirectos. Así, los de reclutamiento, selección, contratación, ubicación, entrenamiento formal y orientación son costos directos; los costos indirectos son ascensos, tiempo del capacitador y pérdida de productividad durante el entrenamiento (figura 5).



Fuente: Mobley (1977).

Figura 5. Modelo para medir los costos de recursos humanos por rotación de personal.

Mobley (1977) incluyó, además, los costos de retiro como costos directos y, como costos indirectos, la pérdida de eficiencia antes de la separación de la persona de la organización, así como los costos de tener el puesto vacante mientras se investiga qué persona lo ocuparía. En su conjunto, a éstos los designó como «costos de separación».

El análisis de costos atrajo la atención de investigadores como Blakeslee, Suntrup y Kernaghan (1985); Flamholtz (1985); Whiting (1989); Vandermerwe y Gilbert (1989); Cascio (1991); Hom (1992); Abdel-Hamid (1992); Scuffham, Devlin y Jaforullah (1996); Schiff y Schiff (2008); Veniegas, Kao, Rosales y Arellanes (2009), y Kocakülâh, Wiggins y Albin (2009). Coincidieron todos ellos en que los costos de recursos humanos afectan de manera significativa las utilidades de una organización. Entre los análisis de costos resalta el de Flamholtz (1985), porque identificó como significativo de la rotación de personal la pérdida de eficiencia en el desempeño de la organización, una vez que un trabajador eficaz se retira de la empresa.

Mobley (1977) incorporó la afirmación de Flamholtz (1985) denominándola «resultado de la perturbación en el desempeño del trabajador», es decir, la organización recibe un efecto negativo cuando pierde a un trabajador con habilidades únicas y con alto nivel de desempeño, habilidades y desempeño que probablemente no sean cubiertas al contratar al nuevo reemplazo. Además, Mobley (1977) afirmó que al retirarse de la empresa un trabajador considerado eficiente se ocasionan perturbaciones sociales, de comunicación y de eficacia en los trabajadores que permanecen. El empleado que se queda puede manifestar los efectos negativos por medio de la reducción de la calidad de su desempeño y al empezar a considerar el trabajo como una carga –en el caso de que anteriormente no lo hubiera percibido así–. Respecto a esto último, Mobley (1977) consideró que, al ser parte del resultado de la perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, la rotación de personal puede mermar la moral de los trabajadores que permanecen en la organización, lo cual incide en la posibilidad de que los trabajadores que inicialmente no tenían pensado buscar nuevas opciones de trabajo ahora lo hagan (Staw, 1980). Esta idea posteriormente la retoma Ivancevich (2001) en sus investigaciones sobre satisfacción.

Por otra parte, pero en relación con los efectos perturbadores del retiro de un trabajador eficiente, Mobley (1977) determinó algo de suma importancia: aquel administrador que no disponga de la suficiente información sobre las causas de la rotación de personal, podría conducir a la organización a responder inapropiadamente ante ese fenómeno y a no establecer una política adecuada de salarios, de entrenamiento y capacitación de los supervisores. Esto es, podría impedir la implementación de estrategias para promover la motivación en los trabajadores y obtener su satisfacción. En cambio, con información suficiente, veraz y pertinente, el administrador puede conducir de forma apropiada el desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, dado que para la empresa la rotación de personal puede representar una oportunidad de contratar trabajadores con mejores habilidades, conocimientos y actitudes.

En estos términos, la organización operaría de forma eficiente, de tal manera que la rotación de personal sea convertida en funcional y promueva la productividad. De hecho, se ha demostrado en varios metaanálisis que en la realidad de las empresas es factible que sucedan procesos benéficos a partir de la rotación de personal, según estudios como los realizados por McEvoy y Cascio (1987), Williams y Livingstone (1994) y Mauno, Kinnunen, Mäkikangas y Nätti (2005). Para estos investigadores, como para Mobley (1977), la rotación de personal trae consigo nuevas oportunidades a una organización, ya que, al ingresar el reemplazo del personal que la ha abandonado, podría dar origen a la utilización de nuevos procesos tecnológicos a partir de las nuevas ideas del personal recién contratado.

Esa situación fue probada por Katz (1980, 1982) en un estudio aplicado a grupos de trabajo de la compañía R&D (Research and Development Company). Concluyó que en los grupos que habían trabajado juntos por mucho tiempo el desempeño decreció; pero al incorporar nuevos trabajadores al grupo, le aportó ideas frescas y nuevos conocimientos, con lo cual se incrementó su productividad.

En el mismo sentido se obtuvieron resultados de innovación tecnológica por reemplazo del personal, según las investigaciones realizadas por Bremener (1991) y Stewart (1993) en empresas como IBM y compañías pertenecientes al grupo Fortune 500. Tomando en cuenta las propuestas de Mobley (1977), esos resultados podrían explicarse así: para la empresa, la rotación de personal representa la oportunidad de desarrollar nuevas estructuras administrativas, por lo cual se procura que sean innovadoras, flexibles y adaptables de tal modo que con el personal remanente en la organización se reestructuren las actividades para seguir funcionando eficientemente. Investigaciones ulteriores apoyaron ese argumento, como las de Balkin (1992), Henkoff (1990), Nussbaum (1991) y Jacob (1992).

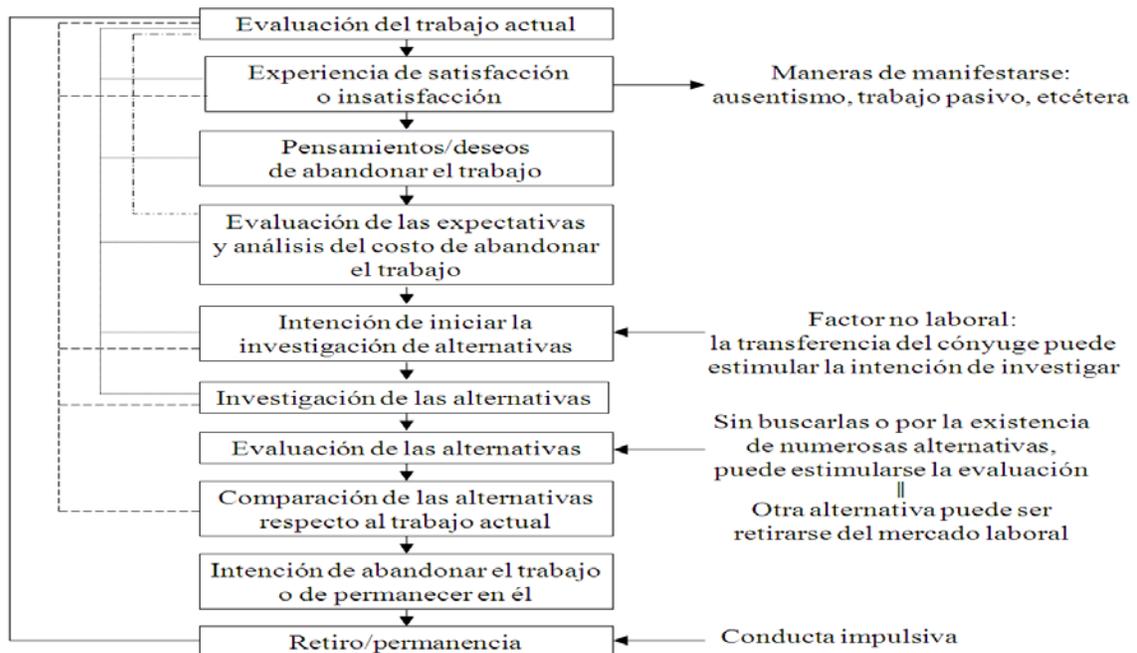
Otra aportación de Mobley (1977) que se verificó en las investigaciones mencionadas hasta ahora es la convicción de que el control de la rotación de personal reduce los conflictos en el ambiente laboral. Las empresas no deben permitir que se genere un clima laboral tenso por influencia de los trabajadores con desempeño pobre y con intenciones de abandonar la organización pero que aún permanecen en ellas. Habrán de tomarse las medidas necesarias para que esos trabajadores, al percibirse en carencia de alternativas laborales o con problemas familiares, no propicien en los demás la desmoralización y la improductividad. Entonces, la empresa debe analizar la opción de apartar ese tipo de empleados; de lo contrario, es posible que se propicien conductas negativas como el ausentismo, la apatía, el sabotaje y la baja calidad en el trabajo. Como lo demostraron Martin y Schermerhorn (1983) y lo confirmaron Dalton y Todor (1979), así como Staw (1980), esas conductas pueden permear dañinamente en los trabajadores que tienen buen desempeño y que se sienten comprometidos con la organización. En concordancia con lo ya dilucidado por Mobley (1977), para estos investigadores la rotación de personal facilita a la organización el desplazamiento de trabajadores con características de liderazgo negativo que fomentan entre sus compañeros de trabajo actitudes conflictivas hacia el trabajo, el entorno laboral y la organización misma.

1.3.3. Enfoque integral en consideración de los aspectos individuales, organizacionales y de medio ambiente

Mobley (1977) argumentó que las investigaciones sobre el fenómeno de la rotación de personal deben ir más allá de una simple réplica a la relación entre la satisfacción y la rotación de personal, por lo que debe profundizarse en el proceso cognitivo y conductual. De esa idea surge el modelo basado en uniones intermedias, en el cual la satisfacción tiende a promover

pensamientos o deseos de permanecer en el trabajo que conducen al individuo a una evaluación seria de las expectativas externas, así como de los costos que le representaría abandonar el trabajo actual.

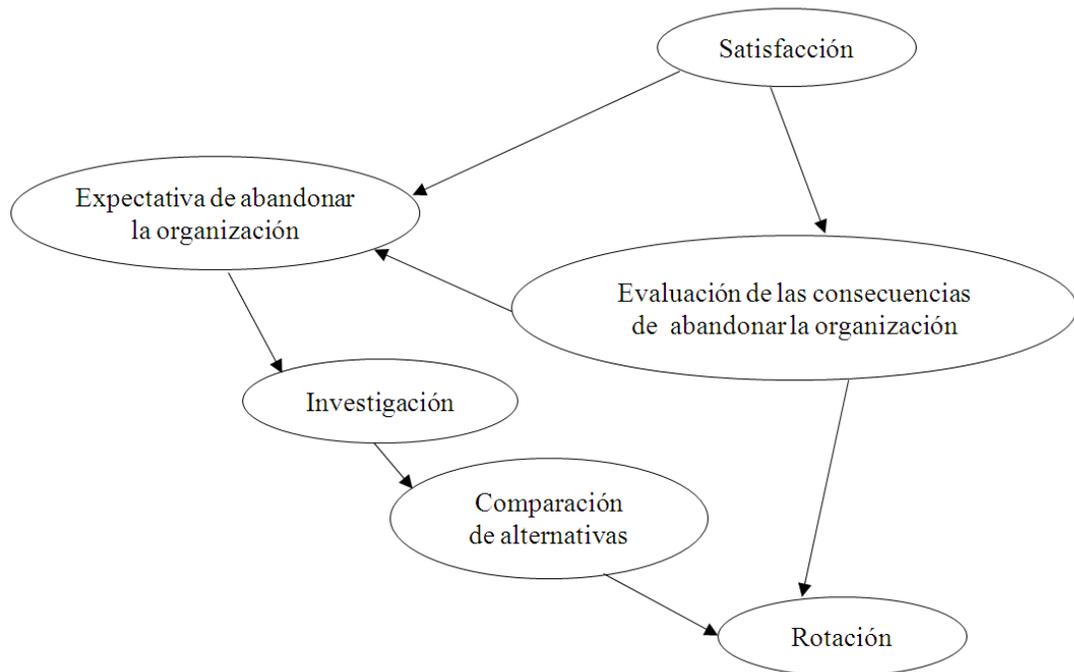
Con el modelo de uniones intermedias se intenta capturar la complejidad del proceso de la intención de abandono que conlleva a la rotación de personal a través de la ilustración gráfica de las variables organizacionales, del medio ambiente e individuales asociadas con el problema. Mobley (1977) conjugó uniones intermedias como variables condicionantes entre la evaluación del trabajo actual y la satisfacción o insatisfacción experimentada por el trabajador (figura 6). Ésas son las nociones que han venido utilizándose en parte o en su totalidad en los trabajos de otros investigadores (Steers y Mowday, 1981).



Fuente: Mobley (1977).

Figura 6. Modelo de uniones intermedias.

El modelo de las uniones intermedias permite entender que la insatisfacción provoca en el trabajador pensamientos o deseos de retirarse del trabajo y estimula, a la vez, la decisión de abandonarlo, aunque no sin antes realizar una evaluación de los costos y beneficios de dejar la empresa, lo cual da lugar a un modelo alternativo al de Mobley (1977) (figura 7).



Fuente: Hom, Griffeth y Sellaro (1984).

Figura 7. Modelo alternativo de uniones de la rotación de personal.

De acuerdo con el modelo alternativo, el empleado puede seguir dos caminos. El primero sucede cuando percibe la existencia de alternativas laborales externas, por lo cual inicia la búsqueda de las mismas y las compara con las de su trabajo actual; si las alternativas del mercado laboral son mejores, toma la decisión de dejar su trabajo. El segundo camino corresponde al empleado que se siente satisfecho con su trabajo, por lo cual probablemente no espera ni busca

otro trabajo; puede ocurrir que el empleado quizás persiga otras alternativas que no sean de índole laboral, por lo cual decide permanecer en la organización.

Hom y Griffeth (1991) validaron el modelo de las uniones intermedias mediante un estudio que realizaron en el grupo profesional de enfermería. Seleccionaron cuatrocientas enfermeras de una población total de cuatro mil; dividieron la muestra en dos grupos, cada uno de doscientas enfermeras, por rangos de edad: el primer grupo, en el rango de 20 a 30 años, y el segundo, en el rango de 31 años a 51 años. A cada muestra se le aplicó un cuestionario, diseñado por los propios Hom y Griffeth (1991), integrado por reactivos sobre la satisfacción laboral, las alternativas laborales externas y las expectativas del trabajador.

Las respuestas a los reactivos se tabularon bajo el modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés), el cual presenta una secuencia de modelos matemáticos estadísticos útiles para describir las relaciones entre varias variables (respuestas y descriptores); esos modelos permiten analizar un fenómeno de interés al tener en cuenta la estructura de covarianzas existente entre ellas. Así, las relaciones entre las variables descriptoras operan bajo un esquema de regresión lineal múltiple. Además, algunas de las variables consideradas como posibles descriptoras de la respuesta de interés pueden ser reflejo de un factor subyacente o de variable latente. Las etapas aplicadas por Hom y Griffeth (1991) en el SEM fueron dos: 1) especificación del modelo, es decir, las hipótesis de investigación se expresaron en la forma de un modelo de ecuaciones estructurales; y 2) selección de las mediciones de las variables referente a la operacionalización de los constructos y la recolección, preparación y filtración de los datos.

Los resultados mostraron, para ambos grupos, que el pensamiento o el deseo de abandonar el trabajo inicia de hecho con la intención de buscar otro trabajo, intención estrechamente relacionada con el grado de satisfacción laboral que presenta el trabajador: a menor satisfacción laboral, mayor intención de búsqueda. Mobley (1977) ya había observado que

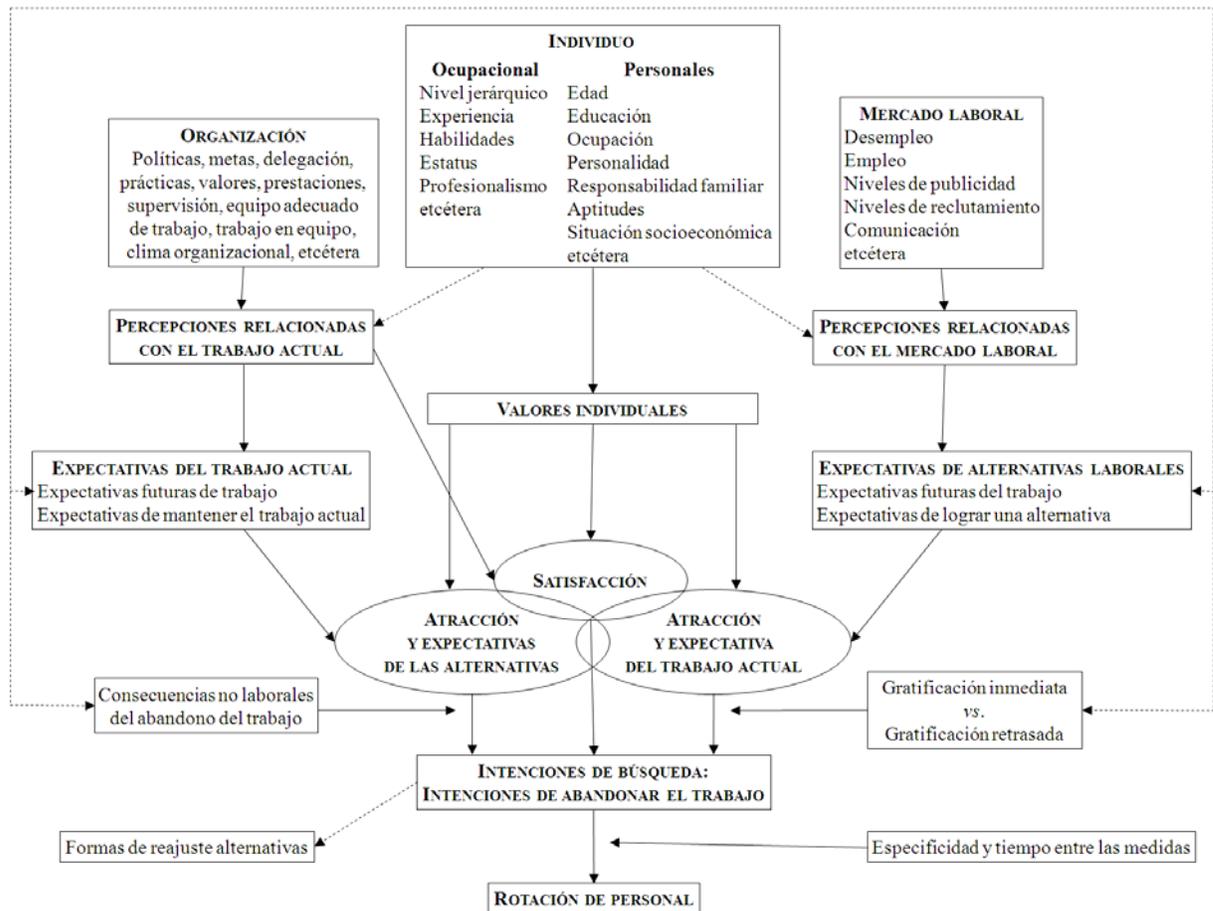
la intención de abandono no sólo puede presentarse en un tiempo determinado o en una situación concreta, sino en cualquier etapa de la vida laboral de un trabajador. La causa puede ser de índole personal, laboral o del ambiente externo. En este sentido, Hom y Griffeth (1991) resaltaron, como Mobley (1977), lo importante que es para una organización prever las causas de la intención de abandono. No obstante, Hom y Griffeth (1991) señalan que aunque para Mobley (1977) era importante prever, no profundizó en ese concepto en su modelo.

Con todo, el modelo de uniones intermedias de Mobley (1977) aporta un valioso conocimiento sobre la intención de abandono y su consecuencia la rotación de personal. Aportó básicamente los siguientes aspectos: adopción de una postura proactiva y no reactiva; consecuencias positivas y negativas; y enfoque integral de aspectos individuales, organizacionales y de medio ambiente. Con eso, fortaleció los modelos predecesores, el de March y Simon (1958) y el de Price (1977).

1.4. Modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979)

El modelo de las uniones intermedias condujo a Mobley a profundizar sobre su trabajo, durante 1979, con el objetivo de comprender con mayor precisión la rotación de personal desde el enfoque de la intención de abandono y, junto con Griffeth, Hand y Meglino, desarrolló el modelo del proceso de rotación de personal. Consideró como punto de partida: primero, que las causas de la rotación de personal reflejan diversas influencias directas e indirectas; y segundo, que la intención del empleado de abandonar su trabajo está en función, principalmente, de la satisfacción que tiene en su trabajo actual. De esta manera, el modelo del proceso de rotación de personal de Mobley *et al.* (1979) está integrado, especialmente, por cuatro variables determinantes que ponen de manifiesto la intención del trabajador de abandonar su trabajo: la

satisfacción, las expectativas ante las alternativas que ofrece el trabajo actual, las expectativas que puede brindar el mercado laboral y los aspectos no laborales (figura 8).



Fuente: Mobley *et al.* (1979).

Figura 8. Modelo del proceso de la rotación de personal.

1.4.1. La satisfacción laboral

Mobley *et al.* (1979) definieron la satisfacción como la respuesta afectiva resultante de la evaluación que realiza el trabajador acerca de distintos aspectos organizacionales. La satisfacción

recibe influencia de las características individuales que tenga el empleado, así como del mercado laboral, lo cual puede provocar el acercamiento, la evasión o el abandono del trabajo (Mobley, 1977). Concluyeron que cuando el trabajo es percibido como importante, la satisfacción aumenta. En cambio, cuando el trabajo no es percibido como primordial, la satisfacción disminuye. Esas aseveraciones implican varios aspectos significativos:

Primero. La satisfacción es considerada como una evaluación del trabajo, altamente individualizada, que depende de los valores personales. Por ejemplo, para algunas personas el trabajo repetitivo, la rotación de horarios, la obligación de cumplir con horas extras sin su consentimiento y no congeniar con sus compañeros de trabajo pueden ser aspectos importantes del trabajo. En cambio, para otros participar en la toma de decisiones, tener horarios de trabajo flexibles y ganar altos incentivos pueden ser aspectos del trabajo valiosos.

Segundo. La satisfacción está en función de lo que el empleado percibe del trabajo en relación con sus valores. Por ejemplo, una organización puede estar operando bajo la política de incremento del salario con base en el desempeño del trabajador, política que puede ser importante para el empleado. Sin embargo, si éste no es capaz de observar esa política en acción, probablemente como resultado, entre otras causas, del excesivo secreto del manejo administrativo de cómo se otorga el incremento del salario, podría sentirse laboralmente insatisfecho. De forma similar, un empleado puede considerar como importante la variedad de la tarea, pero si no la percibe a pesar de que el administrador haya establecido un plan de rotación de puestos, no se sentirá satisfecho con su trabajo. Así, la satisfacción laboral no está en función directa de la percepción del administrador; más bien, depende de la percepción del trabajador con base en sus valores de la política formal de la organización.

Tercero. La satisfacción es multifacética debido a que los empleados tienen variedad de elementos de su labor que consideran importantes, por lo cual es difícil que un solo elemento

incida o condicione la satisfacción, ya que ésta es un componente de un grupo importante de aspectos valiosos del empleo que son percibidos por el trabajador. Por ello, cuando una organización establece la administración de personal basándose en un solo elemento del trabajo, como puede ser el salario, la supervisión o las condiciones laborales, etcétera, puede promover la desilusión en el trabajador.

1.4.2. Las expectativas ante las alternativas que pudiera ofrecer el trabajo actual

Aunque un empleado esté insatisfecho en su trabajo, es posible que no tenga la intención de abandonar la organización, a pesar de que en el mercado laboral otros trabajos estén disponibles. La razón de ello obedece a que el trabajador está en espera de que la situación actual de su trabajo cambie para ofrecerle nuevas alternativas que lo satisfagan en el futuro. Las expectativas pueden estar basadas en elementos tales como la posibilidad de transferencias, las expectativas de promoción, el cambio en las condiciones laborales, las mejores condiciones de salario, los cambios de supervisores, los cambios de administradores, etcétera.

Es importante reiterar que la insatisfacción laboral puede no conducir al abandono del trabajo cuando se dan las condiciones de expectativas positivas en el futuro de la organización. En caso de no apreciar esas expectativas positivas, el empleado insatisfecho podría dejar su trabajo.

1.4.3. Las expectativas ante lo que pudiera ofrecer el mercado laboral

En sus respectivos trabajos, March y Simon (1958), Schneider (1976) y Forrest, Cummings y Johnson (1977) ya habían considerado las alternativas externas como una variable

importante para que el trabajador tenga la intención de abandonar el trabajo. Las expectativas de que las alternativas serán mejores y la esperanza de unirse a esas expectativas explican por qué la satisfacción predice de forma imperfecta la rotación de personal. Con esa variable se busca capturar las expectativas del trabajador de encontrar alternativas de trabajo atractivas en el mercado laboral.

El empleado insatisfecho y el empleado con pocas expectativas respecto a las alternativas internas quizás abandonen su trabajo debido a que perciben como atractivos los trabajos externos. De manera contraria, el empleado satisfecho y el empleado con expectativas positivas respecto a las alternativas internas tal vez no renuncien a su trabajo a pesar de percibir alternativas laborales externas altamente atractivas. Las expectativas externas del trabajo, entonces, están basadas en la percepción del trabajador de lo importante que le es el trabajo, la expectativa de unirse a los valores de ese trabajo y la expectativa de ser capaz de unirse a esa alternativa laboral.

1.4.4. Los aspectos no laborales

La intención de abandono está relacionada con la percepción del empleado del grado en que el trabajo o las alternativas de la tarea por realizar facilitan o interfieren con las funciones no laborales. Al respecto, Dubin, Champoux y Porter (1975) insisten en que, así como el trabajo en sí, los diferentes valores no laborales deben ser reconocidos para entender a las personas que eligen un trabajo o toman la decisión de abandonar su trabajo en un momento dado. Para la mayoría de las personas, en la intención de abandono está involucrada una mezcla de los valores del trabajo y los que no son propios de la actividad laboral. Entre los aspectos con los que no se relaciona directamente pero tienen influencia están la familia, el estilo de vida, las preferencias geográficas, la religión, la cultura, etcétera. Por eso, para entender, predecir y dirigir la intención

de abandono, se necesita considerar la importancia que tienen para el trabajador las actividades diferentes a las del trabajo y cómo son afectadas éstas con las políticas, prácticas y condiciones de la organización.

Mobley *et al.* (1979) introdujeron la noción de los aspectos no laborales para elaborar una explicación multivariante e integral, con lo cual integraron un modelo más completo que el propuesto originalmente por Mobley (1977). Estos investigadores resaltan, pues, cuatro importantes aspectos: la organización, el individuo, el mercado laboral y los valores no laborales. Esto permitió a Muchinsky y Morrow (1980), más tarde, desarrollar un modelo multidisciplinario en el que se conciben las variables económicas (índice de desempleo y oportunidades de conseguir un trabajo) como precursores inmediatos de la intención de abandono, aunque siempre en relación con las circunstancias no laborales del trabajador. La propuesta de Muchinsky y Morrow (1980) determina que la mayoría de los empleados no abandonarían su trabajo actual a menos que existan oportunidades externas atractivas en las cuales sus intereses personales –no necesariamente económicos ni profesionales– se vean beneficiados. La hipótesis principal de su propuesta es que, con la existencia de numerosas oportunidades externas, incluidas las oportunidades de atender sus intereses personales, la relación entre los empleados y la organización se verá afectada hasta terminar en el retiro de aquéllos, más que cuando la existencia de alternativas externas sea menor. Igualmente, las personas insatisfechas con su trabajo y que no encuentren alternativas atractivas presentarán conductas como ausentismo y baja productividad.

1.5. Modelo de la motivación intrínseca y la satisfacción laboral de Hackman y Oldham (1980)

Hackman y Oldham (1980) examinaron las condiciones básicas que propician la motivación intrínseca y la satisfacción en el trabajo como variables importantes en la intención de abandono. Ellos concibieron la motivación intrínseca como los sentimientos experimentados por el empleado respecto a su trabajo y que lo inducen a desempeñarse lo mejor posible; la satisfacción laboral la concibieron, a su vez, como la respuesta afectiva que deriva de la evaluación de su trabajo, en estrecha relación con su desempeño. Los conceptos anteriores indican que el buen desempeño es, en ocasiones, una autorrecompensa, y le sirve al trabajador como incentivo para continuar realizando bien su tarea. Así, un pobre desempeño generará sentimientos de insatisfacción y hasta de infelicidad. Hackman y Oldham (1980) también sostuvieron que cuando las condiciones para la motivación intrínseca son creadas por la organización, se mejora la realización del trabajo e incrementa la satisfacción, lo cual generará alta motivación intrínseca y alta satisfacción laboral.

El modelo está fundamentado en tres condiciones, que son: 1) la persona debe tener conocimiento de los resultados de su trabajo; 2) la persona debe experimentar el sentido de la responsabilidad por los resultados de su trabajo; y 3) la persona debe sentir el trabajo como importante, como algo que cuenta en su propio sistema de valores. Estas tres condiciones fueron denominadas como «estados psicológicos críticos». Para Hackman y Oldham (1980), dichos estados psicológicos críticos son, por definición, elementos internos de las personas generados por las características centrales del trabajo: variedad de habilidades, identidad con la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación del trabajo. La variedad de habilidades, la

identidad con la tarea y la importancia de la tarea promueven en el empleado un sentimiento significativo hacia el trabajo.

La autonomía propicia en el empleado el sentimiento de responsabilidad por los resultados del trabajo, mientras la retroalimentación crea no sólo conocimientos de los resultados del trabajo, sino también el sentimiento de que está siendo tomado en cuenta por la empresa por su desempeño y su aportación a dichos resultados. Lo que se espera al conducir de forma positiva todas las características centrales del trabajo y los estados psicológicos críticos es la alta motivación intrínseca en los empleados.

Hackman y Oldham (1980) definen las características centrales del trabajo de la siguiente forma:

Variedad de habilidades: es la diversidad de capacidades, disposiciones, destrezas y talentos del empleado para ejecutar las actividades que requiere su trabajo.

Identidad con la tarea: es la distinción y el reconocimiento que un empleado experimenta ante su trabajo, durante su proceso y hasta la obtención de un producto completamente terminado; en cuanto estímulo, la distinción y el reconocimiento lo inducen a implicarse de inicio a fin, sobre todo cuando logra tener frente a sí de manera visible el producto de su labor.

Importancia de la tarea: es la relevancia que el empleado otorga a su trabajo y el significado que para él tiene su participación en la elaboración del producto o el servicio que la organización ofrecerá; entraña el conocimiento y la conciencia de que dicha participación tendrá un valor en los demás compañeros de trabajo y aportará un sustancial impacto en las personas que adquieran el producto o el servicio.

Autonomía: es el grado en que el trabajo da al empleado sustancial libertad, independencia y discrecionalidad para opinar sobre el procedimiento con que realizará su actividad; conforme al

modelo, cuando la autonomía aumenta, los empleados tienden a sentir mayor responsabilidad por los éxitos o fracasos de los resultados de su actividad.

Retroalimentación del trabajo: es la información, dada de forma directa y clara, que el empleado recibe sobre en qué medida se está realizando el trabajo de la organización respecto a su actividad específica; la retroalimentación puede ser recibida de los compañeros de trabajo o del supervisor o jefe inmediato del empleado en un proceso denominado «retroalimentación de agentes».

Debido a que los trabajadores pueden mostrar una o varias de las cinco características centrales del trabajo en diferente nivel y, en algunos casos, de manera simultánea o combinada, para el modelo de Hackman y Oldham (1980) se desarrolló el concepto de «puntuación potencial de motivación hacia el trabajo» (Motivating Potential Score, conocido por sus siglas en inglés MPS), que está compuesto por la variedad de habilidades, la identidad con la tarea, el significado de la tarea, autonomía y retroalimentación del trabajo, relacionados según la siguiente fórmula:

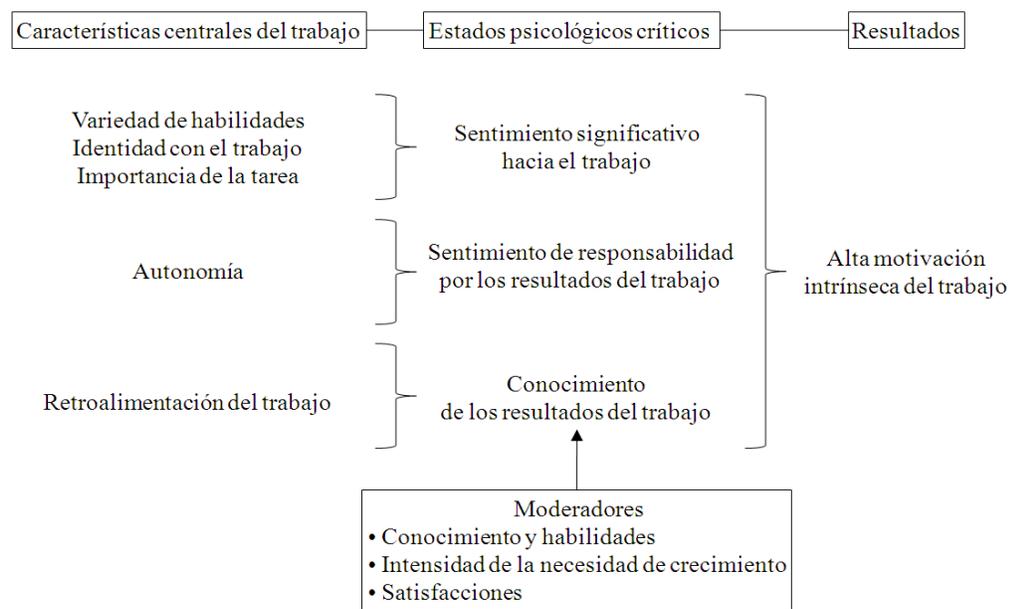
$$\text{MPS} = [(\text{variedad} + \text{identidad} + \text{significado}) / 3] [\text{autonomía} \times \text{retroalimentación}].$$

En la estimación de las cinco características centrales del trabajo se aplica la escala Likert,¹ por lo cual el rango más bajo para cada una de ellas es 1 y el más alto es 7 (Kulas, Stachowski y Haynes, 2008). Los resultados varían, entonces, de 1 a 343 puntos. Es decir, si variedad, identidad y significado tuvieran el valor mínimo, se tendría para el primer factor $[(1+1+1) / 3] = [3 / 3] = [1]$. En cambio, si cada una de esas tres variables tuviera el valor

¹ Llamada así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde propone el uso de una escala de valoraciones simplificada para su aplicación en análisis estadísticos. También es conocida como «método de evaluaciones sumarias».

máximo, se tendría para el primer factor $[(7+7+7) / 3] = [21 / 3] = [7]$. Así, si autonomía y retroalimentación toman también el valor mínimo o máximo, según el caso, los resultados respectivos de MPS serían: $MPS_{\min} = [(1+1+1) / 3] [1 \times 1] = [1] [1] = 1$ y $MPS_{\max} = [(7+7+7) / 3] [7 \times 7] = [7] [49] = 343$.

En ese modelo, además de ayudar a comprender las características centrales del trabajo que promueven los estados psicológicos, así como el concepto de retroalimentación del trabajo, se incluyen los «moderadores», cuyo objetivo es determinar por qué un trabajador no responde positivamente a un nivel alto de MPS (figura 9).



Fuente: Hackman y Oldham (1980).

Figura 9. Moderadores de las relaciones entre las características del trabajo y la motivación intrínseca.

1.5.1. Moderador de conocimiento y habilidades

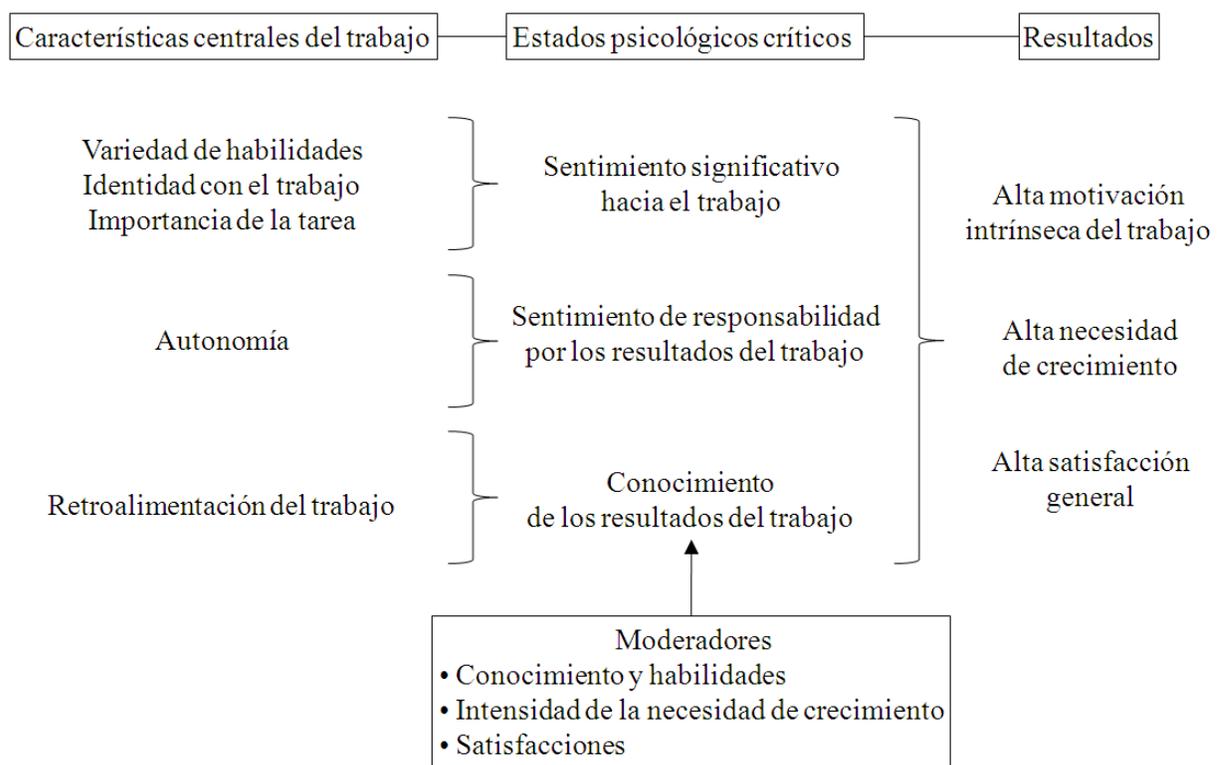
El conocimiento y las habilidades son importantes para entender la motivación intrínseca en el trabajo cuando el trabajador presenta un nivel alto de MPS. Cuando se trata de personas con suficiente conocimiento y habilidad para desempeñarse, experimentarán sustancialmente sentimientos positivos como resultado de sus actividades laborales. En cambio, las personas que no tienen los suficientes conocimientos ni las habilidades, no serán competentes en su desempeño y percibirán sentimientos de frustración laboral e infelicidad.

1.5.2. Moderador de intensidad de la necesidad de crecimiento

Con un nivel alto de MPS se crea el campo propicio para la autodirección, el autoaprendizaje y la ejecución personal. En un ámbito de esa naturaleza, sobresalen las personas que muestran fuerte necesidad de crecimiento personal dentro de la organización. La intensidad de la necesidad de crecimiento puede afectar a la persona desde dos diferentes puntos: en la unión entre el objetivo de las características centrales del trabajo y los estados psicológicos, así como entre los estados psicológicos y la motivación intrínseca. En la primera unión se determina que las personas con necesidad intensa de crecimiento experimentarán estados psicológicos con mayor fuerza cuando sus objetivos de trabajo tienen un grado alto de MPS; la segunda unión indica que las personas con necesidad intensa de crecimiento responderán de manera más positiva a los resultados.

1.5.3. Moderador de las satisfacciones

Las personas que estén relativamente satisfechas con el salario, con la seguridad en el trabajo, con sus compañeros y con los supervisores, responderán positivamente al enriquecimiento y a los desafíos que deriven de su actividad. Ese moderador promueve la satisfacción general en el trabajo, así como la satisfacción con el crecimiento apoyado por los estados psicológicos críticos (figura 10).



Fuente: Hackman y Oldham (1980).

Figura 10. Versión completa del modelo de los moderadores de las relaciones entre las características del trabajo y la motivación intrínseca.

La aportación de Hackman y Oldham (1980) a la comprensión de la intención de abandono es que, cuando el índice de rotación es alto, deben revisarse las actividades realizadas

por cada uno de los trabajadores. Por ello, su modelo ha servido de plataforma para el desarrollo de programas de evaluación que han ayudado a mejorar el manejo de la rotación de personal. Tal es el caso del programa de incentivos sobre salarios expuesto por Ritzky (1995), quien estableció cuatro características que pueden considerarse dentro de un programa de evaluación del desempeño. Mediante dicho programa de evaluación se estima el rendimiento global del empleado con base en políticas y procedimientos bien definidos. Las características son:

Orientación al desempeño. No basta que los empleados se empeñen en un esfuerzo; es necesario que ese esfuerzo se refleje en la obtención de resultados, sean éstos productos o servicios deseados.

Atención particular a metas u objetivos. Los empleados deben tener una idea muy clara de lo que deben hacer y del grado de prioridad de sus tareas.

Acuerdo de metas entre el superior y el empleado. Las personas harán su mayor esfuerzo por cumplir metas y objetivos si participan en el establecimiento de éstos. La intervención de los trabajadores reduce la intención de abandono, puesto que los individuos desean realizar tareas valiosas, intervenir en esfuerzos grupales, participar en el establecimiento de sus objetivos, obtener una retribución por sus esfuerzos y persistir en su desarrollo personal. Estos supuestos parten de la teoría que afirma que la gente desea satisfacer algunas de sus necesidades por medio del trabajo y procederá de la mejor manera posible si la dirección le proporciona un entorno de apoyo.

Amplios sistemas de retroalimentación. Los empleados pueden ajustar mejor su desempeño si saben en qué medida están desempeñando bien sus labores según lo esperado por la organización.

Realizada la evaluación del desempeño en consideración del conocimiento y la competencia del trabajador en su cargo, los resultados deben ser comunicados al propio empleado

en una entrevista en la que el supervisor le proporcione retroalimentación sobre su trabajo, le exponga los problemas que hayan aparecido y lo exhorte a resolverlos. Enseguida, ambas partes establecerán objetivos para el periodo siguiente y el empleado será informado, si es el caso, de un aumento a su salario. Por otra parte, como la entrevista de evaluación también ofrecerá la oportunidad de motivar al empleado, la empresa asegurará la reducción en la intención de abandono, al menos entre los empleados de mejor desempeño y mayor rendimiento. Desde este enfoque, un administrador puede examinar cuáles son las variables de mantenimiento² que generan insatisfacción en un empleado para, de ser posible, resolverlos. De la misma forma, la conversación puede girar en torno a los medios para conseguir que las labores ofrezcan más oportunidades de logros, responsabilidad y retos (McNitt, 1990).

Para que la entrevista de evaluación tenga el éxito deseado, Ritzky (1995) consideró que el evaluador tiene que tomar en cuenta lo siguiente, respecto al empleado: estar bien

2 La teoría de la motivación y la higiene de Herzberg (1987) y Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) se originó en la investigación que él y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores sobre los momentos en que se sintieron bien o mal en sus trabajos. Concluyeron que la motivación en el ambiente laboral se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos, se atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg (1987) y Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) denominaron a esos factores como «de higiene» o «de mantenimiento» porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminaban o prevenían los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros. De acuerdo con Herzberg (1987) y Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente, no permiten que el empleado logre sentirse satisfecho con su trabajo. Sin embargo, cuando están presentes, no originan en los empleados fuerte motivación, sino sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción. El segundo conjunto de factores se asoció con las experiencias de satisfacción que los empleados sentían y atribuían al contenido de sus puestos de trabajo. Herzberg (1987) y Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) denominaron esos tipos de factores como «motivadores». Entre éstos se incluyen el sentimiento de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por la gerencia y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal obtenidas en el trabajo, entre otros. Herzberg (1987) sostuvo que si esos factores están presentes en el puesto de trabajo, contribuyen a generar en el empleado un nivel elevado de motivación y lo estimulan, así, a desarrollar un desempeño superior. Ese hallazgo permitió a Herzberg (1987) y Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: *la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes*. Los factores de higiene o mantenimiento no producen ninguna satisfacción, pero sí pueden generar insatisfacción. Por lo contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones, pero no crean insatisfacción (Bitsch y Hogberg, 2005; Bassett-Jones y Lloyd, 2005; Kim Lian Chan y Baum, 2007; Udechukwu, 2009).

informado acerca del trabajo, disponer previamente de una serie de normas medibles de desempeño, haber reunido de manera frecuente evidencias específicas sobre la eficiencia, buscar y hacer uso de las aportaciones de otros observadores de la organización, escuchar activamente los comentarios y observar atentamente las reacciones, compartir la responsabilidad de los resultados y ofrecer apoyo y orientación para el futuro y, en todo momento, permitir la participación del empleado en la conversación. De igual manera, es importante que el evaluador limite sus críticas estrictamente a un par de asuntos importantes; esto permitirá que los trabajadores puedan concentrarse en sus esfuerzos por mejorar, ofrecer apoyo, aceptación y elogios por las tareas bien realizadas. Así, entre las preguntas que Ritzky (1995) recomienda hacer están las siguientes: ¿Qué hizo usted extraordinariamente bien en este periodo? ¿Qué tipos de problemas tuvo? ¿Qué ideas tiene para el mejoramiento de sus labores? Las respuestas a esas preguntas se comparan después con la evaluación del superior acerca del mismo empleado. El método permite tratar de manera abierta las diferencias de opinión y resolverlas.

Ritzky (1995) consideró importante la autoevaluación sobre los logros, las cualidades y las deficiencias del empleado como parte del proceso de los programas para el manejo de la intención de abandono. Aunque la autoevaluación puede implicar ciertos problemas, en las conclusiones de su investigación, Ritzky (1995) apuntó que algunos empleados con desempeño deficiente tienden a subestimar su nivel de dificultades y atribuir sus problemas a aspectos situacionales. Sin embargo, esas limitaciones se ven compensadas por el hecho de que los empleados suelen ser, en su mayoría, muy honestos cuando se les pide identificar sus virtudes y defectos, y, además, tienden a comparar su desempeño con las expectativas que de ellos se tienen. Por eso, las autoevaluaciones son menos amenazantes para la autoestima personal que las realizadas por otros. En suma, otorgan un campo más propicio para el crecimiento y el cambio del trabajador, sobre todo en las personas de mejor desempeño.

Otro trabajo importante inspirado en el modelo de Hackman y Oldham (1980) es el de Carey (1995), con el «programa de retroalimentación de 360 grados». Al amparo de ese entorno, Carey (1995) consideró su creación como la recopilación sistemática de información sobre las habilidades, capacidades y conductas de una persona en una amplia variedad de posiciones, mismas que cubren todo el giro del entorno laboral (de ahí los 360 grados): gerente, compañeros, subordinados e, incluso, clientes. Calificó el programa como una fortaleza para la identidad y el sentimiento de aptitud en un empleado, que lo dispone a la autoeficiencia al presentársele, de forma apropiada, la oportunidad de relacionarse directamente con una evaluación que se realiza en el momento oportuno, es específica, ofrece opciones y es enunciada objetivamente.

El programa está dirigido a conductas laborales específicas y está basado en datos objetivos, no en opiniones o inferencias subjetivas; de lo contrario, promovería en el trabajador el deseo de abandonar su trabajo. De esta manera, Carey (1995) asumió que el desarrollo del empleado es eficaz cuando éste compara la información reunida en su autoevaluación con los resultados objetivos de su desempeño, y ello alienta en él la honesta confrontación de la necesidad de cambios personales. El producto de ese método de evaluación es positivo porque promueve la permanencia de los empleados adecuados para la organización y desplaza a los empleados de bajo rendimiento. Más aún, en caso de ser utilizado apropiadamente, puede contribuir a la consecución de mejoras de desempeño.

Para la correcta aplicación del programa de retroalimentación de 360 grados Carey (1995) advirtió que se requiere que los participantes cooperen en dar respuestas honestas, así como ofrecerles garantías en la confidencialidad de los datos. Ha de contarse con un grupo de facilitadores calificados que ayuden a los receptores de la evaluación a comprender la complejidad de la información que se necesita de ellos, así como de la importancia de su participación para el desarrollo de planes de acción útiles con vistas a mejorar. Por otra parte,

señala Carey (1995) la necesidad de considerar que el programa puede implicar mucho tiempo, intimidar a los receptores y ser de alto costo, por lo cual deben preverse esos inconvenientes.

1.6. Modelo de la inversión de Farrell y Rusbult (1981)

Farrell y Rusbult (1981) integraron su trabajo a partir del modelo de cambios sociales de Homans (1961) y de la teoría de interdependencia desarrollada por Thibaut y Kelley (1959). Farrell y Rusbult (1981) intentaron explicar el «compromiso organizacional» o «compromiso laboral», concepto que aportaron definiéndolo como el grado de lealtad del trabajador hacia la empresa. El concepto fue relacionado con la probabilidad de que un empleado deje su trabajo según los grados de lealtad, unión y afecto hacia la organización que presente. Otro concepto importante para Farrell y Rusbult (1981) fue el «grado de responsabilidad», cuya fuente principal es la satisfacción laboral: a mayor satisfacción laboral, mayor responsabilidad hacia la organización.

La satisfacción, como generadora de fidelidad y responsabilidad, puede reflejar la intención del trabajador de permanecer o de abandonar una organización según las oportunidades que le ofrezcan la organización actual en comparación con las que le ofrezca el mercado laboral. A partir de ello, Farrell y Rusbult (1981) propusieron la siguiente fórmula para estimar la satisfacción:

$$SAT_x = (R_x - C_x) - CL$$

donde el subíndice x se refiere a cada trabajador, SAT es la satisfacción laboral, R es la percepción subjetiva que tiene el trabajador del valor de la recompensa (salario) que la organización le otorga por sus atributos laborales (conocimientos y habilidades), C es la percepción subjetiva que tiene el trabajador del costo de oportunidad de permanecer en la empresa y CL es un valor estándar por el cual el trabajador evalúa la recompensa y el costo de oportunidad respecto a su relación con la organización en términos de lo que él siente que merece. El costo de oportunidad representa la ventaja que percibe el trabajador de su permanencia en la organización actual debido a sus condiciones laborales (prestaciones, promociones, capacitación, reconocimiento, etcétera). La satisfacción laboral surge, entonces, de la comparación que realiza el empleado de su evaluación (CL) y la diferencia entre la recompensa (R) y el costo de oportunidad (C).

Farrell y Rusbult (1981) consideraron los aspectos alternativos que pueden influir en el trabajador, sobre todo si las condiciones económicas externas son favorables y en un momento dado pueden socavar su compromiso con la organización actual. La estimación de la influencia de los aspectos alternativos externos reflejada en la satisfacción del empleado se obtiene con la siguiente fórmula:

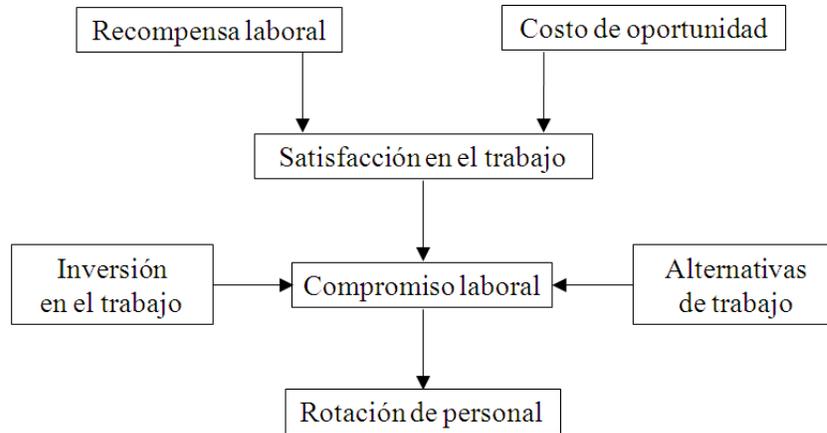
$$Ay_x = (R_x - C_x) - CL$$

donde, de nuevo, el subíndice x se refiere a cada trabajador; Ay corresponde al nivel de satisfacción que experimentaría el trabajador si laborara en otra organización (siempre en comparación con su situación actual); R es la percepción subjetiva del valor factible de la recompensa que otra organización pudiera ofrecerle al trabajador por sus atributos laborales; C es

la percepción subjetiva del costo de oportunidad de la probable permanencia del trabajador en la otra empresa, y CL es un valor estándar por el cual el empleado evaluaría la recompensa y el costo de oportunidad de su probable relación con otra organización en términos de lo que él siente que merece. En este sentido, el costo de oportunidad representaría la percepción del trabajador de la posible ventaja de dejar el trabajo actual por otro que le ofrezca mejores condiciones laborales.

De acuerdo con el modelo de la inversión, la fórmula $SAT_x = (R_x - C_x) - CL$ se utiliza para estimar la satisfacción cuando el trabajador se encuentra laborando en una determinada empresa. En cambio, la fórmula $Ay_x = (R_x - C_x) - CL$ se refiere a la satisfacción que experimentarían el trabajador justo al evaluar la oportunidad que le ofrece el mercado laboral y que podría llevarlo a tomar la decisión de abandonar su trabajo actual.

Entonces, SAT es la estimación de la satisfacción del empleado en su trabajo actual; mientras, con Ay se estima qué tanto le conviene al trabajador cambiarse a otro empleo con base en la recompensa que pueda ofrecerle esa otra empresa en la que tiene interés. Farrell y Rusbult (1981) consideraron que cuando el nivel de satisfacción es bajo y las oportunidades laborales externas son propicias, el compromiso laboral para con la organización actual se debilita y la responsabilidad laboral disminuye, todo lo cual podría hacer que el trabajador decida dejar la organización. Es cuando surge la aplicación de Ay . Si el valor de SAT es muy bajo y el de Ay es muy alto, según indicaron Farrell y Rusbult (1981), lo aconsejable para la organización es invertir en el desarrollo de los atributos de los trabajadores y en sus recompensas con la finalidad de incrementar en ellos su satisfacción laboral y, además, su compromiso y su responsabilidad (figura 11).



Fuente: Farrell y Rusbult (1981).

Figura 11. Modelo de la inversión.

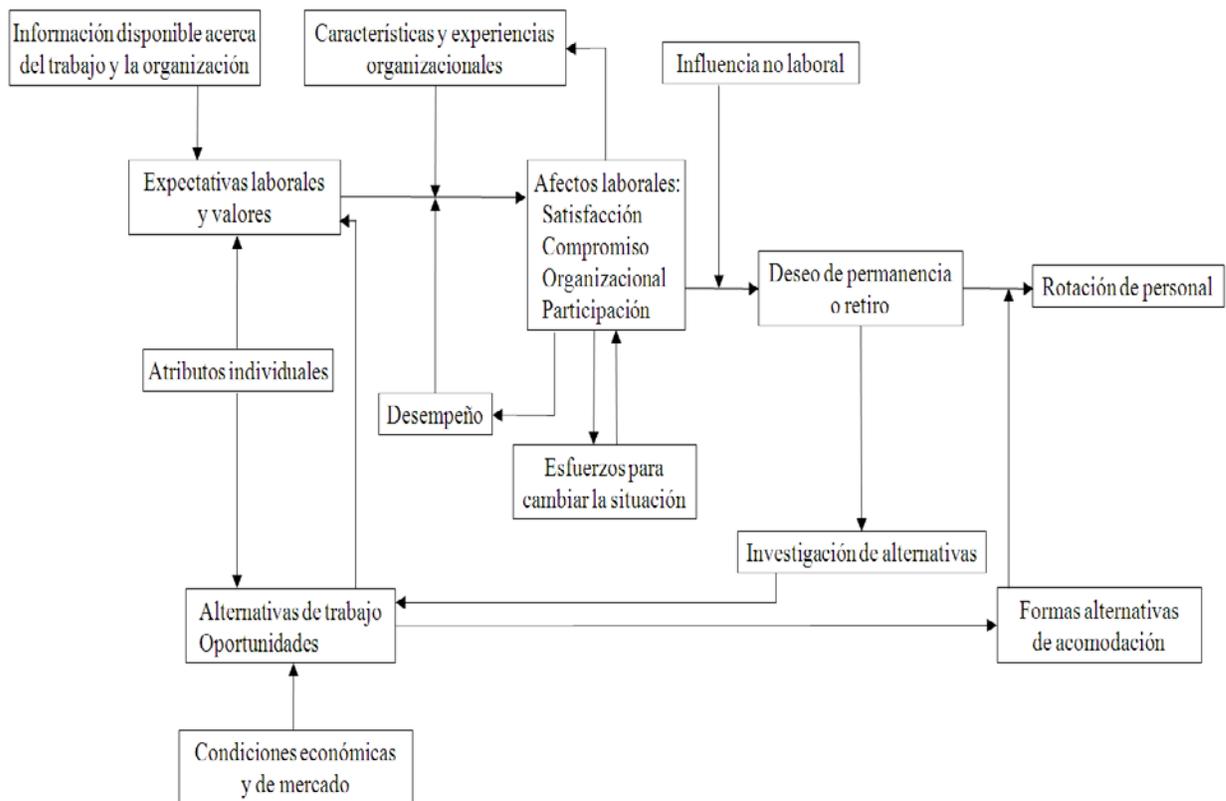
En suma, para Farrell y Rusbult (1981) el compromiso laboral está en función de la satisfacción que experimente el trabajador y de la calidad de las alternativas de trabajo externas. Ellos mismos probaron su modelo en una simulación de trabajo dentro de un laboratorio, cuyos resultados contrastaron dos años después con los obtenidos de una investigación realizada con trabajadores del sector industrial. Las conclusiones del primer experimento indicaron que la recompensa laboral y los costos del compromiso del trabajo predicen, de manera significativa, la satisfacción laboral, la cual influye en la intención de abandono, y está sobre la rotación de personal.

El concepto de «predicción» es aportado también por Farrell y Rusbult (1981), noción semejante a la que Mobley (1977) empleó en su modelo con el concepto de «prevención» al señalar la necesidad de adoptar una postura proactiva y no reactiva. En el segundo experimento participaron 88 trabajadores, 44 de los cuales fueron enfermeras y 44 fueron contadores. A través de una prueba longitudinal, Farrell y Rusbult (1981) encontraron que la satisfacción laboral aumentó con el tiempo al invertir la organización en el incremento de las recompensas a sus

trabajadores; la vez, el incremento de las recompensas condujo, con el tiempo, al aumento del compromiso y del sentido de responsabilidad de los trabajadores (Rusbult y Farrell, 1983).

1.7. Modelo de la multirruta de Steers y Mowday (1981)

Steers y Mowday (1981) estructuraron su modelo en dos segmentos: en uno se analizan las expectativas y actitudes del trabajo; en el otro, la intención de abandonar un trabajo. En ambos se hace patente que tomaron en cuenta las investigaciones de March y Simon (1958), Price (1977), Mobley (1977), Mobley *et al.* (1979), Hackman y Oldham (1980) y Farrell y Rusbult (1981) (figura 12).



Fuente: Steers y Mowday (1981).

Figura 12. Modelo multirruta.

1.7.1. Origen de las expectativas y actitudes de trabajo

Steers y Mowday (1981) sostuvieron que las expectativas laborales del empleado tienen su origen en la percepción que él posee sobre las posibilidades de su propio crecimiento en la organización, así como de las oportunidades laborales externas y la relación de éstas con sus características personales, su experiencia laboral y sus compromisos familiares. Explican que del grado de expectativas laborales que perciba el trabajador dependerá su grado de satisfacción para no abandonar la empresa actual. Por eso, las posibilidades de crecimiento dentro de una organización tienen como pilar la naturaleza del trabajo y la recompensa que la empresa otorgue al empleado por su desempeño laboral. También, tienen relación fundamental las características personales (edad, género, estado civil, etcétera), además del nivel de preparación y experiencia laboral del empleado.

La influencia no laboral, generalmente tocante a sus circunstancias y compromisos familiares, apuntalan las expectativas de los empleados para determinar qué esperan de su trabajo, qué es lo que ellos sienten que deben tener, qué es lo que les gustaría tener y qué es lo que ellos pueden hacer. La exacta información previa que reciba cada empleado acerca del trabajo a desempeñar, así como de la empresa y de los beneficios a recibir, forjará expectativas y actitudes iniciales más realistas que lo conducirán a disminuir su intención de abandonar la organización. Los trabajadores que tengan opciones atractivas, internas o externas, atenderán primero las expectativas de su trabajo actual. En caso de no satisfacerles el desarrollo que obtendrían en la organización, tomarán las oportunidades laborales externas disponibles conforme a las condiciones económicas y de mercado.

En estos términos, Steers y Mowday (1981) concibieron que las expectativas del trabajo se reflejan en las actitudes laborales: a mayor grado de expectativas laborales alcanzadas, mayor el grado de actitudes positivas que generan satisfacción, compromiso organizacional y participación. Al considerar el modelo de expectativas de Porter y Steers (1973), sostuvieron que las expectativas se alinean con la experiencia en el trabajo. Respecto al desempeño, sostuvieron que también tiene influencia en las respuestas afectivas debido a que un desempeño alto se corresponde con un mejor salario y mayor seguridad laboral. De ahí que Steers y Mowday (1981) sugirieran una causación recíproca entre las respuestas afectivas con el desempeño del trabajador y las recompensas recibidas por dicho desempeño. En caso de tener buen desempeño laboral pero la percepción del trabajador es de no recibir una adecuada recompensa, se le generarían actitudes negativas que pueden crearle la intención de cambiar de medio ambiente de trabajo. Buscará, en primera instancia, ser transferido a otro puesto dentro de la empresa; en caso de no conseguirlo, tomará la decisión de abandonar la organización definitivamente.

1.7.2. Las actitudes afectan la intención de abandonar un trabajo

Las actitudes negativas experimentadas por el empleado hacia el trabajo tienen influencia en su decisión de retirarse de la organización; aunque, cuando son muy fuertes las influencias externas, éstas pueden inducirlo a tomar la decisión de permanecer en la organización no obstante la insatisfacción vinculada a sus actitudes negativas. Al respecto, Steers y Mowday (1981) sostuvieron que algunos empleados pueden tolerar un trabajo desagradable y permanecer en él debido a circunstancias externas desfavorables, derivadas éstas, principalmente, de la escasez de oportunidades laborales. En la gran mayoría de los casos, esa escasez deriva de la falta de crecimiento económico de la sociedad a la que pertenece el empleado. Con lo anterior, ambos

investigadores apoyaron el modelo de March y Simon (1958), quienes observaron que las intenciones de retirarse del trabajo se combinan con la disponibilidad de alternativas internas (de la organización) y externas (mercado laboral).

Por otra parte, Steers y Mowday (1981) también encontraron en sus estudios que el empleado, a pesar de tener un trabajo estable y agradable, puede considerar la posibilidad de cambiar de trabajo. Las causas serían ajenas al trabajador y a la organización, como, por ejemplo, un cambio de situación en la carrera profesional o en el trabajo de la pareja que lo obligue a tener que cambiar de lugar de trabajo; es decir, para no tener que separarse de su familia y no desintegrar el núcleo familiar, el empleado tiene que tomar la decisión de abandonar su trabajo actual. De ahí que para Steers y Mowday (1981) las intenciones de abandonar el trabajo no siempre están condicionadas por las oportunidades laborales internas o externas en sí mismas, sino que, de manera particular, dependen de las características individuales del trabajador, tales como género, edad y responsabilidades familiares. Sin depender de su experiencia laboral, las características individuales pueden afectar considerablemente la probabilidad de que la persona busque o no otro empleo.

Las características individuales relacionadas con la personalidad del trabajador pueden ser condicionantes de su respuesta al fracaso de encontrar una alternativa laboral mejor, sea interna mediante un ascenso o aumento de sueldo, sea externa mediante cambio de trabajo. El fracaso se manifestará en el trabajador en formas distintas a la de abandonar su trabajo actual: ausentismo, sabotaje y abuso de bebidas alcohólicas están entre los posibles comportamientos derivados de actitudes negativas –de hecho, suelen ser los más frecuentes–. La insatisfacción y la incapacidad de encontrar mejores alternativas pueden dar cabida, entonces, a que el trabajador se desempeñe pobremente y sienta que su trabajo es desagradable.

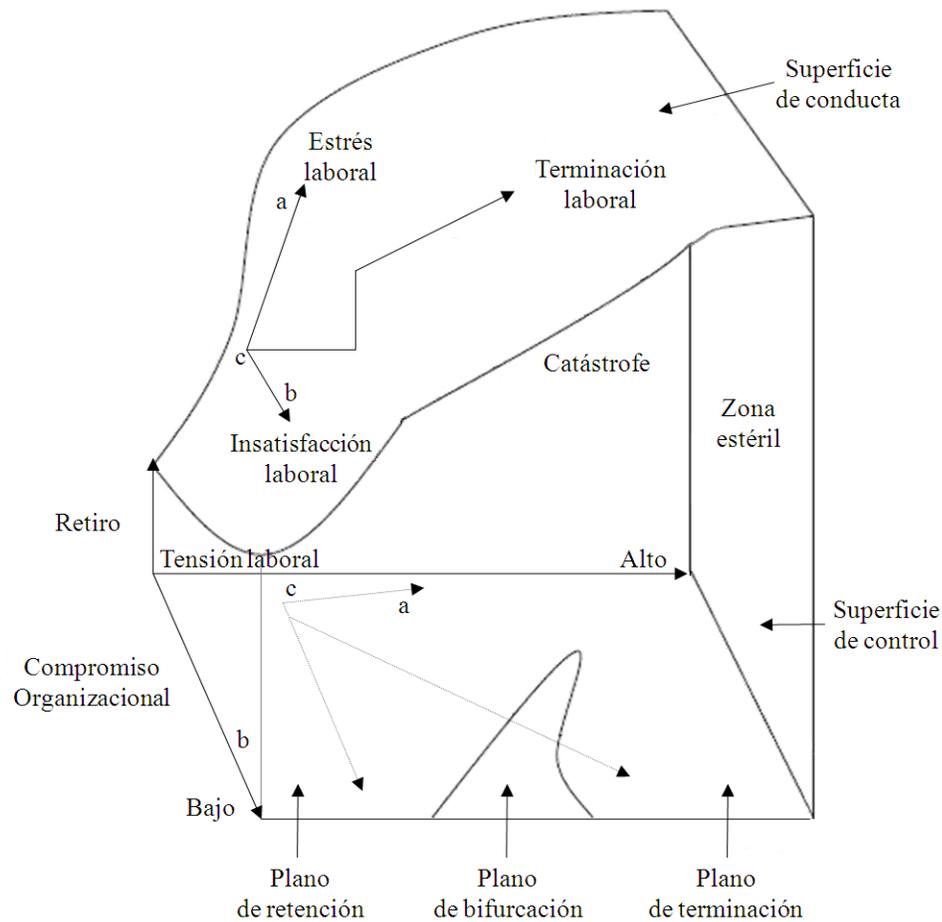
Steers y Mowday (1981) observaron que existen empleados rodeados de atractivas opciones laborales en la organización, las cuales aumentan sus expectativas de desarrollo profesional en su trabajo actual. No obstante, dichas expectativas podrían convertirse en frustraciones cuando, por cualquier razón, no tienen probabilidad de cumplirse para él. Entonces, las actitudes hacia el trabajo pueden cambiar de positivas a negativas, o empeorar si ya eran negativas. Por ese cambio de actitud, se incrementa el deseo de abandonar la organización.

Con esas observaciones, el modelo de Steers y Mowday (1981) resulta una representación compleja del proceso de la intención de abandono. Incluyeron la noción –olvidada por otros investigadores– de que los esfuerzos para cambiar el medio ambiente laboral pueden disminuir y hasta hacer desaparecer en el trabajador su sentimiento de frustración y, con ello, minimizar su intención de abandonar la organización. Por eso, los esfuerzos para cambiar el ambiente de trabajo pueden afectar otras variables que influyen en la intención de abandono. Por ejemplo, Hulin *et al.* (1985) ya habían indicado que las empresas que cambian el ambiente laboral aumentan la motivación de sus empleados, sobre todo de los insatisfechos. La mejoría de las condiciones de trabajo hace que esos empleados sean menos propensos a irse.

1.8. Modelo de la cúspide de catástrofe de Sheridan y Abelson (1983)

El concepto «cúspide de catástrofe» significa que la tensión laboral puede generar en el trabajador estrés (catástrofe) que lo conduce a la insatisfacción (cúspide). Un empleado insatisfecho con su trabajo manifestará una conducta de poco compromiso hacia la empresa, lo cual hará que «se retire» de la región que Sheridan y Abelson (1983) denominan «zona estéril y superficie de control» (área de satisfacción), para «dirigirse» hacia el «plano de bifurcación» (área de toma de decisión de abandonar o permanecer en la organización). Quizás, posteriormente

el empleado «llegue» al «plano de terminación», es decir, donde el trabajador ha tomado la decisión de abandonar la organización (figura 13).



Modificado de: Sheridan y Abelson (1983).

Figura 13. Modelo de la cúspide de catástrofe de rotación de personal.

En su investigación, Sheridan y Abelson (1983) consideraron que la tensión se origina cuando el trabajador no recibe una remuneración adecuada, por no ser tomado en cuenta en las decisiones de la organización, porque la organización no respeta el trabajo para el cual fue contratado, por la falta de resolución de los conflictos organizacionales y su abordaje imparcial, por laborar horas extras sin su consentimiento y/o sin percibir la remuneración respectiva y por la

falta de valoración de su trabajo. En cambio, un empleado con nulo o bajo nivel de tensión significa que no está estresado y, a la vez, se siente tan satisfecho como para manifestar en su conducta el compromiso que siente respecto a la empresa. Por lo tanto, ese empleado satisfecho se ubica dentro de la zona estéril, conformada por la superficie de control y el plano de retención, de acuerdo con el modelo de Sheridan y Abelson (1983).

Puede advertirse que el modelo de la cúspide de catástrofe de la intención de abandono se basa en las relaciones que se establecen entre la tensión, el estrés y la satisfacción. La tensión es la variable independiente y el compromiso laboral es la variable dependiente. La conceptualización de la cúspide de catástrofe involucra tres características: 1) la conducta del trabajador de dejar el trabajo, considerada como una variable discontinua debido a los cambios repentinos del trabajador según su grado de satisfacción; se presume que el empleado intenta mantener su actual trabajo el mayor tiempo posible, sin embargo, una vez acumulada la insatisfacción como resultado del estrés, el empleado, de manera repentina, cambiará su compromiso organizacional pasando del estado de permanencia en la organización al estado de abandono; 2) la zona estéril, que refleja la transición desde la satisfacción hasta la insatisfacción; y 3) la región de toma de decisiones, considerada como un plano de bifurcación conducente al plano de terminación. Sheridan y Abelson (1983) consideraron también que los empleados ubicados en la zona estéril pero que se encuentran en proceso de transición representan una oportunidad para que la organización implemente mejoras en el clima organizacional, lo cual será percibido por el trabajador y lo inducirá a replantearse su decisión: analizará la conveniencia de quedarse.

Sheridan continuó la investigación de catástrofe y en 1985 publicó nuevos resultados. En esa ocasión trabajó con el grupo profesional de enfermería para probar el modelo de la cúspide de catástrofe que había integrado en 1983 con Abelson. En el primer estudio ya habían

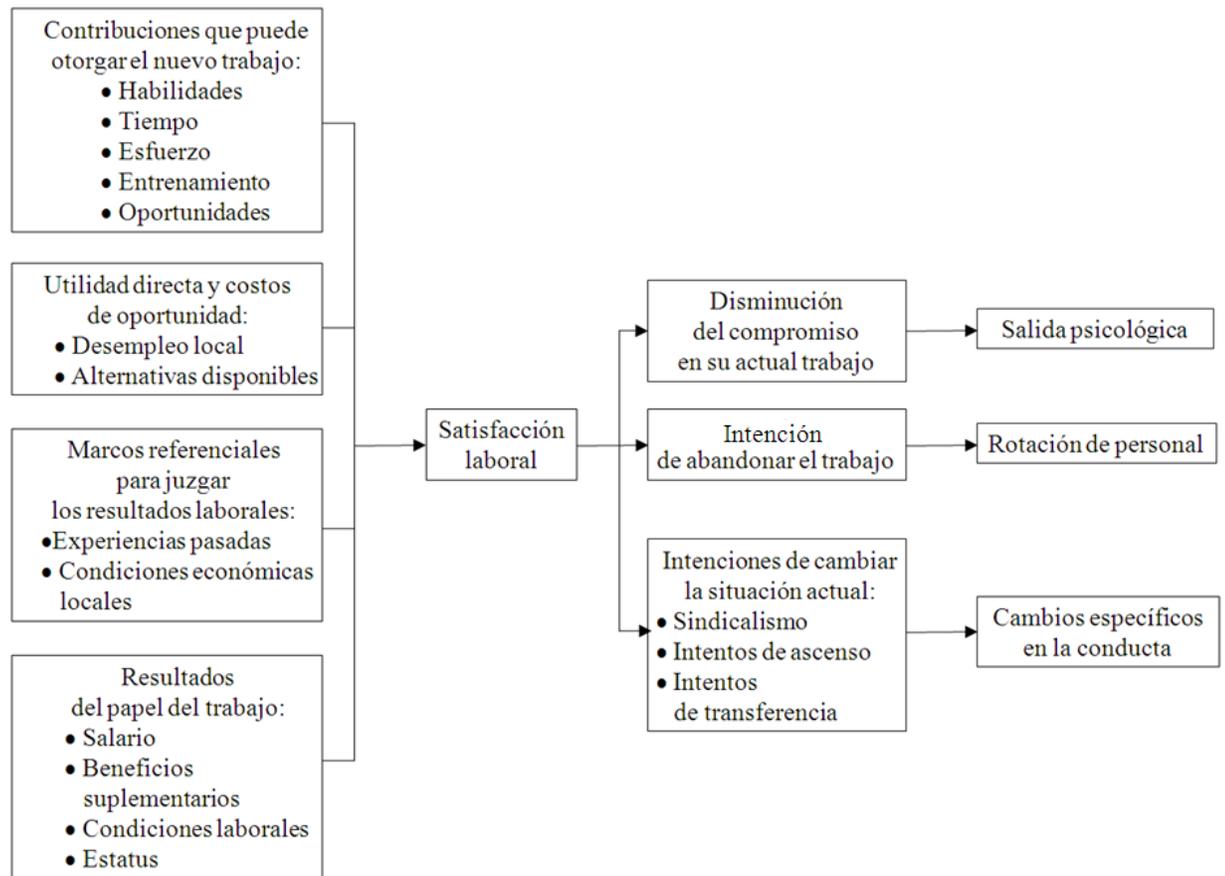
evaluado el estrés para determinar el compromiso organizacional y, con ello, definir en qué lugar se podría encontrar cada empleado: zona estéril, plano de retención o plano de bifurcación. En el segundo estudio, encontró que algunas enfermeras se ubicaron en el plano de bifurcación con un nivel de insatisfacción alto; ellas mostraron un compromiso organizacional menor en comparación con las enfermeras ubicadas en la zona estéril y en el plano de retención pero con grado de satisfacción alto.

Del primer estudio los investigadores concluyeron que los empleados con nivel de insatisfacción alto tomarían la decisión de abandonar la organización, en cambio, en el segundo estudio se observó que las enfermeras satisfechas se quedarían en el trabajo. Así, Sheridan (1985) evaluó el estrés de un grupo de enfermeras para determinar en qué lugar del plano se podrían encontrar en las circunstancias laborales actuales. A las enfermeras ubicadas en el plano de bifurcación se les mejoraron las condiciones laborales, lo que hizo mejorar la percepción del clima organizacional, lo cual generó un aumento importante en su compromiso hacia la organización y, al mismo tiempo, en su intención de permanencia.

En general, las pruebas realizadas por Sheridan y Abelson (1983) y Sheridan (1985) apoyaron el modelo al mostrar que quienes se retiraron de su trabajo estuvieron dentro del plano de bifurcación con un nivel de insatisfacción alto; mientras tanto, los empleados que permanecieron fueron quienes estaban satisfechos, ubicados en la zona estéril y en el plano de retención. El modelo de la cúspide de catástrofe es considerado, entonces, como uno de los principales adelantos en el estudio de la intención de abandono, pues presenta la intención del trabajador de abandonar la organización como una variable discontinua desde la cual se podría predecir la terminación laboral. Para ambos investigadores, la intención de abandono es resultado de la tensión laboral, la cual genera estrés en el empleado, mismo que desemboca en insatisfacción afectando el compromiso laboral.

1.9. Modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985)

Hulin *et al.* (1985) consideraron que para comprender el problema de la intención de abandono es necesario enfocarse en lo que sucede en el mercado laboral. Si éste presenta crecimiento económico, las oportunidades laborales externas se incrementan para los trabajadores, quienes las perciben inmediatamente. Que un empleado decida abandonar la organización dependerá de su percepción de las posibilidades laborales que ofrezca ese mercado de trabajo (figura 14). Para las empresas será necesario, entonces, conocer la influencia del mercado laboral en sus trabajadores. Deberá revisar constantemente los indicadores económicos, tales como las estadísticas del establecimiento de empresas, de demanda laboral y de desempleo, entre otros, que contextualizan con mayor precisión las oportunidades de dicho mercado. En conocimiento de ello, una empresa podrá implementar programas pertinentes para asegurar la permanencia de los trabajadores.



Fuente: Hulin *et al.* (1985).

Figura 14. Modelo económico del trabajo.

Para Hulin *et al.* (1985), las alternativas de trabajo afectan la satisfacción laboral e inducen a los empleados a abandonar su trabajo, especialmente cuando ya han logrado obtener un nuevo empleo. Mientras eso no suceda, la intención de abandonar la organización no se dará por la simple conjetura de que existe una probabilidad de trabajo mejor fuera de la empresa.

El modelo se apoya en dos aspectos:

1. La expansión económica en una sociedad da como resultado la oferta de salarios altos, los cuales atraerán a los trabajadores que buscan mejorar sus condiciones económicas y, al mismo tiempo, tener un trabajo fijo. Asimismo, serán atractivos a empleados cuya intención es sólo aprovechar el auge económico y colocarse donde obtengan mejores ingresos, aunque su objetivo

no sea quedarse en alguna organización en particular: son los «trabajadores casuales» o «marginales». Es importante para la organización detectarlos a tiempo, a unos y a otros, para prever con oportunidad los cambios que implicará que los trabajadores casuales dejen el trabajo en cualquier momento.

2. Las oportunidades laborales influyen en la satisfacción laboral. Para determinar ese aspecto, Hulin *et al.* (1985) revisaron los trabajos de Salancik y Pfeffer (1978), de Smith, Kendall y Hulin (1969) y de Thibaut y Kelley (1959) para fortalecer su argumento de que la generación de nuevas actividades económicas, así como de altos niveles de empleo, pueden influir en la satisfacción laboral del trabajador, principalmente cuando éste compara su situación actual dentro de la organización con las oportunidades que pueda observar en el mercado laboral: mejores salarios, crecimiento profesional, mejor ambiente laboral, etcétera. Es decir, las alternativas laborales son costos de oportunidad e influyen en el trabajador para decidir mantenerse en su trabajo actual o abandonarlo. Sobre todo cuando la situación económica del país es buena, lo cual le permite encontrar gran cantidad de alternativas laborales que superen las que tenga en ese momento. Ello generará que su satisfacción laboral tienda a disminuir en el trabajo actual. En cambio, cuando la situación económica no es tan propicia y las alternativas laborales son escasas, la satisfacción laboral puede mantenerse o incrementarse en su actual trabajo.

En suma, Hulin *et al.* (1985) concluyeron que la intención del empleado de abandonar la organización se concreta cuando él ya tiene la certeza de haber sido contratado en otro trabajo, donde ha encontrado mejores oportunidades laborales. En esos trabajadores se observa que las alternativas de trabajo no sólo pueden influir en la satisfacción laboral, sino también interactuar en la determinación de abandonar un trabajo. La satisfacción laboral dependerá, entonces, de qué tan atractivas pudieran ser las nuevas alternativas laborales externas, en comparación con las del trabajo actual.

Desde esta perspectiva, en el modelo económico del trabajo se consideran importantes las condiciones laborales que pueda otorgar una empresa en relación con las que ofrece el mercado externo. Dichas condiciones, en situaciones económicas buenas, juegan un papel importante en la percepción del trabajador porque servirán de marco de referencia para evaluar la conveniencia del trabajo actual. En algunas ocasiones, el empleado incluso podrá devaluar el trabajo que ya tiene, lo que le generará insatisfacción. En cambio, en momentos de desempleo generalizado, las condiciones laborales son apreciadas aun cuando no sean las óptimas para el trabajador. En el mismo sentido, algunos empleados insatisfechos nunca tomarán la decisión de abandonar su trabajo, a pesar de percibir oportunidades laborales mejores. Se trata de empleados de baja autoestima, de acuerdo con Hulin *et al.* (1985). Sin embargo, aunque no abandonen el trabajo, esos empleados mostrarán actitudes negativas relacionadas con la disminución de su sentido del compromiso hacia la organización. Ese tipo de conductas puede manifestarse cíclicamente hasta que el empleado disminuya o aumente su insatisfacción.

Algunos años más tarde, en un trabajo individual, Hulin (1991) agregó al modelo económico del trabajo las siguientes categorías de reacciones conductuales resultantes de la insatisfacción: a) actividades que empeoran las consecuencias negativas de tener un trabajo poco o nada satisfactorio, por ejemplo, dedicarse al robo o tener otro empleo además del trabajo principal; b) comportamientos que muestran la falta de compromiso hacia el trabajo, por ejemplo, dilatar el tiempo de descanso para tomar el café o el refrigerio, abusar del consumo de sustancias ilegales o dedicarse al chisme; y c) acciones que reducen la calidad del desempeño laboral, a la vez que también muestran la falta de compromiso, por ejemplo, ausentarse con frecuencia o retirarse del trabajo antes de la hora de salida.

Hulin *et al.* (1985) ya habían ofrecido una perspectiva económica para examinar el papel de las alternativas laborales en el proceso de abandono del trabajo, pero no se habían

analizado con profundidad los aspectos que esas alternativas crean en los trabajadores en lo individual. Con el modelo enriquecido, se resolvió una vieja controversia respecto a la rotación de personal al dar Hulin (1991) una valiosa taxonomía de las diferentes formas en que puede un trabajador conducirse cuando no encuentra la manera de abandonar su trabajo actual. Para los autores del modelo es presumible que el abandono psicológico o el cambio específico de conducta lleguen a ser sustituidos por el abandono definitivo del trabajador; el abandono no es sino signo inequívoco de una reacción ante su insatisfacción.

Por otra parte, si bien Hulin *et al.* (1985) explicaron la importancia del efecto del índice de desempleo y del surgimiento en el mercado laboral de nuevas alternativas para resolver la rotación de personal, otros investigadores han señalado la necesidad de considerar como centro del modelo económico del trabajo la intención del trabajador de abandonar la organización, y no la satisfacción laboral que excluye la motivación intrínseca (Blau y Kahn, 1981; Hom y Griffeth, 1991; Lee y Mowday, 1987; Price y Mueller, 1986).

1.10. Modelo de la perspectiva de elaboración de políticas de incentivos de Osterman (1987)

Mediante el modelo de Osterman (1987) es posible analizar el problema de la intención de abandono a partir de un punto de vista del desempeño de los trabajadores y con la finalidad de generar en ellos satisfacción por su trabajo. En la aplicación del modelo los directivos abren la posibilidad de delinear un programa de incentivos con que motivar a sus trabajadores. Valorar el desempeño de cada empleado implica una evaluación; de ahí que en un modelo como éste se enfatice la importancia de los sistemas de evaluación –que deben ser transparentes y con adecuados recursos de medición– para los sistemas de retribución. Asimismo, son indispensables para asignar recursos en un entorno dinámico, motivar a los empleados, ofrecer retroalimentación

al personal sobre su trabajo, mantener buenas relaciones con grupos laborales y asesorar y desarrollar a los empleados.

En sus investigaciones, Osterman (1987) encontró que la falta de incentivos apropiados en una organización conlleva la insatisfacción laboral y, como consecuencia, la intención de abandono y la rotación de personal. Señaló que para establecer una política de incentivos, toda organización debe considerar los siguientes elementos, además de la evaluación del desempeño: la experiencia laboral y capacitación que posee el trabajador, así como la condición de si el puesto de trabajo corresponde a la persona adecuada. Y para diseñar una política de incentivos, indicó Osterman (1987) al seguir las ideas de Mobley (1977), es importante identificar a las personas productivas y a las no productivas, así como las consecuencias negativas y positivas de que alguna de ellas abandone la organización y, sobre todo, establecer un programa de estímulos cuyo objetivo sea maximizar el desempeño de las personas apropiadas para la organización. En eso, es claro que el modelo de Osterman (1987) también se inspira en los resultados obtenidos por March y Simon (1958) y por Farrell y Rusbult (1981) sobre la aplicación de un programa de retribución económica según el desempeño del trabajador.

Osterman (1987) Consideró que en torno al centro del capital humano –núcleo de la armonía laboral– gira la idea de que la productividad laboral es una variable continua y medible cuyo valor cambia dependiendo de las decisiones de inversión hechas por la empresa y por el trabajador. Las decisiones de inversión se vinculan principalmente con el entrenamiento y la capacitación, en particular cuando ambos son especificados por la empresa (Becker, 1965). Ha de tenerse presente que la inversión del trabajador descansa en la obtención de habilidades, capacitación y entrenamiento (Blau y Schoenherr, 1976; Martin, 1996; Royalty, 1998; Murnane,

Singer y Wyllett, 1988 y 1989; Murnane, Singer, Wyllett, Kemple y Olsen, 1991; Sweeney, Hohenshil y Fortune, 2002).

Así, los trabajadores con apenas los requisitos mínimos de capital humano (habilidades y conocimientos) son los que pueden verse involucrados en un proceso de intención de abandono; más todavía cuando no se encuentran dentro del puesto adecuado, por lo cual mostrarán baja productividad y, consecuentemente, recibirán sueldos más bajos. En cambio, los trabajadores con mejores habilidades, conocimientos y experiencia que se encuentren colocados en el puesto adecuado y gocen de las mejores remuneraciones económicas serán los que experimenten mayor grado de satisfacción y tendrán mayor estabilidad en el empleo. De ahí que, de acuerdo con la perspectiva del capital humano, la fuerza laboral estable sería comparable con los «buenos actores» a quienes las organizaciones se esforzarían por mantener.

Ahora bien, los efectos del entrenamiento y la experiencia se relacionan con otros dos importantes aspectos del capital humano: las características demográficas (edad, género, estado civil, etcétera) y la educación. Los empleados de mayor edad son los que probablemente tiendan a permanecer más tiempo en una organización que los jóvenes (Friedman y Phillips, 2004; García Serrano, 2004; Muchinsky y Tuttle, 1979; Perry, Kulik y Zhou, 1999; Price, 1977; Porter, 1990; Steers, 1976). Respecto al género, Osterman (1987) señaló que las mujeres tienden a permanecer menos tiempo en el campo laboral en comparación con los hombres, principalmente como resultado de aspectos no laborales (embarazo y responsabilidad familiar).

Un argumento similar para la acumulación de nuevo capital humano puede aplicarse a los trabajadores migratorios, quienes muestran estancias discontinuas en comparación con los trabajadores no migratorios (Blau y Schoenherr, 1976; Gordon, 1972; Griffin, 2006; Guzzo, 1979; Reid, 1972). En lo referente a la educación, su asociación con los ingresos altos manifiesta la probabilidad de que los empleados con mayor nivel educativo estén más interesados en

mantener su empleo. En cambio, los trabajadores con menor nivel educativo y con salarios bajos son los más propensos a abandonar un empleo.

En suma, la perspectiva de elaboración de políticas de incentivos propone la armonía entre el puesto adecuado, la persona apropiada (con habilidades, capacitada y con alto nivel educativo) y la remuneración justa para reducir la intención de abandono.

1.11. Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988)

Fichman (1988) consideró que toda persona está motivada para realizar alguna acción dependiendo de lo que pretenda obtener. Esa misma idea es aplicable a cualquier organización. Los administradores deben determinar qué actividades o gestiones administrativas tienen efecto de motivación sobre su fuerza laboral. Cuando la organización logra que sus trabajadores estén motivados, obtiene, a su vez, empleados satisfechos. Aún más, añade Fichman (1988), la motivación puede variar en fuerza dependiendo de qué tan atrayente sea el objetivo. Por ejemplo, una mujer con muchos hijos quizás esté más motivada para permanecer en casa que otra mujer que no tiene ningún hijo. La razón puede provenir de la creencia de que su presencia en casa permite a los hijos desarrollar un sentido de estabilidad y autoestima que tal vez no se darían en su ausencia. En este ejemplo, lo atractivo del resultado que genera la motivación es alcanzar la estabilidad y la autoestima para los hijos; una vez obtenidas, también la madre logra la satisfacción.

Para Fichman (1988), esas conductas conscientes son motivadas o causadas, por lo cual es importante para las organizaciones identificar los impulsos y las necesidades de los empleados para canalizar su comportamiento y motivarlos hacia el mejor desempeño de sus tareas. Ello implica aumentar su satisfacción y, por ende, su permanencia en el trabajo. Al

respecto, es necesario que las organizaciones reconozcan la naturaleza de las necesidades y los impulsos internos, y que éstos creen tensiones susceptibles de ser afectados por el entorno del individuo. Por ejemplo, la necesidad de alimento produce una tensión: hambre. La persona hambrienta examina su ambiente inmediato y valora sus circunstancias para saber de qué alimentos (incentivos externos) dispone para satisfacer su apetito. Dado que el entorno influye en el apetito por ciertos tipos de alimentos, quizás un nativo de los mares del sur desearía un pescado asado, mientras que un ganadero de Colorado preferiría un filete a la parrilla. Ambas personas se hallan prestas para cumplir sus metas, pero buscarán diferentes alimentos para satisfacer sus necesidades.

De acuerdo con las afirmaciones anteriores, Fichman (1988) señaló que los supuestos principales de la motivación dinámica son:

1. A los empleados debe dárseles la oportunidad de recibir capacitación adecuada para desempeñarse debidamente en el puesto designado, así como los recursos y las circunstancias para hacerlo.

2. La asistencia al trabajo y la puntualidad por sí mismas no representan la existencia de un factor motivante en el trabajador.

3. Una insatisfacción no laboral (familia, religión, costumbres, etcétera) que aumente en proporción constante influirá negativamente en los elementos motivacionales del trabajo, tales como la asistencia, la puntualidad y las actividades laborales asociadas.

4. El conocimiento de las metas y los objetivos de la organización y la noción de los incentivos para satisfacer las propias necesidades son poderosas variables motivacionales que inducen al trabajador a la realización de sus tareas.

Es evidente que para Fichman (1988) el punto más importante de su modelo es la comprensión de las necesidades de los empleados para propiciar su satisfacción laboral y, como consecuencia, reducir la intención de abandono. Para integrar su modelo, utilizó la teoría de la motivación de Maslow (1954) y el modelo de la perspectiva de elaboración de políticas de incentivos de Osterman (1987).

De la teoría de la motivación, Fichman (1988) tomó el concepto de que es importante identificar las necesidades del trabajador, clasificadas en: necesidades físicas básicas, llamadas «necesidades primarias», y necesidades sociales y psicológicas, llamadas «necesidades secundarias». Las necesidades físicas incluyen alimentación, agua, sueño, aire, sexo y temperatura ambiental confortable. Esas necesidades son producto de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la sobrevivencia del ser humano, aunque su intensidad varía de una persona a otra y están condicionadas por la práctica social. Las necesidades secundarias son de índole abstracta, ya que representan necesidades psicológicas, sociales: simbólicas, más que del cuerpo. Muchas de esas necesidades van desarrollándose conforme la persona madura. Por ejemplo, la autoestima, el sentido del deber, la competitividad, la autoafirmación, la entrega, el sentido de pertenencia y el intercambio de afecto.

En este sentido, Fichman (1988) consideró que, a diferencia de las necesidades primarias, que son más susceptibles de orientar, las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos de los administradores para motivar al personal y lograr su satisfacción, no sólo por su naturaleza abstracta y simbólica, sino también porque varían de una persona a otra en mucho mayor grado que las necesidades primarias; incluso, pueden existir versiones opuestas de una misma necesidad en dos personas diferentes. Por ejemplo, un trabajador puede tener mayor necesidad de autoafirmación y suele ser directo en su trato con los demás. Otro trabajador sin necesidad de autoafirmación preferirá ser sumiso y rendirse a las iniciativas ajenas.

Fichman (1988) observó que las necesidades cambian también de acuerdo con el momento y las circunstancias, por lo cual necesidades de todo tipo e intensidad se influirán entre sí al punto de que la motivación de un trabajador en cierto momento será una combinación de numerosas y diferentes fuerzas. Además, algunas necesidades están tan ocultas, que a un supervisor puede serle imposible advertirlas en los empleados. Ese solo hecho vuelve difícil de comprender y aun más de trabajar sobre la motivación, lo cual se traduce en la enorme dificultad para detectar las causas de insatisfacción que podrían dar origen a la intención de abandono. De esta manera, algunos trabajadores insatisfechos argumentaron que su insatisfacción se debía a su bajo salario. Aunque la organización accedió a pagarles el salario solicitado, siguió percibiéndose un ambiente de insatisfacción respecto a esos trabajadores, lo cual significa que el administrador no pudo detectar la raíz del problema y se dejó conducir por sólo un aspecto del trabajo, cuando fue obvio que el problema real era otro.

Con todas esas consideraciones de influencia en la intención de abandono, Fichman (1988) afirmó que las necesidades secundarias presentan las siguientes características: están fuertemente condicionadas por la experiencia, varían de tipo e intensidad de una persona a otra, están sujetas a cambio en cualquier individuo en el transcurso del tiempo, por lo general no pueden identificarse en forma exclusiva porque operan en combinación entre sí y se incluyen unas a otras. Asimismo, con frecuencia se ocultan del reconocimiento consciente, siendo sensaciones vagas, en oposición a la especificidad de las necesidades físicas.

Del modelo de la perspectiva de elaboración de políticas de incentivos, Fichman (1988) obtuvo el concepto de «costo de oportunidad», redefiniéndolo como los costos de utilizar recursos de capital humano capacitados y experimentados para que rindan en un desempeño adecuado, desempeño que beneficie tanto al trabajador como a la organización. De ahí que, afirmó Fichman (1988), emplear personal no adecuado representa para la organización un costo

de eficiencia y eficacia. Para la persona significa un costo de oportunidad, por no haber ingresado a una organización conforme a sus conocimientos y aptitudes. Ese costo de oportunidad será, a final de cuentas, desmotivador para el empleado.

Las ideas de Fichman (1988) han servido a otros investigadores para hacer aportaciones importantes al modelo de la motivación dinámica: la definición de las nociones de «motivación por el logro», «motivación por la asociación» (o afiliación), «motivación por el poder» y «motivación por la competencia», según McClelland (1988).

1.11.1. Motivación por el logro

La motivación del logro es, para McClelland (1988), el impulso que poseen algunas personas para perseguir y alcanzar metas difíciles pero alcanzables. Un individuo con un impulso así desea cumplir objetivos y ascender en la escala de éxito; cumplir el objetivo es concebido por él como algo importante en sí mismo, no sólo por las retribuciones que lo acompañan. Así, una de las características que definen a los empleados orientados al logro está en trabajar más arduamente cuando perciben que serán objeto de un reconocimiento personal por sus esfuerzos. Cuando ese tipo de personas ascienden como administradores, por ejemplo, tienden a esperar que los empleados a su cargo también se orienten a la obtención de logros; pero, en algunas ocasiones, esas elevadas expectativas les causan dificultad para proceder a una efectiva delegación de funciones, así como a los empleados se les dificulta satisfacer las demandas de su superior.

Pero McClelland (1988) advirtió que las personas motivadas por el logro no suelen encontrar las condiciones adecuadas en una empresa para lograr sus impulsos de perseguir y alcanzar metas; se sentirán desmotivadas a tal grado que abandonarán la organización. En el

supuesto de que una persona motivada por el logro llegue a ser administrador, sus subordinados no satisfarán sus demandas de trabajo. La probabilidad de que los subordinados abandonen la organización se incrementará, como resultado de sentirse desmotivados por no cumplir con las exigencias de su superior.

Algunos otros investigadores afirmaron que la motivación por el logro se asemeja al valor cultural que los japoneses llaman *kaizen* (Holpp, 1989). Gran parte del éxito industrial de Japón se ha atribuido al *kaizen*, creencia de que todas las personas deben buscar constantemente maneras de mejorar todo lo que les rodea. Lo notorio del *kaizen* es que forma parte de una cultura con profundo sentido de la colectividad, cuyo motor principal es la motivación para el desarrollo de cada individuo. En ese sentido, el *kaizen* es similar al más independiente, autónomo y aislado impulso de logros personales en culturas individualistas como la estadounidense, cuya afirmación no es colectiva sino que consiste en que cada individuo asuma la responsabilidad de sus acciones y de los resultados de éstas, controle su destino, busque la retroalimentación continua en sí mismo y guste de intervenir en triunfos debidos al esfuerzo individual o de unos cuantos.

1.11.2. Motivación por la asociación

La motivación por la asociación, también conocida como «motivación por la afiliación», es el impulso de relacionarse socialmente con los demás. Para McClelland (1988), la comparación entre empleados motivados por el logro y empleados motivados por la afiliación ilustra la influencia de ambos patrones en el comportamiento. Las personas orientadas por el logro trabajan con mayor intensidad cuando sus superiores les ofrecen evaluaciones detalladas de su conducta laboral; cuando no las reciben, tienden a sentirse insatisfechos, lo cual los conduce, probablemente, a abandonar su trabajo. En cambio, las personas motivadas por la afiliación

trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación, por lo cual tienden a seleccionar amigos que los elogien. Eso se debe a que la cercanía de sus amigos les brinda satisfacciones internas, de modo que desean el margen de maniobra laboral que les permita desarrollar relaciones de esa naturaleza. Cuando las personas con esas características no encuentran los elementos mencionados, tienden a abandonar su trabajo.

1.11.3. Motivación por el poder

McClelland (1988) explica que la motivación por el poder es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Una vez obtenido el poder que desean, pueden usarlo constructiva o destructivamente. Así, por ejemplo, las personas motivadas por el poder pueden ser excelentes administradores si sus impulsos se rigen por el poder institucional, no por el poder individual. En el caso de no encontrar en la organización el campo propicio para desarrollarse, el administrador motivado por el poder quizás abandone su trabajo.

1.11.4. Motivación por la competencia

McClelland (1988) también investigó un impulso que observó en varios trabajadores: el de la competencia. Consideró que es la inclinación a ser experto en algo, lo cual le permite a la persona desempeñar su trabajo con altos niveles de calidad. Así, el impulso por verse como experto en algo hará que una persona se sienta motivada para desarrollar las tareas relacionadas con su área de desempeño. Los empleados motivados por la competencia buscan el dominio de

sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución del problema y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su actividad laboral. Para ellos, importante es aun el hecho de que obtienen beneficios de sus experiencias y se empeñan en el mejoramiento permanente de sus habilidades. En general, tienden a desempeñar sus labores según la satisfacción interna que experimentan como producto de un trabajo bien realizado; la estimación que obtienen de quienes observan sus acciones, tales como compañeros de trabajo, clientes y supervisores, los motiva a seguir esforzándose. En caso de no contar con la retroalimentación suficiente, la cual esperan por medio de una adecuada comunicación, así como si no cuentan con apoyo suficiente del superior inmediato, podría originarse en ellos el sentimiento de insatisfacción. Por consiguiente, pueden decidir abandonar, en cualquier momento, su trabajo.

Al igual que las motivadas por los logros, las personas motivadas por la competencia también esperan de sus colaboradores un trabajo de alta calidad y el desempeño óptimo de sus habilidades, por lo cual suelen mostrarse impacientes si quienes trabajan con ellos o para ellos realizan una labor deficiente. De hecho, su impulso hacia un trabajo de excelente calidad puede ser tan grande, que tienden a subestimar la importancia de las relaciones humanas y el trabajo en equipo, o aun la necesidad de mantener razonables niveles de producción.

Un resumen de lo expuesto hasta aquí sobre las motivaciones es presentado en la tabla 1.

Tabla 1.

El impulso de competencia generado por la motivación.

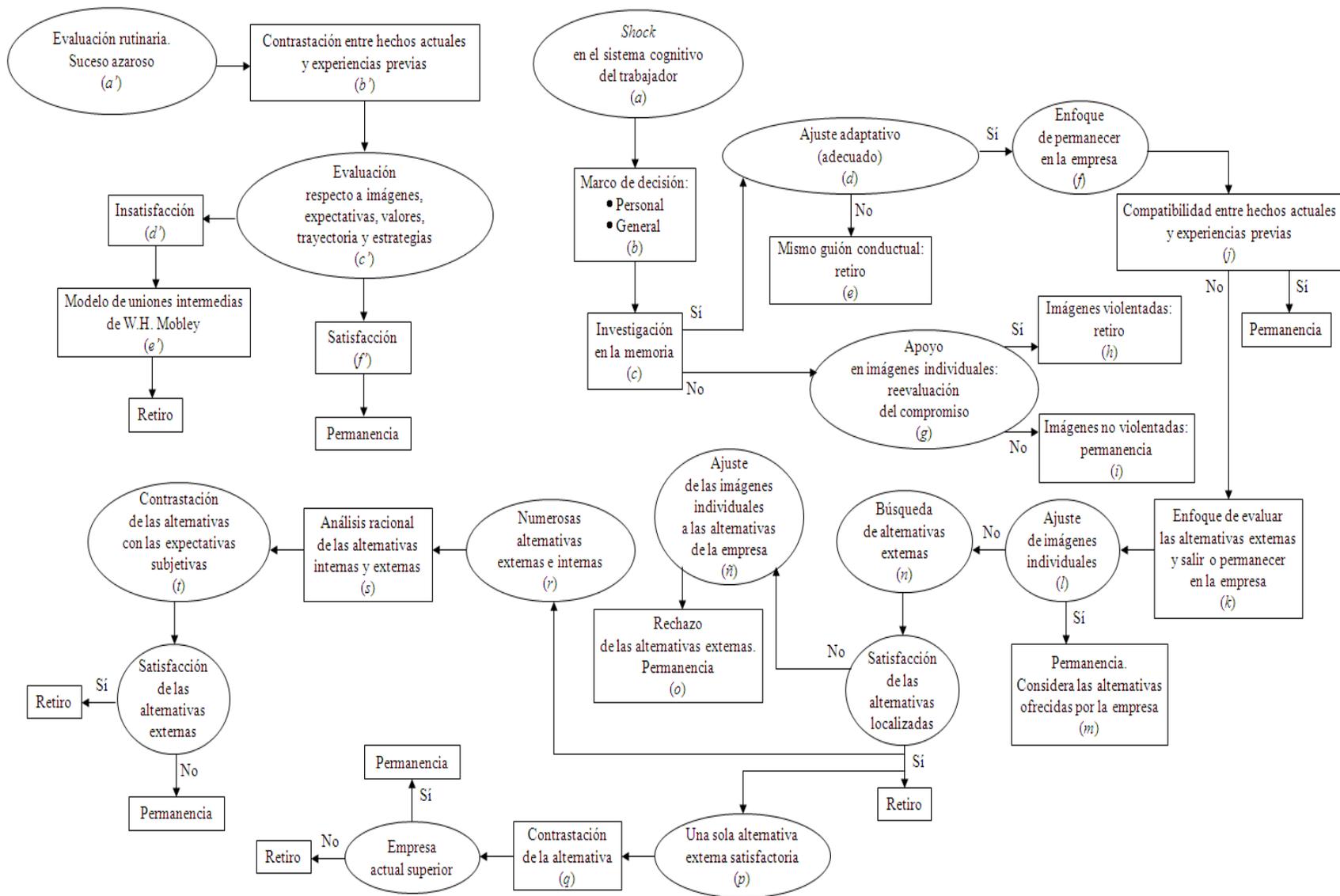
Motivación	Impulso
Por el logro	Cumplir objetivos y seguir adelante
Por la afiliación	Relacionarse eficazmente con los demás
Por el poder	Influir en personas y situaciones
Por la competencia	Realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar las habilidades propias

Fuente: McClelland (1988).

1.12. Modelo del desdoble de rotación de personal de Lee y Mitchell (1994)

Lee y Mitchell (1994) consideraron la teoría de la imagen de Beach (1990) como una manera más profunda de entender el proceso por el cual un empleado toma la decisión de terminar su relación laboral con una organización. Y es que la teoría de la imagen desafía la idea predominante en los estudios sobre la intención de abandono, de que la decisión de abandonar, la organización tiene una base racional económica que influye en la satisfacción laboral y, con ello, sobre la rotación de personal (Hulin *et al.*, 1985; Mobley *et al.*, 1979).

Lee y Mitchell (1994) enfatizaron: las personas toman decisiones al comparar las opciones laborales que se les presentan como nuevas con las que tienen en un momento dado, así como con las decisiones tomadas en situaciones laborales semejantes o similares que les causaron satisfacción o insatisfacción laboral –éstas son las «imágenes internas»—. No se trata, entonces, de que las personas den prioridad a la expectativa subjetiva de la utilidad económica (figura 15).



Modificado de Lee y Mitchell (1994).

Figura 15. Modelo del desdoble de rotación de personal.

En su modelo, Lee y Mitchell (1994) postularon que las personas deben filtrar el constante bombardeo de información que les llega para seleccionar las opciones de trabajo adecuadas. Dicha filtración es una proyección. Es rápida y requiere poco esfuerzo cognitivo, pero permite comparar de una a tres de las características de las opciones, percibidas dichas características como imágenes internas: *valor* (grupo de virtudes generales y estándares que lo definen a uno mismo), *trayectoria* (grupo de metas que animan y dirigen la conducta individual) y *estrategias* (grupo de conductas tácticas y acciones para alcanzar las metas personales). Esa prueba de comparación no es compensatoria; requiere que las opciones laborales sean compatibles con una o más imágenes de experiencias laborales previas. Si una opción conductual es puesta en el ámbito de su experiencia, el empleado compara la alternativa con su *status quo*, pues usualmente las personas continúan con el *status quo* en que han vivido. Pero algunas veces llegan a seleccionar una conducta diferente; en ese caso, se trata de personas que desean cambiar su *status quo*, generalmente con la idea de mejorar. Si las numerosas opciones laborales se mantienen en la proyección, para seleccionar la mejor alternativa el empleado tiene que analizarlas desde un enfoque económico, es decir, con «carácter lucrativo», de acuerdo con el análisis de costo-beneficio.

Al tener presentes las consideraciones anteriores, Lee y Mitchell (1994) proponen que el proceso completo de proyección comienza con un *shock* en el sistema cognitivo: un suceso específico impacta al empleado y lo induce a elaborar juicios deliberados acerca de su trabajo. Si las circunstancias en su entorno, tanto general como personal, no son propicias y se encuentra insatisfecho, probablemente considere abandonar el trabajo. Los contextos social y cognitivo que rodean la experiencia del *shock* proveen al empleado de un marco de decisiones por el cual interpreta esa experiencia en toda su dimensión como una novedad, una oportunidad o una

amenaza. Así, el empleado podría tomar cuatro «caminos de decisión», los cuales se describirán a continuación.

1.12.1. Camino de decisión 1

En ese primer camino (figura 15), el impacto (*a*) sacude cognitivamente al empleado, que puede contar con un marco de decisión (*b*) que le proporcione los elementos necesarios para elaborar sus propios juicios a partir de sus experiencias y circunstancias. De contar con dicho marco, se activará en su memoria la investigación de decisiones, reglas y respuestas similares ya aprendidas (*c*) para enfrentar conscientemente un proceso de ajuste adaptativo (*d*). Por ejemplo, para un trabajador de una compañía de informática pequeña puede constituir un *shock* que dicha compañía sea comprada por una compañía grande, como IBM. De entre las variadas reacciones que pudiera mostrar, una sería resistirse al nuevo esquema de trabajo, al modo de IBM. Eso activaría en el trabajador su memoria a partir de experiencias de trabajo previas que le permitan comparar esas mismas experiencias con la nueva y determinar si decide permanecer o abandonar el trabajo, lo cual implicaría para él adaptarse o no a la nueva situación mediante los ajustes necesarios para seguir laborando con las nuevas dinámicas. Si el marco de decisión de la experiencia de trabajo nueva es idéntico o similar al marco de experiencia laboral ya vivida pero eso significa tener que hacer ajustes a los cuales el trabajador no está dispuesto, por la razón que sea, es muy probable que la respuesta sea retirarse de la compañía (*e*). En cambio, si el trabajador está dispuesto a ajustarse a las nuevas dinámicas, su enfoque ante el cambio será el de permanecer en la compañía (*f*). Esa última respuesta, desde la perspectiva de Lee y Mitchell (1994), sería la apropiada.

1.12.2. Camino de decisión 2

En esta ruta, el empleado experimenta una conmoción laboral pero su marco de decisión, al no contar con suficientes experiencias laborales previas, no le permite activar su memoria para recordar algo idéntico o similar que haya vivido y que, a su vez, le permita tener una respuesta apropiada. Es decir, no puede asociar nada preexistente a lo que le sucede en el momento actual, ni tiene al menos una regla de acción a seguir. Por lo tanto, no ocurre un ajuste adecuado. El empleado, al considerar la situación laboral que vive, sólo es capaz de enmarcar el suceso como una elección a tomar: permanece o abandona su actual trabajo. Ante eso, dependerá sólo de imágenes de apoyo –lo que él cree que es pero sin base alguna de vivencia específica registrada en su mente– respecto a sus valores, su trayectoria y sus estrategias para reevaluar su compromiso básico hacia la empresa (*g*).

Si el *shock* laboral llegara a violentar las imágenes de apoyo, el empleado tomará la decisión de abandonar su trabajo actual (*h*). Si lo acontecido concuerda con las imágenes de apoyo, el empleado tomará la decisión de permanecer en la organización (*i*). Por ejemplo, cuando una empleada resulta embarazada por primera vez, no cuenta con la experiencia previa de encontrarse embarazada mientras tiene un compromiso laboral. Debe decidir, de acuerdo con sus imágenes de sí misma, de la maternidad, del trabajo y de otros aspectos de su vida, si permanecerá en la organización o será mejor retirarse para dedicarse a su hijo, ya sea temporal o definitivamente (confronta sus valores). De permanecer en la organización, existe la posibilidad de que ella decida eso en la consideración de que su nueva condición no le impedirá seguir ajustándose a la dinámica de su trabajo actual, sea porque le es muy importante seguir construyendo su carrera profesional (confronta su trayectoria), sea porque ha planeado cómo proceder para atender a su hijo sin dejar de trabajar (confronta sus estrategias). Si el embarazo

violentara cualquiera de las imágenes anteriores, aumentaría la probabilidad de que ella abandone su trabajo actual.

1.12.3. Camino de decisión 3

Un impacto laboral podría generar que de forma inconsciente un empleado –aunque cuente con un marco de decisión– busque en su memoria antecedentes similares o idénticos a lo que le sucede. Puesto que todavía no es consciente del impacto y sus implicaciones, se adapta a los efectos de dicho impacto y permanece en la organización. Pero no se detiene el proceso de compatibilización entre lo que está ocurriendo y el recuerdo de una experiencia similar o idéntica (*j*), por lo cual el empleado tarde o temprano tomará conciencia de su situación y enmarcará la nueva experiencia como una coyuntura entre permanecer en la empresa o abandonarla dependiendo, en primera instancia, de si confirma esa compatibilidad y, después, dependiendo del resultado de evaluar las alternativas de trabajo externas que pudieran existir (*k*). Vuelve a efectuar el empleado otro ajuste de imágenes individuales (*l*) en función de los resultados que obtuvo de su evaluación de las alternativas externas. Puede ocurrir que el empleado permanezca en la organización si comprueba que esas imágenes reajustadas le satisfacen, pero ahora tendrá en consideración todas las oportunidades laborales que ofrezca la organización. Si las oportunidades laborales de la organización son satisfactorias, el empleado permanece en ella (*m*). En caso contrario, el empleado inicia la búsqueda de nuevas alternativas laborales (*n*). Si las alternativas externas no satisfacen las expectativas del trabajador, éste se queda con la organización pero ajusta sus imágenes de valores, trayectoria y estrategias laborales a las oportunidades que le ofrece su trabajo actual (*ñ*), a la vez que rechaza, por incompatibles, aquellas alternativas externas (*o*).

No obstante, cuando al menos una alternativa externa se ajusta a las expectativas del trabajador (p), él la contrasta respecto al beneficio que obtendría al permanecer en la organización (q). Además, en función de ello percibirá como inferior o superior la empresa actual. El empleado permanece si el trabajo vigente le otorga más beneficios; considerará que la empresa a la que pertenece es superior a las que ha encontrado en el exterior. Si la alternativa externa es mejor, el empleado considerará que la empresa es inferior respecto a las empresas que ha encontrado en su búsqueda de alternativas, por lo cual abandonará el trabajo.

Por otra parte, cuando aparecen ante el empleado numerosas alternativas externas tanto como oportunidades laborales le ofrece su empresa actual (r), todas sobreviven al análisis racional a que las somete (s). El empleado, para tomar una decisión, tendrá que comparar sus expectativas personales, subjetivas, con las oportunidades que tiene ante sí (t), objetivas. Si las oportunidades del trabajo vigente sobrepasan las alternativas externas, el empleado permanecerá en la organización (u). En cambio, si al menos una alternativa externa es mejor, el empleado abandonará el trabajo actual (v).

1.12.4. Camino de decisión 4

De forma ocasional, algunos empleados reconsideran su compromiso laboral con la empresa no como consecuencia de un *shock*, sino, más bien, como resultado de las propias rutinas laborales o, incluso, como resultado de un suceso azaroso (a'). Sin ser conscientes de ello, no dejaba de darse un proceso de contrastación entre las circunstancias cambiantes en el tiempo y las primeras experiencias que esos empleados tuvieron al ser contratados (b'). No obstante, los desajustes generados fueron absorbidos por la rutina misma. Entonces, al efectuar una evaluación rutinaria (c'), un empleado determinado puede caer en cuenta de que la empresa ha cambiado sus

procedimientos administrativos, en comparación con las pautas que él conoció al ingresar. Si las nuevas formas administrativas de la empresa no se ajustan a las imágenes, las expectativas, los valores, la trayectoria y las estrategias actuales del empleado, éste se sentirá insatisfecho, situación que podría derivar en el abandono de la organización (*d'*) descrita en modelos tradicionales como el de Mobley (1977) (*e'*), en los cuales la insatisfacción es la causa directa del retiro de un empleado de su trabajo actual. Así, en el caso de sentirse satisfecho, simplemente permanecerá en la empresa (*f'*).

En ese camino, el empleado se ve impelido a tomar conciencia de sus perspectivas laborales en contraste con las alternativas tanto internas como externas que tenga. De considerarlo necesario, buscará otros trabajos y los comparará con su trabajo actual, de manera que tome decisiones adecuadas. Es ahí donde se hacen patentes las aportaciones de Lee y Mitchell (1994) sobre la búsqueda de información guardada en la memoria del empleado, memoria nutrida por el bagaje de experiencias e imágenes que le ponen en mejor posición para tomar la decisión final.

1.13. Investigaciones de Lambert, Hogan y Barton (2001)

Lambert *et al.* (2001) afirmaron que en las dos últimas décadas del siglo XX el interés sobre la intención de abandono y su consecuencia la rotación de personal se intensificó debido a las pérdidas financieras que afectaron a diversas organizaciones de Estados Unidos. Para realizar sus propias investigaciones, se interesaron en particular por los estudios de Mobley, Horner y Hollingsworth cuyos resultados fueron publicados en 1978; de Mobley *et al.*, publicados en 1979; de Hulin *et al.*, publicados en 1985 y de Jacobs y Gerson, publicados en 1998. Lo que encontraron fue una confirmación más de lo que ya se había concluido en los estudios analizados:

la satisfacción laboral tiene el mayor de los efectos sobre la intención de abandono. Dicho de otra manera, la satisfacción laboral es un antecedente clave, ineludible, de la rotación de personal.

Para dar una explicación de ese fenómeno, Lambert *et al.* (2001) utilizaron la metodología de revisión documental en cuatro fases. En la primera revisión analizaron los resultados de los trabajos de Mobley (1977): los que publicó con sus dos grupos de colaboradores en 1978 y 1979, así como los que de manera individual publicó en 1982; los de Price y Mueller publicados en 1986; los de Williams y Hazer publicados en 1986; los de Lee y Mowday publicados en 1987 y los de Roznowski y Hulin publicados en 1992.

La segunda revisión la efectuaron sobre los resultados obtenidos de los trabajos de Rizzo, House y Lirtzman publicados en 1970; de Fishbein y Ajzen publicados en 1975; de Poole y Regoli publicados en 1983; de Steel y Ovalle publicados en 1984; de Dalessio, Silverman y Schuck publicados en 1986; de Griffeth y Hom publicados en 1988; de Good, Sisler y Gentry publicados en 1988; de Ward publicados en 1989; de Mathieu y Zajac publicados en 1990; de Ostroff publicados en 1992; de Sager publicados en 1994 y de Boles, Johnson y Hair publicados en 1997. En esa revisión, Lambert *et al.* (2001) encontraron que la satisfacción laboral es afectada por las características personales y el ambiente laboral en que se encuentran los trabajadores. En cuanto a las características personales, hacen notar los resultados de que los datos sobre la raza y el estado civil de los trabajadores no son del todo fiables para predecir la satisfacción laboral debido a su inconsistencia. El hallazgo coincide con las conclusiones a las que llegaron, en sus respectivas investigaciones, Camp publicadas en 1994; Mueller, Boyer, Price e Iverson publicadas también en 1994, y Wright y Saylor publicadas en 1992.

La tercera revisión incluyó una investigación que realizaron Quinn y Staines, cuyos resultados publicaron en 1979. Se trata de un estudio comparativo sobre la calidad en el empleo, aspecto que Quinn y Staines (1979) analizaron mediante entrevistas con una muestra poblacional

de 1,095 personas, en quienes estaban representadas las ocupaciones que durante los periodos de 1969 a 1970 y de 1972 a 1973 eran las más ejercidas en Estados Unidos. Cada entrevistado respondió a varias preguntas relacionadas con el trabajo y la vida familiar, incluidas aquellas acerca de sus actitudes hacia el trabajo, sus percepciones, sus intenciones y sus conductas. Además, Quinn y Staines (1979) integraron con los datos de los cuestionarios administrados una base de información demográfica. Los datos obtenidos fueron sometidos al método de cruces sectoriales, lo cual dio lugar a las siguientes conclusiones: a) el medio ambiente laboral afecta la satisfacción laboral del trabajador sin importar sus características demográficas, como la edad, el género, el nivel educativo y la antigüedad en el puesto, incluso con o sin la existencia en el mercado laboral de alternativas de oportunidades de empleo; b) la satisfacción laboral tiene efecto significativo sobre la intención de permanecer o dejar el trabajo actual, situación que, a su vez, afecta la rotación de personal.

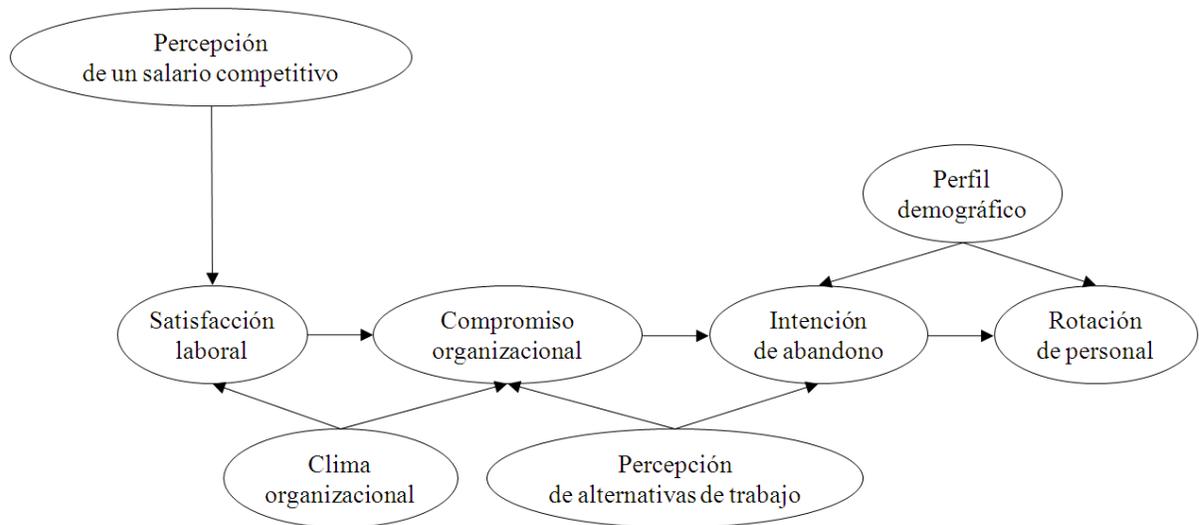
Durante la cuarta revisión, Lambert *et al.* (2001) abordaron los ya mencionados trabajos de Griffeth y Hom (1995) y de Mueller *et al.* (1994) sobre las alternativas de oportunidades de empleo. Coincidieron con sus conclusiones de que la mayoría de las personas no abandona sus empleos actuales sin tener la seguridad de haber conseguido otro empleo. Por su parte, Lambert *et al.* (2001) confirmaron que el problema de la rotación de personal, en los periodos ya señalados, tuvo como fuente principal la insatisfacción laboral y que los dos aspectos de trabajo de mayor incidencia sobre el fenómeno fueron las características demográficas de los trabajadores y el ambiente laboral. Respecto a este último, ellos observaron que las variables significativas incluyen la variedad en la tarea, las recompensas financieras, las relaciones con los compañeros de trabajo, la autonomía y la participación. De acuerdo con Hackman y Oldham (1980), así como con Cammann, Fichman, Jenkins y Klesh (1983), la variedad en la tarea es relevante en el medio ambiente laboral porque permite conocer la frecuencia de repetición de un

trabajo; las recompensas financieras son útiles para estimar desde el punto de vista del trabajador su grado de satisfacción sobre el salario, los beneficios económicos y la seguridad en el trabajo; las relaciones con los compañeros de trabajo refleja la calidad de las relaciones interpersonales de los trabajadores en su medio laboral; la autonomía proporciona la percepción del trabajador acerca de la libertad de que goza para realizar su trabajo, y la participación indica su involucramiento en la actividad laboral asignada.

Lambert *et al.* (2001) consideraran que la edad, el género, el nivel educativo, la estabilidad laboral, la variedad en la tarea, las recompensas financieras, las relaciones con los compañeros de trabajo y la autonomía tienen efecto directo sobre la satisfacción laboral. Por otra parte, el conflicto de rol tiene un impacto menos significativo sobre la satisfacción laboral debido a la capacidad de adaptación que suele mostrar el trabajador ante la función que le asigne la organización.

1.14. Modelo teórico del clima organizacional y la percepción de las alternativas de trabajo de Thatcher, Stepina y Boyle (2002)

Thatcher *et al.* (2002) elaboraron un modelo que une las percepciones del trabajador acerca del clima organizacional donde labora y las oportunidades laborales que ofrece el mercado laboral (figura 16).



Fuente: Thatcher *et al.* (2002).

Figura 16. Modelo teórico del clima organizacional y la percepción de las alternativas de trabajo.

En el modelo se considera el compromiso organizacional como la principal variable, misma que, por un lado, está determinada por la satisfacción laboral y, por otro lado, da origen a la intención del trabajador de abandonar la organización si así lo considera conveniente. Con ello, crea en la empresa el problema de la rotación de personal (Griffeth *et al.*, 2000; Ivancevich, 2001; Snyder y López, 2002). Thatcher *et al.* (2002) asumen que el compromiso es resultado del clima organizacional. Si en éste se presentan problemas, el compromiso del trabajador hacia la empresa decrecerá. El trabajador ya no se sentirá satisfecho con su trabajo y en él surgirá el deseo de abandonarlo; iniciará, entonces, la búsqueda de nuevas alternativas laborales (Mowday, Porter y Steers, 1982). Pero la decisión que tome respecto a ellas no es algo simple, sino que estará sujeta a sus características demográficas, así como al tipo de trabajo en el que esté especializado.

En caso de que el mercado laboral le presente posibilidades de encontrar un trabajo que se ajuste a sus requerimientos –determinados éstos por las características del trabajo y su perfil demográfico–, será mayor la probabilidad de que el trabajador abandone su trabajo actual. En cambio, cuando el trabajador perciba que su salario es competitivo en comparación con el salario

que se le ofrecería en el mercado laboral, se sentirá satisfecho con su trabajo actual y experimentará un fuerte compromiso organizacional.

Ese compromiso (Dwivedula y Bredillet, 2010; Joo y Shim, 2010; Meyer y Allen, 1991; Meyer y Parfyonova, 2010; Ovadje, 2010) se caracteriza por los siguientes rasgos: *compromiso normativo* (deber), es decir, la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia; el compromiso normativo va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio, adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960); *compromiso afectivo* (deseo), o sea, los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización; *compromiso continuo* (necesidad), es decir, la conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Puede verse cómo estos rasgos reflejan una faceta calculadora, pues se refieren a la búsqueda de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etcétera) acumuladas y resultantes de la permanencia en la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un compromiso por omisión (Becker, 1965). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuación (Vandenberghe, 1996). De esta manera, el nivel de satisfacción del empleado acerca del clima laboral en su trabajo actual es alto, lo cual reduce su intención de abandonar la organización.

Desde este punto de vista, Thatcher *et al.* (2002) observaron que el nivel de compromiso organizacional es influido por la satisfacción laboral, y ésta, a su vez, es influida por

la percepción que tiene el empleado acerca de las características del trabajo, de la competitividad del salario que le ofrece dicha organización y de las alternativas que ofrece el mercado laboral (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974).

El mercado laboral, asimismo, puede tener efectos mediatos sobre el compromiso organizacional del empleado dependiendo de las alternativas que ofrezca. Si la situación económica es favorable, esas alternativas serán numerosas y atractivas, principalmente en lo que a beneficios salariales se refiere, y viceversa. El empleado que tenga noticias de esas alternativas comparará su situación actual con las ofrecidas por dicho mercado. Si el resultado de la comparación no es favorable para la empresa donde labora actualmente, el trabajador empezará a sentirse insatisfecho y a evidenciar bajo compromiso organizacional. Su situación puede llegar a tal punto que termine por abandonar la empresa, siempre y cuando previamente haya encontrado otro trabajo acorde con sus expectativas. En cambio, cuando las oportunidades en el mercado laboral son escasas o poco atractivas, la comparación que haga el trabajador será favorable para la empresa, de manera que él no tendrá deseos de abandonar su trabajo. Lo que puede suceder es que la experiencia de la comparación quizás lo induzca a buscar oportunidades de crecimiento dentro de la misma organización (Chang, 1999).

Así, Thatcher *et al.* (2002) juzgaron importantes la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las características del trabajo por las consideraciones que se explican a continuación:

A. El compromiso organizacional afecta la intención de abandonar la organización, como ya habían indicado en 1974 Porter *et al.*, así como en el 2000 lo hicieron Griffeth *et al.* Eso se debe a que los empleados altamente comprometidos con la organización son menos susceptibles de abandonar su trabajo actual, en comparación con los menos comprometidos (Igbaria y Greenhaus, 1992).

B. El salario afecta la satisfacción laboral y ésta tiene influencia sobre el compromiso organizacional; asimismo, satisfacción y compromiso influyen en la intención de abandonar el trabajo cuando las condiciones actuales no son propicias para el empleado (Mobley *et al.*, 1979; Williams y Hazer, 1986). No obstante, investigadores como Grün, Hauser y Rhein; Morris y Venkatesh; Rogelberg, Allen, Shanock, Scott y Shuffler; y Singh y Loncar, todos ellos en publicaciones del 2010, sugieren que la satisfacción no sólo depende del salario, sino de una serie de aspectos del trabajo (reconocimiento, promoción, prestaciones, seguridad, supervisión, ambiente laboral, etcétera) de la cual el trabajador hace balance entre lo esperado y lo recibido.

C. La percepción positiva de las características del trabajo es primordial y contribuye a la satisfacción (Wong, Hui y Law, 1998), pero su estabilidad puede variar en el tiempo. Cuando dicha percepción es suficientemente estable, propiciará en el trabajador la necesidad de cumplir con las normas de la organización, es decir, promoverá en él un fuerte compromiso laboral.

Entonces, en el modelo teórico del clima organizacional y la percepción de las alternativas de trabajo destacan las siguientes nociones:

- La intención de un trabajador de abandonar la organización es un elemento definitivo para predecir la rotación de personal;
- El compromiso organizacional es el principal antecedente de la intención de permanecer en el trabajo actual porque refleja la voluntad del trabajador de acatar las normas de la organización;
- El compromiso organizacional es consecuencia de la satisfacción laboral;
- Cuando un trabajador contrasta las alternativas que le ofrecen tanto la organización donde labora como el mercado laboral, el salario es el principal interés;

- La percepción del salario es la apreciación del trabajador de la correspondencia entre el sueldo y el esfuerzo y la responsabilidad que le requiere el puesto desempeñado;
- Cuando un trabajador ha puesto su atención en las alternativas externas, la percepción del salario se complementa con el contraste que hace entre lo que recibe y lo que le ofrece el mercado laboral;
- Si el trabajador considera que su salario está acorde con sus expectativas o incluso superior al ofrecido por el mercado laboral, su satisfacción se verá afectada positivamente;
- El perfil demográfico es importante para la intención de abandono, pues condiciones como el género, la edad y la responsabilidad familiar son las que influyen en la percepción de un trabajador acerca de su trabajo actual;
- El género y la edad son importantes para entender la rotación de personal; respecto a la intención de abandonar la organización, son consideradas como variables de control.

Para aplicar su modelo, Thatcher *et al.* (2002) tomaron como grupo de estudio a trabajadores del área de informática (administradores y operadores) que laboraban en 17 instituciones gubernamentales del suroeste de Estados Unidos. Los participantes fueron 63 mujeres y 128 hombres (código de género: 0 = hombre, 1 = mujer), con edad promedio de 41.2 años. La antigüedad en el puesto se estableció dentro de un rango de un mes a cuarenta años, con un promedio de 16.26 años. El nivel educativo de 69.40% de los participantes fue de secundaria y el de 30.6% fue de nivel superior (sólo licenciatura). La intención de abandonar la respectiva organización fue determinada a partir de la pregunta cerrada « ¿Tiene usted la intención de quedarse en su trabajo o de irse?», mientras que el compromiso organizacional fue determinado mediante el cuestionario diseñado por Mowday, Porter y Steers (1979), cuyos reactivos permitieron establecer correlaciones entre el compromiso y la intención de dejar el trabajo. La

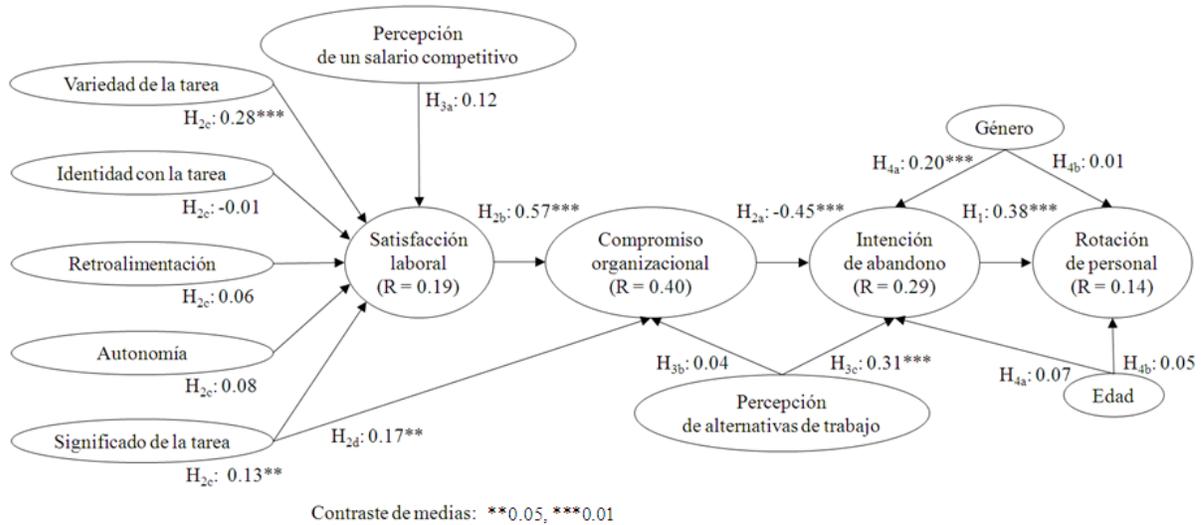
satisfacción laboral y la percepción de las características del trabajo fueron determinadas utilizando los reactivos del cuestionario de Hackman y Oldham (1980) sobre el diagnóstico del trabajo; destacan entre esos reactivos dos preguntas clave: «¿Está usted muy satisfecho con este trabajo?» y «¿Está usted satisfecho con la clase de actividad que realiza?» Asimismo, para valorar la percepción de las alternativas laborales externas, fueron incluidas las preguntas «¿Considera que puede usted encontrar otro trabajo donde haga exactamente lo mismo que hace en esta empresa?» y «¿Cree usted que hay muchos trabajos disponibles similares al suyo?»

Para el análisis de los datos obtenidos, Thatcher *et al.* (2002) emplearon el método de mínimos cuadrados parcial (PLS, por sus siglas en inglés) y el método de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés). Los resultados se muestran en la figura 17, donde R indica la varianza explicada por el modelo; fue calculada para cada constructo endógeno e interpretada como una regresión múltiple. Gracias al modelo, se demostró el poder de predicción significativo para el compromiso organizacional ($R = .40$) respecto a la intención de abandono ($R = .29$) y se observó menor poder predictivo para la satisfacción laboral ($R = .19$) respecto a la intención de abandono ($R = .14$). Asimismo, se mostró el efecto directo significativo de la satisfacción laboral sobre la intención de abandono ($R = .38$, $p < .01$) y la relación directa negativa del compromiso organizacional respecto a la intención de abandono ($R = -.45$, $p < .01$).

De igual manera, se mostró el efecto directo significativo de la satisfacción laboral sobre el compromiso organizacional ($R = .57$, $p < .01$) y su influencia directa sobre el compromiso organizacional ($R = .17$, $p < .01$). Respecto a la variedad de la tarea ($R = .28$, $p < .01$) y la importancia de la tarea ($R = .13$, $p < .05$), los resultados señalaron que tuvieron efecto directo significativo sobre la satisfacción laboral. En cambio, se observó que la autonomía ($R = .08$, $p < .10$) tuvo efecto débil en la satisfacción, mientras que la retroalimentación ($R = .06$, n.s.) y la identidad con la tarea ($R = -.01$, n.s.) no tuvieron influencia alguna. En cuanto a la percepción de

los trabajadores de considerar su salario como competitivo, los resultados indicaron una relación débil con la satisfacción laboral. De manera paradójica, la percepción de alternativas laborales no tuvo impacto sobre el compromiso organizacional ($R = .04$, n.s.) al no mostrar influencia directa sobre la intención de abandonar la organización ($R = .31$, $p < .01$). Finalmente, los resultados señalan que la edad no tuvo correlación significativa con otra variable, pues no estaba directamente unida a la intención de abandono. Pertenecer al género femenino aumenta la probabilidad de abandonar la empresa ($R = .20$, $p < .01$).

Todos esos resultados sugieren que los trabajadores de la muestra poblacional en estudio experimentaron satisfacción respecto a su trabajo, lo cual favoreció su sentimiento de compromiso organizacional. Además, sugieren que la variedad y la importancia de la tarea eran fuertes predictores de la satisfacción de los trabajadores y que la percepción del medio ambiente externo tuvo influencia sobre la satisfacción laboral y la intención de abandono. En suma, los resultados obtenidos por Thatcher *et al.* (2002) apuntan a que 1) la intención de abandonar la organización predice el problema de la rotación de personal; 2) el compromiso organizacional tiene relación negativa con la intención de abandono; 3) la satisfacción laboral y la importancia de la tarea tienen efecto positivo sobre el compromiso organizacional; 4) la importancia de la tarea, la variedad en la tarea y la autonomía tienen influencia positiva en la satisfacción laboral; y 5) aunque la percepción del salario competitivo mantiene relación débil con la satisfacción laboral, las percepciones del salario en el mercado laboral pueden tener influencia positiva fuerte sobre la intención de abandonar la organización.



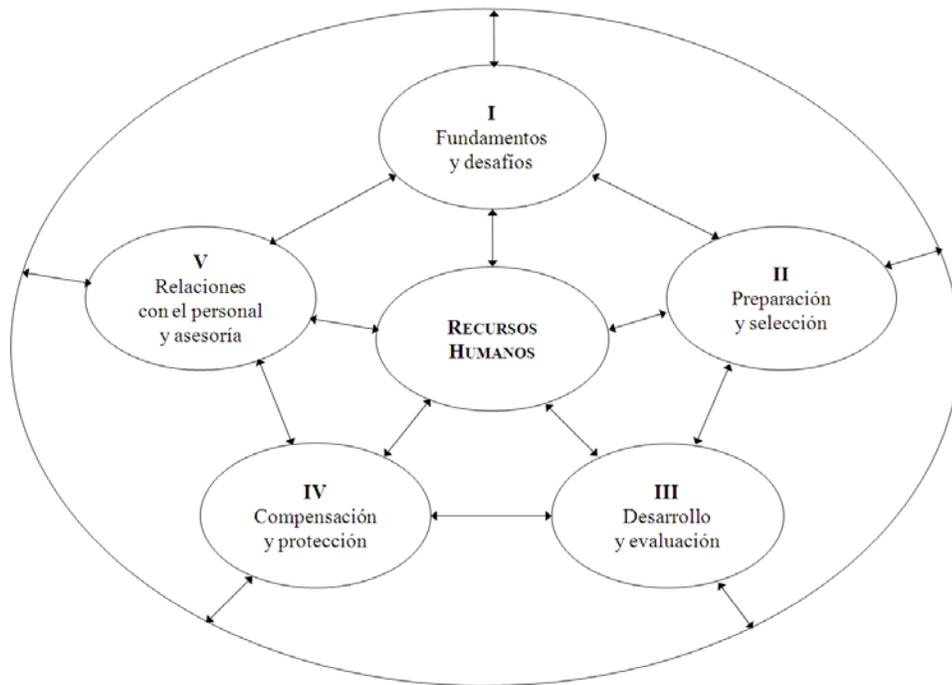
Fuente: Thatcher *et al.* (2002).

Figura 17. Resultados de la aplicación del modelo del clima organizacional y la percepción de las alternativas de trabajo.

1.15. Modelo de sistemas de Davis y Werther (2004)

En el modelo de sistemas se conceptualiza la organización como un conjunto de diversas actividades o entidades relacionadas e interactuantes pero con límites claros y precisos. Por ello, cuando una organización trabaja de manera coordinada, aumenta en el empleado su sentimiento de satisfacción laboral y reduce la intención de abandono (Abowd, Milkovich y Hannon, 1990; Kelley y Thibaut, 1978; Meshoulam y Baird, 1987). El enfoque de sistemas de una organización está integrado por los sistemas de producción, de ventas, financiero, legal y administrativo. Este último está integrado, a su vez, por dos sistemas: el de recursos humanos y el de servicios no relacionados directamente con el manejo de los recursos humanos. El sistema de recursos humanos, en particular, interactúa tanto con los sistemas internos de la organización como con los externos, denominado este último como «ambiente» (Davis y Newstrom, 1999; Lechner y

Dowling, 2003; Simon, 1973). Está compuesto, asimismo, por los subsistemas de fundamentos y desafíos, de preparación y selección, de desarrollo y evaluación, de compensación y protección y de relaciones con el personal y asesoría (figura 18).



Fuente: Davis y Werther (2004).

Figura 18. Sistema de la administración de los recursos humanos y subsistemas que lo componen.

Subsistema de fundamentos y desafíos. La administración de los recursos humanos enfrenta numerosos retos en su relación con el personal. El desafío básico es contribuir a que la organización mejore su eficiencia y su eficacia de manera ética y socialmente responsable. Otros retos son la creciente internacionalización en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales.

Subsistema de preparación y selección. El administrador de recursos humanos adquiere información sobre cada puesto de la empresa, así como de las necesidades del personal, a futuro. Mediante esa información, puede establecer planes en el diseño de los puestos y encontrar maneras de hacer que los puestos sean productivos y satisfactorios. La apreciación de las

necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazos permite tomar una posición proactiva en el proceso de selección de los nuevos trabajadores.

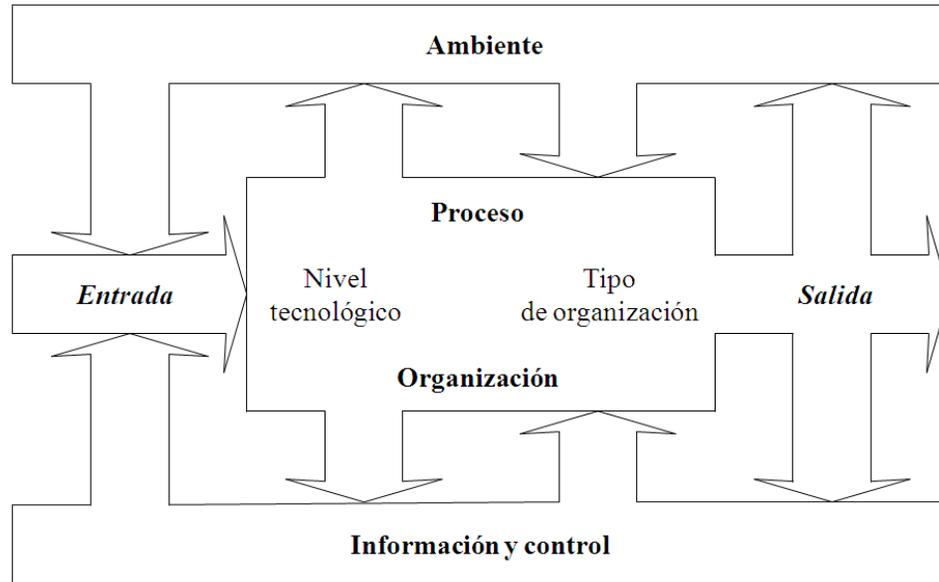
Subsistema de desarrollo y evaluación. Una vez que son contratados, los nuevos empleados son orientados mediante el conocimiento que adquieren de las políticas y los procedimientos de la compañía. Enseguida, ocupan sus puestos de trabajo y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Como resultado, muchos puestos pueden ocuparse a través de promociones internas y no por contrataciones externas. Para evaluar el desempeño de los empleados, se llevan a cabo valoraciones periódicas por las cuales la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño; eso ayudará a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.

Subsistema de compensación y protección. Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Por tal motivo, los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones; deben mantenerse en un nivel adecuado respecto a la productividad del empleado para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

Subsistema de relaciones con el personal y asesoría. Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones adecuadas. Es decir, los empleados necesitan motivación y el departamento de recursos humanos es el responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. También en esa área, el administrador de recursos humanos puede asesorar a los gerentes operativos para mejorar la productividad de la empresa y mantener niveles satisfactorios de empleo de mecanismos de comunicación que mantengan informados a los distintos integrantes de la organización de lo que sucede en ésta.

El esquema de sistemas propuesto por Davis y Werther (2004) permite que todas las actividades de administración de recursos humanos mantengan relación entre sí, pues cada subsistema que lo integra es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal, así como por el entorno externo en que la organización opera. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. Además, el subsistema de selección influye en la evaluación y el desarrollo de los empleados. En vista de ello, los especialistas deben tener presente las anteriores consideraciones.

Con esta perspectiva, es posible reconocer que la organización importa recursos y energía desde el ambiente: materias primas, equipos, máquinas, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía eléctrica, etcétera, todos los cuales son procesados y transformados dentro de ella. Por otra parte, la organización exporta al ambiente los resultados de sus operaciones y de sus procesos de información: productos acabados o servicios, materiales usados, desechos, basura, equipos obsoletos que deben ser sustituidos, resultados operacionales, utilidades, entregas a clientes, informaciones, personal, contaminación, etcétera. Entre los insumos que la organización importa del ambiente y los resultados que exporta al mismo debe existir cierto equilibrio dinámico, capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, en la organización se congestionan sus procesos de transformación y acumula el inventario de productos terminados (figura 19). Por lo contrario, si los insumos son mucho menores que las salidas, la organización no cuenta con recursos para operar las transformaciones y seguir produciendo resultados (Abowd, Milkovich y Hannon, 1990).

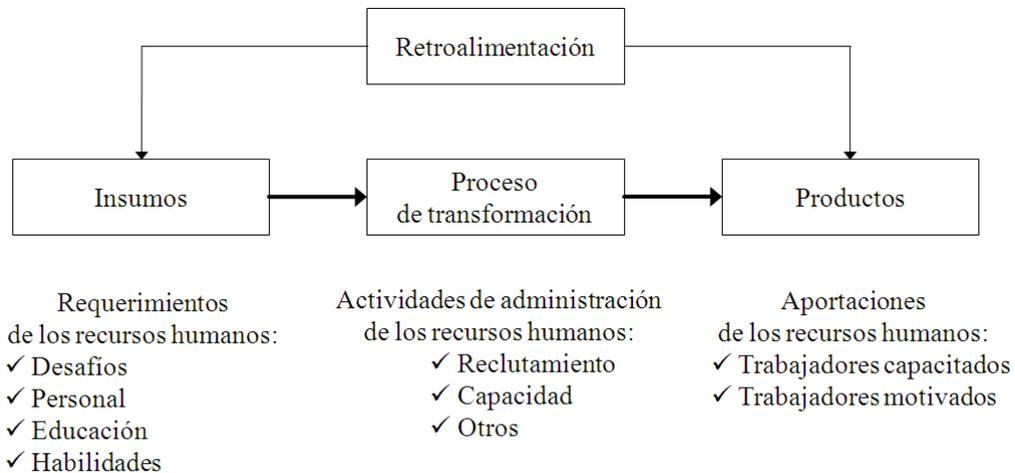


Fuente: Abowd *et al.* (1990).

Figura 19. El sistema de una organización como un proceso.

La entrada y la salida de recursos en el sistema deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos, es decir, ser capaces de funcionar por sí mismos a pesar de los cambios en los elementos externos e internos que tienden a alterar el sistema; eso, gracias al sistema de realimentación (también llamado de «retroacción» o de «retroalimentación»), el cual actúa como un filtro que permite al sistema autorregularse para alcanzar el estado de equilibrio interno en todos sus elementos y procesos. Sólo así se garantiza el equilibrio dinámico y constante de toda organización (Chiavenato, 2000). En este marco de sistemas, la actividad de la administración de recursos humanos se centra en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos (figura 20). El administrador de recursos humanos verifica que sus acciones fueron las adecuadas y que los productos de su actividad resultaron apropiados. El proceso genera la retroalimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar si se obtuvo éxito o se fracasó.

El modelo de sistemas ayuda a identificar las variables básicas que podrían influir en la satisfacción del trabajador y, quizás, disminuir o aumentar de la intención de. La concepción de la actividad de la administración de personal en términos de sistemas implica conocer las fronteras del sistema y el punto donde inicia el ambiente externo (Wright y Hamilton, 1978).



Fuente: Davis y Werther (2004).

Figura 20. Modelo simplificado de insumos y productos de un sistema de administración de recursos humanos.

En el modelo de sistemas de Davis y Werther (2004), el ambiente o entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son abiertos. Un sistema abierto es el que puede ser afectado por el ambiente o entorno dentro del cual opera; los elementos que inciden en él son: diversidad de la fuerza de trabajo; características demográficas; y condiciones económicas, culturales, tecnológicas y gubernamentales. Las organizaciones y las personas que en ella se encuentran son influidas, en consecuencia, por el entorno en que operan (tabla 2).

Tabla 2.

Características de los sistemas abiertos y del sistema de recursos humanos.

Características de los sistemas abiertos	Características equivalentes en el sistema de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none">✓ Importación de energía✓ Procesamiento✓ Exportación (aportación al ambiente)✓ Sistemas como ciclos de acontecimientos (intercambio cíclico de energía)✓ Entropía negativa✓ Insumo de información, retroalimentación negativa y proceso de información✓ Estado constante y homeostasis dinámica✓ Diferenciación✓ Equifinalidad	<ul style="list-style-type: none">✓ Suministro de personal mediante acciones de reclutamiento, evaluación, selección e inducción✓ Desarrollo de personal (formación en el trabajo, capacitación, etcétera)✓ Salida de personal✓ Salida de personal que proporciona la oportunidad de repetir el proceso (suministro, desarrollo y salida de personal)✓ Desarrollo y minimización de pérdida de capital humano para hacer frente a las necesidades actuales y futuras✓ Detección y manejo de información relevante (mecanismo de control)✓ Mantenimiento de subsistemas básicos, adecuación al medio y equilibrio dinámico del flujo de personal✓ Descripción de funciones y especialización de labores✓ Posibilidad de lograr una finalidad por diferentes procesos organizacionales: integración de soluciones con la participación de diferentes especialidades y medios organizacionales

Fuente: Chiavenato (2000).

En vista de ello, quienes forman la administración de recursos humanos deben considerar las actividades involucradas en todas las etapas del proceso, incluidas aquellas relacionadas con las salidas de personal. El análisis de las salidas de personal es una actividad importante por las siguientes razones: identifica los problemas que afronta una organización, verifica el funcionamiento de las políticas de recursos humanos, integra la información necesaria para retroalimentar los niveles directivos y permite planear los requerimientos de personal para realizar las acciones necesarias en su integración. De esta manera, reducirán la intención de abandono al aumentar la satisfacción laboral. La preocupación del área de recursos humanos sobre la consecuencia de la intención de abandono; la rotación de personal es, precisamente, el

aumento de salidas o pérdidas de empleados, debido a que la función de la administración es un proceso de entrada, desarrollo y salida de personal: un sistema abierto que interactúa con su ambiente, que no es más que el comportamiento del mercado de trabajo que impacta en el mercado de recursos humanos.

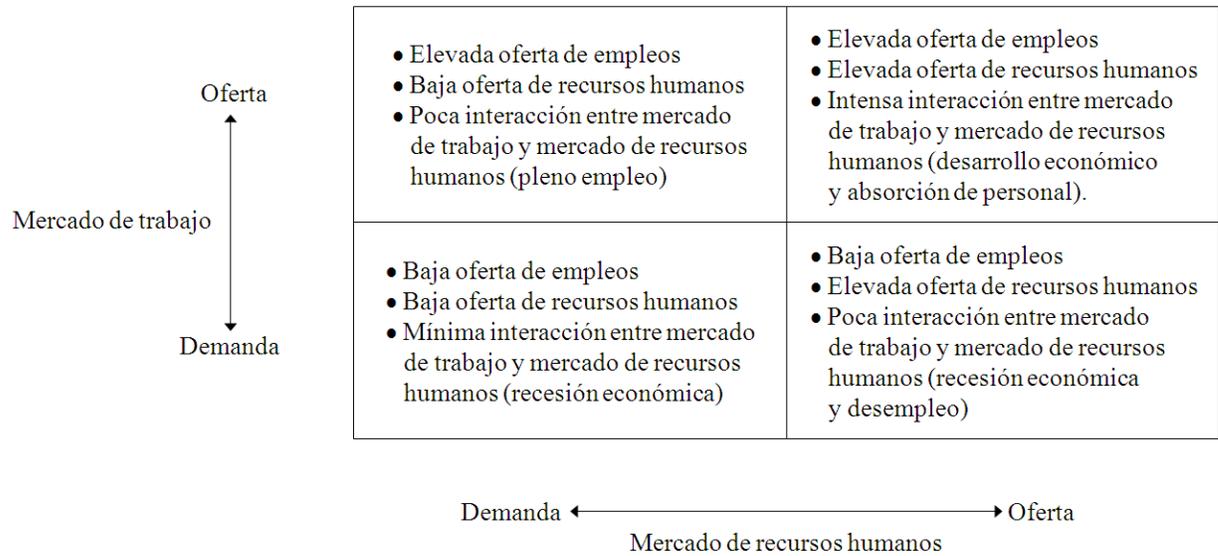
Respecto al ambiente, Flores y Rodríguez (2005) determinaron que el mercado de trabajo está constituido por las ofertas laborales ofrecidas por las empresas en una época y un lugar dados. A la vez, el mercado de recursos humanos está constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en una época y un lugar dados. Es decir, en el ambiente se encuentran los candidatos reales y potenciales para los requerimientos de personal de una organización. Desde esta perspectiva, la oferta es la disponibilidad de empleos y la demanda es la necesidad de los trabajadores de emplearse, por lo cual el mercado de trabajo puede presentar tres situaciones que influyen en la intención de abandono:

1. Mayor oferta que demanda: se traduce como alta disponibilidad de empleos, hay más puestos por ocupar en las empresas que candidatos en busca de empleo. Las características que presenta esa situación son: el reclutamiento se torna demorado y sus estrategias no favorecen la captación de candidatos dentro del patrón de calidad esperado; los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes; los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que pueden seleccionarse tienden a elevarse, lo cual provoca distorsiones en la política salarial de las empresas; se intensifica la competencia entre las empresas que utilizan el mismo tipo de mano de obra; los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen mejores salarios; las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados, ya que cualquier sustitución se aplaza y es arriesgada.

2. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrio entre el número de puestos disponibles como empleos y el número de candidatos.

3. Menor oferta que demanda: se traduce como baja disponibilidad de empleos, hay más candidatos en busca de empleo que puestos suficientes por ocupar en las empresas. Esa situación acarrea algunas consecuencias: el reclutamiento presenta rendimientos elevados, cualquier estrategia aplicada atrae un volumen de candidatos grande, lo cual favorece a las empresas al reducir la inversión en estrategias de reclutamiento; los criterios de selección pueden tornarse más rigurosos y más exigentes; los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los candidatos que se presentan tienden a sufrir una baja considerable, ya que el mercado es de búsqueda de empleo; se intensifica la competencia entre candidatos que se presentan, ya que es mucho mayor el número de candidatos en relación con los puestos existentes; la competencia se manifiesta principalmente en las propuestas de salarios.

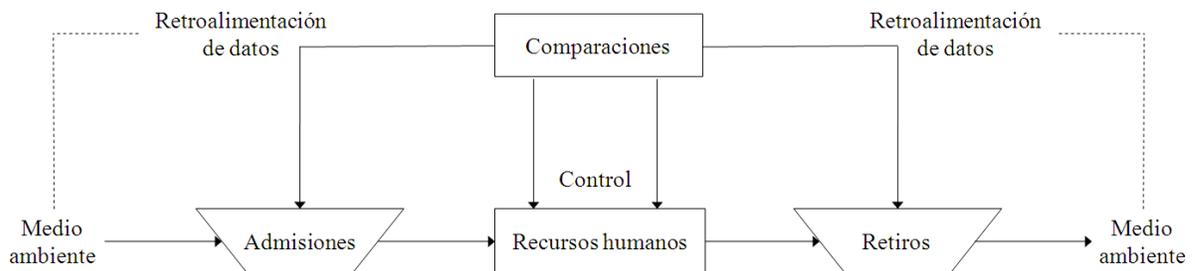
Como puede observarse, el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo interactúan de manera recíproca; tienen influencia continua y mutua, por lo cual la oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro y viceversa. La salida de uno es la entrada de otro; implica para la organización que los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operatividad del sistema (figura 21).



Fuente: Chiavenato (2000).

Figura 21. Interacción entre mercado de trabajo y mercado de recursos humanos.

En el sistema, la relación entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos es la que da origen a la intención de abandono y por resultado a una baja o alta rotación de personal, dependiendo del manejo de la satisfacción laboral que hace la organización. El término «rotación de personal» es entendido, así, como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (figura 22). Dicha fluctuación se define, asimismo, por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Chiavenato, 2000).



Fuente: Chiavenato (2000).

Figura 22. Rotación de personal desde la perspectiva del modelo de sistemas.

La organización, por cuanto sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados; las desvinculaciones del personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones, de modo que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema y el equilibrio dinámico (Flores y Rodríguez, 2005). El intercambio de personas entre la organización y el ambiente ocasiona, algunas veces, falta de control de la intención de abandono por parte de la organización cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. De manera especial, aumenta la intención de abandono cuando el mercado de trabajo es competitivo y tiene intensa oferta de empleos, la cual es percibida por el mercado de recursos humanos a través de la promoción de vacantes y la comunicación interpersonal de los propios trabajadores. Disminuye, en cambio, cuando el medio social pasa por una recesión económica y sufre la subsecuente crisis de desempleo, lo cual afecta directamente el mercado laboral en general. Por ello, Davis y Werther (2004) consideraron que la intención de abandono no es una causa, sino un efecto: la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización que tienen que ver con la actitud y el comportamiento del personal según su grado de satisfacción laboral. La intención de abandono resulta ser, entonces, una variable dependiente de los fenómenos internos y externos que inciden sobre el sistema.

Entre los fenómenos internos que afectan una organización, Flores y Rodríguez (2005) incluyeron los siguientes: la política salarial, la política de beneficios, las oportunidades de crecimiento profesional para el trabajador, el tipo de relaciones humanas entre los integrantes, la cultura organizacional, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos y los criterios y programas de entrenamiento de los

recursos humanos. Ambos investigadores recomiendan que para atender los problemas internos sería importante efectuar «entrevistas de salidas» o «entrevistas de desvinculación», ya que la información obtenida facilita a la organización hacer un diagnóstico adecuado de las fallas que presentó durante sus procesos y tuvieron impacto en la decisión del trabajador de abandonarla. Sólo con esa información la organización podrá tomar las medidas necesarias para su corrección.

El planteamiento es que dichas entrevistas de salida sean utilizadas junto con los procesos de inducción, toda vez seleccionado el nuevo personal. De lo contrario, se establecería una política de recursos humanos inadecuada, misma que provocaría actitudes negativas en el nuevo personal al predisponerlo a decidirse por su retiro de la organización. Por otro lado, es primordial no caer en el error de exclusivamente tomar las entrevistas de desvinculación como medio principal de estimación y control de los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, debido a que dicha entrevista trata de darle cobertura a la verificación del motivo básico de desvinculación y la opinión del empleado sobre varios aspectos: la empresa, el cargo que ocupa en la organización, el jefe directo, su horario de trabajo, las condiciones físicas ambientales de su trabajo, los beneficios sociales de la organización, su salario, las relaciones humanas existentes en su sección, las oportunidades de progreso en la organización, la moral y la actitud de sus colegas de trabajo y las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

De forma general, en la entrevista de desvinculación la información recogida se refiere a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. De ahí que es fundamental combinar los datos anteriores con los que la organización tiene en sus archivos, referentes a los datos generales del trabajador, su comportamiento en la inducción, su desempeño laboral, así como una serie de verificaciones: de la fecha de su

admisión; de su trayectoria profesional dentro de la empresa; de los resultados de la evaluación de su desempeño; de su cumplimiento en disciplina, puntualidad, etcétera; de los resultados obtenidos en las pruebas de selección; de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización; de datos personales como género, edad, estado civil, dirección, experiencia profesional, tiempo promedio de antigüedad en los empleos anteriores, etcétera; y de datos internos como sección donde trabaja, cargo que ocupa, horario de trabajo, salario, nombre del supervisor directo, etcétera. La información proporcionada por las entrevistas de desvinculación permitirá realizar, luego, el análisis y la evaluación de la organización en sí, de su ambiente y de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada. Eso es particularmente importante respecto a la política de recursos humanos, porque determina las alteraciones necesarias con miras a crear nuevas estrategias que permitan controlar la intención de abandono.

Para Davis y Werther (2004), la aplicación del análisis de sistemas permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización en cuanto a los procedimientos de reclutamiento y selección, de integración de personal recién admitido, de remuneración, de beneficios sociales, de entrenamiento, de movimiento planificado del personal (plan de carreras), de higiene y seguridad en el trabajo, de mantenimiento de disciplina y organización, de relaciones formales e informales con los empleados y de evaluación del desempeño. Con todo, advierten que la aplicación de la perspectiva de sistemas es muy útil para el manejo de la intención de abandono pero que no es suficiente, sobre todo cuando los gerentes operativos y los profesionistas de la administración de recursos humanos no pueden esperar a contar con retroalimentación –mediante las entrevistas de salida y los mecanismos internos de evaluación de la organización– para tomar decisiones sobre el problema de rotación de personal como consecuencia de la intención de abandono. Reaccionar

sólo cuando el problema ha ocurrido y en ese momento actuar sobre su solución puede ser inapropiado y costoso.

1.16. Análisis de la movilidad laboral y su influencia en la intención de abandonar la organización: un estudio comparativo internacional de Sousa-Poza y Henneberger (2004)

Sousa-Poza y Henneberger (2004) investigaron la movilidad laboral desde cuatro perspectivas: las políticas gubernamentales de apoyo laboral, las oportunidades laborales externas, las características demográficas y la satisfacción laboral. Para investigar el impacto de las políticas gubernamentales, tomaron como base los trabajos realizados por Van Ours (1990) y Schettkat (1997) y Burgess, Lane y Stevens (2000). Ellos analizaron la intención del trabajador de dejar su trabajo actual cuando su decisión fue resultado de su percepción de las políticas de protección al empleado y de apoyos económicos gubernamentales para contratación, capacitación y especialización laboral, políticas dirigidas a empresas que promueven la calidad, la innovación y el desarrollo tecnológico.

Van Ours (1990) utilizó una serie de datos gubernamentales cruzados para analizar la movilidad laboral en seis países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): Francia, Japón, Irlanda, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos. Concluyó que las regulaciones gubernamentales tienen efecto directo sobre la movilidad laboral. Por su parte, Schettkat (1997) utilizó en su investigación datos de la fuerza laboral de veinte países de la Unión Europea, datos con los cuales analizó la movilidad registrada durante los periodos 1982-1983 y 1987-1988. Su principal aportación es que las regulaciones gubernamentales del mercado laboral tienen efecto positivo sobre la movilidad, ya que existe influencia significativa en los cambios de las regulaciones del mercado laboral del gobierno

respecto a la estabilidad del empleo, así como, al mismo tiempo, las variaciones en la estabilidad laboral tienen influencia en el estado en que se encuentre la economía.

A su vez, para analizar la naturaleza de la recolocación laboral, Burgess *et al* (2000) utilizó datos gubernamentales agregados de distintas naciones, entre ellas Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Gran Bretaña, Holanda, Italia, Japón y Suiza, todas pertenecientes a la OCDE, además de Polonia, España, Reino Unido y Estados Unidos. Concluyó que la legislación respecto a la protección del empleado y del entrenamiento en la fuerza de trabajo tiene efecto significativo sobre la intención de abandono porque protege a los trabajadores que obtienen capacitación, de manera que se les otorguen mejores salarios y mayores prestaciones. Además, la legislación asegura apoyos para el reclutamiento, la contratación y la capacitación de trabajadores, durante un año, para aquellas empresas que inviertan en sus propios países. La principal aportación de Burgess *et al* (2000) son sus resultados en apoyo a la idea de que siempre es benéfica, en todos los sentidos, la relación entre la legislación de protección al empleo y la velocidad de la recolocación laboral. Es decir, cuando un trabajador deja un empleo, la facilidad de colocarse en otro es mayor como resultado de la capacitación adquirida y por el apoyo gubernamental para promover las empresas ya existentes y para crear nuevas empresas.

Para su investigación, Sousa-Poza y Henneberger (2004) utilizaron información de datos cruzados obtenidos de estudios sobre 25 países. Su conclusión es que la movilidad está correlacionada positivamente con el crecimiento laboral gracias al apoyo de las políticas gubernamentales de protección al empleo y de apoyos económicos para el desarrollo profesional; encontraron también que, en consecuencia, la correlación es negativa respecto a la tasa de desempleo. Asimismo, indicaron que no existen diferencias estructurales en la movilidad laboral de países tan distintos entre sí como Estados Unidos, Suiza, Francia y Reino Unido, mientras que

la movilidad laboral en Irlanda y Japón es estructuralmente más baja que la de los otros países estudiados.

En cuanto a las oportunidades laborales externas, las características demográficas y la satisfacción laboral, Sousa-Poza y Henneberger (2004) analizaron los datos obtenidos durante 1997 por el Programa de Investigación Social Internacional (ISSP, por sus siglas en inglés). El ISSP es un programa de colaboración continua de cruce de datos sobre proyectos nacionales de perspectivas social, científico y cultural. Los datos se refieren a numerosas variables demográficas y son recolectados por instituciones de varios países; versan sobre temas de interés particular de cada país, los cuales cambian de año en año por acuerdos coordinados, con reaplicación cada cinco años (el archivo de los datos oficiales del ISSP está en la Universidad de Colonia, en Alemania). El tópico de investigación desarrollado en 1997 fue «orientación al trabajo»; cubrió problemas en general, como los de actitudes hacia el trabajo y de ocio, así como de trabajo organizacional, de satisfacción laboral, de intereses colectivos, de trabajos secundarios y de impacto de las oportunidades laborales externas.

Una de las características atractivas de ese grupo de datos es la de facilitar información sobre aspectos laborales de países que son del todo heterogéneos: Alemania, Bangladesh, Bulgaria, Canadá, Chipre, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos, Francia, Filipinas, Gran Bretaña, Hungría, Israel, Italia, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Rusia, Suecia y Suiza. Sousa-Poza y Henneberger (2004) encontraron que existen varios factores asociados con la intención de abandonar el trabajo, entre ellos el género, también considerado por Royalty (1998). Al respecto, observaron que, dependiendo del nivel de educación, es menos probable que las mujeres abandonen el trabajo. Eso los llevó a asumir que el nivel de educación tiene efecto positivo en la decisión de permanecer en el trabajo actual, porque un alto nivel de educación está a menudo asociado con las mejores alternativas

laborales en el mercado laboral (Booth y Francesconi, 2003; Campbell, 1997; Royalty, 1998). De igual manera, Sousa-Poza y Henneberger (2004) afirmaron que en algunos de los países cuyos datos analizaron las mujeres con alto nivel de satisfacción laboral no suelen tener la intención de abandonar su trabajo actual; por lo tanto, muestran menor movilidad a pesar de percibir mejores oportunidades en otras organizaciones, mismas que cuentan con apoyos gubernamentales que las hacen más atractivas que la organización a la cual pertenecen.

En lo referente a la edad, Sousa-Poza y Henneberger (2004) la mostraron como una variable con correlación negativa respecto a la probabilidad de que un trabajador decida dejar su trabajo en un momento dado (Campbell, 1997; Kidd, 1991-1994). El principal argumento de su afirmación fue que el empleado de menor edad está más dispuesto a asumir los riesgos y costos asociados a abandonar el trabajo que un trabajador de edad mayor. Además, observaron que cambiar de trabajo resulta menos atractivo a un empleado conforme tiene mayor edad. Eso concuerda con las observaciones que por su parte hicieron Shapiro y Sandell años atrás (1985).

En lo tocante al estado civil, Sousa-Poza y Henneberger (2004) encontraron que estar casado es determinante para decidir permanecer en el trabajo. El motivo es que resulta más costoso para una familia que quien sea el sostén deje su trabajo actual en busca de otro. Eso, en comparación con un empleado que no tenga que sacrificar o disminuir el nivel de vida familiar si el cambio de trabajo no resulta ser el esperado (Holmlund, 1984). Esa percepción puede asentarse aún más cuando el papel principal del sostén familiar recae en la mujer. Sin embargo, no se tienen evidencias empíricas sobre el asunto (Zimmermann, 1998).

Para Sousa-Poza y Henneberger (2004), por otra parte, la antigüedad en un trabajo influye de manera positiva en la intención de permanecer en el trabajo. Los empleados con menor tiempo en una organización tienden más a dejar su empleo que a mantenerse en él, sobre todo cuando no se sienten comprometidos con la empresa. Una de las razones por las cuales un

trabajador dado permanece durante largo tiempo en una organización es porque se siente fuertemente comprometido con ella. En ese aspecto, ambos investigadores fortalecieron los resultados obtenidos por Cohen (2000), quien también analizó los efectos positivos del compromiso y el involucramiento de los trabajadores con su permanencia en la organización. El propio Cohen (2000) atribuye esa condición a que el trabajador comprometido e involucrado sólo desea conservar su trabajo en una empresa de la cual generalmente tiene una percepción favorable; mientras no encuentre otra alternativa laboral que mejore sus ingresos, se quedará con la empresa actual. De ahí que Sousa-Poza y Henneberger (2004) dieran especial atención a la percepción del trabajador acerca de su salario, en la consideración de que existe relación inversa entre el salario y la probabilidad de abandonar un trabajo en los empleados comprometidos (Hall y Lazear, 1984; McLaughlin, 1991). La expectativa es que a un alto salario corresponde una menor probabilidad de dejar el trabajo en aquellos trabajadores que muestren un compromiso alto (Galizzi y Lang, 1998).

Sousa-Poza y Henneberger (2004) también encontraron que otras características del trabajo y del empleado están relacionadas con la tendencia a permanecer en su trabajo, tales como los beneficios de las prestaciones laborales, la flexibilidad de los horarios de trabajo, las expectativas de promoción, el entrenamiento y el tamaño de la empresa (Idson, 1996; Winter-Ebmer y Zweimüller, 1999; Zweimüller y Winter-Ebmer, 2000). No obstante, la insatisfacción y el poco o nulo compromiso laborales destacan como los principales factores relacionados con la intención de dejar un empleo (Cohen, 2000; George y Jones, 1996; Sager, Griffeth y Hom, 1998).

Las aportaciones de Sousa-Poza y Henneberger (2004) tienen base en el estudio que realizaron en una muestra de 18,359 trabajadores, tanto de tiempo completo como de tiempo parcial, pertenecientes a diferentes organizaciones de 25 países. El objetivo de su investigación fue analizar la intención de permanecer o abandonar el trabajo. La variable dependiente provino

de la pregunta « ¿Qué tan probable es que usted intente buscar un trabajo en otra empresa u organización dentro de los próximos 12 meses?». Las cuatro respuestas posibles utilizadas fueron «Muy probablemente», «Probablemente», «Improbablemente» y «Muy improbablemente» (tabla 3). Como variables independientes utilizaron tres características, cada una de éstas con varios aspectos: a) características demográficas: género, edad, estado civil y escolaridad; b) características laborales: tiempo trabajado en la empresa, pertenencia a un sindicato, pertenencia al sector público, posición de supervisión, flexibilidad en los tiempos de trabajo y sueldo; c) características subjetivas (percepción): satisfacción laboral, seguridad laboral, oportunidades de crecimiento, oportunidades en el mercado laboral y orgullo de la empresa.

Tabla 3.

Intención de permanecer o abandonar el trabajo en trabajadores de 25 países según el estudio de Sousa-Poza y Henneberger (2004).

« ¿Qué tan probable es que usted intente buscar un trabajo en otra empresa u organización dentro de los próximos 12 meses?»					
Países	Muy probablemente (%)	Probablemente (%)	Improbablemente (%)	Muy improbablemente (%)	Participantes
<i>Alemania</i>	7.3	9.1	20.8	62.9	961
<i>Bangladesh</i>	3.4	12.6	20.9	63.1	406
<i>Bulgaria</i>	11.9	32.2	36.1	19.8	404
<i>Canadá</i>	17.0	13.6	25.4	43.9	610
<i>Chipre</i>	7.5	17.5	22.5	52.5	583
<i>Dinamarca</i>	11.1	13.1	22.8	53.0	693
<i>Eslovenia</i>	4.8	7.8	17.4	70.0	516
<i>España</i>	3.0	15.2	24.3	57.5	395
<i>Estados Unidos</i>	14.3	16.7	25.0	44.0	804
<i>Filipinas</i>	11.0	32.4	20.3	36.3	543
<i>Francia</i>	13.9	27.2	28.4	30.5	489
<i>Gran Bretaña</i>	14.3	12.3	24.5	48.9	603
<i>Hungría</i>	3.5	9.4	34.7	52.5	631
<i>Israel</i>	10.0	19.7	27.5	42.8	887
<i>Italia</i>	7.6	10.9	21.7	59.8	433

« ¿Qué tan probable es que usted intente buscar un trabajo en otra empresa u organización dentro de los próximos 12 meses? »					
Países	Muy probablemente (%)	Probablemente (%)	Improbablemente (%)	Muy improbablemente (%)	Participantes
<i>Japón</i>	1.8	8.5	11.2	78.5	739
<i>Noruega</i>	9.0	14.5	30.9	45.6	1,526
<i>Nueva Zelanda</i>	12.1	17.0	30.8	40.1	734
<i>Países Bajos</i>	7.8	12.9	34.2	45.2	1,147
<i>Polonia</i>	6.8	20.3	35.3	37.6	502
<i>Portugal</i>	7.5	12.6	24.5	55.4	884
<i>República Checa</i>	6.0	13.0	32.9	48.0	529
<i>Rusia</i>	16.8	14.1	42.1	27.0	827
<i>Suecia</i>	7.7	9.2	26.0	57.1	847
<i>Suiza</i>	10.3	11.2	27.3	51.3	1,666
Medias y total de encuestas	9.3	14.5	27.1	49.1	18,359

Fuente: Sousa-Poza y Henneberger (2004).

Con el análisis de esos datos se hizo evidente que la intención de abandonar el trabajo es importante; dicha intención fue estimada como la proporción de empleados que manifestaron alta probabilidad de cambiar de trabajo. Por ejemplo, 17% de los canadienses, 14.3% de los estadounidenses y 14.3% de los británicos que participaron en el estudio muy probablemente abandonarían su trabajo. Los menores porcentajes correspondieron a 1.8% de los japoneses y 3% de los españoles. Respecto a esos resultados, Sousa-Poza y Henneberger (2004) señalaron que para entender la intención de abandonar un trabajo son primordiales los aspectos subjetivos, de entre los cuales se consideran prioritarios la insatisfacción, la falta de seguridad, las oportunidades atractivas en el mercado laboral y la falta de compromiso con la empresa; la variación de todos ellos fue asociada, en lo fundamental, con la cultura de los trabajadores según su nacionalidad. Asimismo, esos investigadores confirmaron que los cambios en el índice de empleo se correlacionan positivamente con las intenciones de abandonar un trabajo: el incremento del índice de desempleo condujo a la reducción de las intenciones de dejar el empleo.

1.17. La intención de abandono y la fuerza laboral flexible: estudio de Slattery y Selvarajan (2005)

En un estudio relacionado con el de Sousa-Poza y Henneberger (2004), Slattery y Selvarajan (2005) observaron que para responder de manera rápida y eficiente a los cambios del medio ambiente ante la crisis económica mundial y debido a su necesidad de desarrollo, algunas empresas se vieron obligadas a incrementar la contratación de fuerza laboral flexible, es decir, a ofrecer empleo temporal. Durante 1990, el número de empleados con trabajo temporal en organizaciones de Estados Unidos se incrementó en 11%. Posteriormente y durante los siguientes años, la recesión económica de ese país recrudesció, lo cual indujo a numerosas empresas a reducir su oferta de empleos temporales (Estevão y Lach, 1999). Sin embargo, a principios del 2000 las organizaciones estadounidenses volvieron a incrementar la contratación de fuerza laboral flexible (Berchem, 2005). La contratación no sólo se dio en las áreas tradicionales (construcción y servicios), sino se generalizó en todas las demás, incluidas las nuevas industrias económicas. El principal criterio de contratación fue el de las habilidades y los conocimientos de los solicitantes (Neumark y Reed, 2002).

Slattery y Selvarajan (2005) señalaron que se ha hecho poca investigación científica de cómo la actitud de los trabajadores contratados por tiempo parcial y de manera no permanente tiene influencia en su desempeño y su conducta durante el tiempo en que son empleados. Observaron que la inmensa mayoría de los estudios laborales se había enfocado sólo en las actitudes de los empleados con trabajo de tiempo completo y permanente dentro de una organización (Gilder, 2003; Moorman y Harland, 2002). El objetivo de la investigación de Slattery y Selvarajan (2005) fuera explicar por qué se originaba la intención de abandonar el

trabajo en los empleados de trabajo temporal aun antes de terminar su contrato (Liden, Wayne, Kraimer y Sparrowe, 2003; Moorman y Harland, 2002). Para ello, ambos investigadores se dieron a la tarea de localizar agencias de empleo temporal y las organizaciones donde esas agencias colocaban a los solicitantes. Su búsqueda se concentró en determinar las relaciones entre la información registrada en las agencias y la registrada en las organizaciones respecto a la intención de los trabajadores de abandonar el empleo antes de terminar el contrato respectivo. Lo que encontraron fue que dicha relación es significativa con la satisfacción y el compromiso organizacional, situación que se verificó tanto en las agencias como en las organizaciones.

La investigación de Slattery y Selvarajan (2005) tuvo base en los cambios sociales y las teorías de identidad, lo cual les permitió asumir que la intención de abandonar el trabajo en cada empresa (agencia de empleos y organización) estuvo influenciada por la satisfacción del empleado respecto a su trabajo. De ahí que plantearan las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1a: Para la agencia de empleos, la satisfacción del empleado en el trabajo está asociada negativamente con la intención de abandonar el trabajo.

Hipótesis 1b: Para la organización, la satisfacción del empleado en el trabajo está asociada negativamente con la intención de abandonar el trabajo.

Hipótesis 2a: Para la agencia de empleos, la satisfacción del empleado en el trabajo está asociada positivamente con el compromiso organizacional.

Hipótesis 2b: Para la organización, la satisfacción del empleado en el trabajo está asociada positivamente con el compromiso organizacional.

Hipótesis 3a: Para la agencia de empleos, el compromiso organizacional del trabajador está asociado negativamente con la intención de abandonar el trabajo.

Hipótesis 3b: Para la organización, el compromiso organizacional del trabajador está asociado negativamente con la intención de abandonar el trabajo.

Hipótesis 4a: La satisfacción del trabajador respecto a la agencia de empleos está asociada positivamente con el compromiso del trabajador respecto a la organización.

Hipótesis 4b: La satisfacción del trabajador respecto a la organización está asociada positivamente con el compromiso del trabajador respecto a la agencia de empleos.

Hipótesis 4c: El compromiso organizacional del trabajador respecto a la agencia de empleos está asociado negativamente con la intención de abandonar el trabajo en comparación con el compromiso del trabajador respecto a la organización.

Hipótesis 4d: El compromiso organizacional del trabajador respecto a la organización está asociado negativamente con la intención de abandonar el trabajo en comparación con el compromiso del trabajador respecto a la agencia de empleos.

Para comprobar la validez o invalidez de sus hipótesis, Slattery y Selvarajan (2005) tomaron como muestra un grupo de trabajadores estadounidenses integrado por 472 hombres, 769 mujeres y 16 personas más que no indicaron su género. Al momento del estudio, todos ellos se encontraban laborando en empleos temporales contratados por diversas empresas, las cuales estaban representadas por una agencia de empleos dedicada a colocar trabajadores dentro de las industrias del sector manufacturero, así como de los sectores de servicios financieros, de tecnología y de educación. Aproximadamente 57% de los participantes eran casados. Los grupos de edad estaban distribuidos de la siguiente forma: de 16 a 21 años, 13%; de 22 a 27 años, 22%; de 28 a 33 años, 17%; de 34 a 39 años, 15%; de 40 a 50 años, 19%; de 51 a 60 años, 9%; mayores de 61 años, 5%. En cuanto a los rasgos de escolaridad, 77% de los participantes no tenía terminada la secundaria, mientras que de entre quienes sí la habían terminado, 57% había continuado su educación en el nivel medio superior.

En una muestra con esas características, la satisfacción laboral respecto a la agencia de empleos y respecto a la organización fue evaluada mediante un cuestionario elaborado por los

investigadores, integrado por veinte reactivos cuyas respuestas fueron valoradas aplicando la escala de Likert: el valor de 5 correspondió a la percepción del trabajador de sentirse «completamente satisfecho» y el valor de 1 a la de sentirse «completamente insatisfecho». El grado de confiabilidad obtenido fue de .9 mediante el alfa de Cronbach. El compromiso organizacional se averiguó mediante el cuestionario de Mowday, *et al.* (1979), cuyos reactivos fueron adaptados para sondear el compromiso respecto a la agencia de empleos y respecto a la organización. El grado de confiabilidad también fue de .9 por el alfa de Cronbach. La intención de abandonar la organización respecto a la agencia de empleos y respecto a la organización fue evaluada por medio del instrumento de medida de Lyons. El grado de confiabilidad correspondiente fue de .84, también por el alfa de Cronbach. Las variables de control consideradas para el estudio fueron la edad, el género, el nivel de educación, la experiencia dentro de la organización en número de días y si el empleado estaba en busca de un trabajo de tiempo completo o no. Finalmente, los datos obtenidos fueron sometidos al análisis de regresión (tabla 4).

Así pues, las hipótesis 1a y 1b resultaron confirmadas: la satisfacción en el trabajo respecto la agencia de empleos ($\beta = -.29$, $p < .01$) y respecto a la organización ($\beta = -.46$, $p < .01$). Esto se interpretó como una asociación negativa con la intención de abandonar el trabajo.

Tabla 4.

Resultados del estudio de Slattery y Selvarajan (2005) con el análisis de regresión.

Variables independientes y variables dependientes				
Compromiso respecto a la organización	Compromiso respecto a la agencia	Intención de abandonar el trabajo en la organización		Intención de abandonar el trabajo en la agencia
Variables de control				
<i>Edad</i>	-.01	.04	.01	-.01
<i>Nivel educativo</i>	*-.07	*-.07	-.02	** .14
<i>Búsqueda de trabajo</i>	.00	.03	*.07	*.08

<i>de tiempo completo</i>				
<i>Experiencia dentro de la organización</i>	.00	-.03	.00	*.09
<i>Género</i>	.02	.02	-.04	.00
Variables independientes				
<i>Satisfacción respecto a la organización</i>	**-.72	*.07	**-.46	---
<i>Satisfacción respecto a la agencia</i>	.02	**-.61	---	**-.29
Agencia				
<i>Compromiso respecto a la organización</i>	---	---	-.32**	-.06
<i>Compromiso respecto a la agencia</i>	---	---	*-.07	**-.26

Fuente: Slattery y Selvarajan (2005).

Niveles de significancia: *p < .05, **p < .01.

Las hipótesis 2a y 2b, asimismo, resultaron confirmadas: la satisfacción en el trabajo respecto a la agencia de empleos estuvo asociada positivamente con el compromiso organizacional ($\beta = .61$, $p < .01$), lo mismo que respecto a la organización ($\beta = .72$, $p < .01$). Las hipótesis 3a y 3b también resultaron confirmadas: el compromiso organizacional respecto a la agencia de empleos estuvo asociada de manera negativa con la intención de abandonar el trabajo ($\beta = -.26$, $p < .01$), e igualmente respecto a la organización ($\beta = -.32$, $p < .01$). En cambio, la hipótesis 4a resultó invalidada: la satisfacción en el trabajo respecto a la agencia de empleos no estuvo asociada positivamente con el compromiso respecto a la organización ($\beta = .02$, $p < .05$). Sin embargo, la hipótesis 4b resultó confirmada: la satisfacción respecto a la organización estuvo, en efecto, asociada positivamente con el compromiso respecto a la agencia de empleos ($\beta = .07$, $p < .05$). La hipótesis 4c también resultó confirmada: el compromiso del trabajador respecto a la agencia de empleos estuvo asociado negativamente con la intención de abandonar el trabajo en comparación con el compromiso respecto a la organización ($\beta = -.07$, $p < .05$). Por último, la hipótesis 4d resultó invalidada: el compromiso del trabajador respecto a la organización no

estuvo asociado negativamente con la intención de abandonar el trabajo en comparación con el compromiso respecto a la agencia de empleos ($\beta = -.06, p < .05$).

Los resultados de la investigación de Slattery y Selvarajan (2005) fueron consistentes con los obtenidos en trabajos anteriores, como los de Griffeth y Hom publicados en 1988 y del mismo Griffeth con sus colaboradores y publicados en el 2000. Demostraron, entonces, que los empleados tienen actitudes positivas generadas por su percepción favorable acerca del salario, las prestaciones laborales y el apoyo brindado por su empresa para capacitación y entrenamiento. Además, esas actitudes son estimuladas en los empleados por su percepción optimista de aspectos del trabajo que consideran importantes para su desempeño: autonomía, retos en el trabajo, respeto hacia la actividad para la cual fueron contratados y aprendizaje y apoyo de los supervisores y compañeros de trabajo. Con ese perfil, dichos empleados mostrarán menor o nulo interés por dejar su trabajo actual.

1.18. Exploración de Carmeli y Weisberg (2006) de la intención de abandonar el trabajo

Se considera que en los recientes años los investigadores de las áreas administrativas han dirigido numerosos esfuerzos al estudio de la intención de los trabajadores de abandonar su empleo. En esos estudios se reconoce la importancia estratégica del capital humano, por el cual las organizaciones adaptan sus prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos para reclutar, desarrollar y retener a ese valioso activo. Para Carmeli y Weisberg (2006) retener el capital humano sea fundamental para el desarrollo de las empresas, sobre todo cuando la competencia se hace cada vez mayor al emplear a los trabajadores más valiosos del mercado. Un aspecto que preocupa en ese marco es la detección de las variables de motivación que puedan disminuir la intención de un empleado de abandonar la organización, ya que tales intenciones

explican en gran medida el problema de la rotación de personal (Carmeli y Schaubroeck, 2005). El problema, de por sí difícil, se magnifica no sólo porque la salida de los empleados de una organización trae altos costos en términos de pérdida de mano de obra calificada, sino que, además, puede transferir conocimientos específicos de la organización abandonada a las organizaciones competidoras. Eso representa también una pérdida seria, tanto de orden intelectual como de experiencia laboral.

Lo que dichos estudios han proporcionado es la identificación de los antecedentes de la separación voluntaria en relación con el desarrollo de recursos humanos. Una razón importante de la rotación de personal es que el empleado que abandona su trabajo en un momento dado ha considerado que su potencial laboral ya no puede seguir desarrollándose en la empresa a la cual ha pertenecido; en su percepción de las oportunidades externas, contempla la posibilidad de que puede alcanzar mayor nivel de productividad y que otras empresas pueden contribuir más a su desarrollo, lo cual se ve reflejado en los mejores salarios y la mayor cantidad de estímulos que ofrecen las otras empresas. En el mismo sentido, en su estudio conceptual, Winterton (2004) sugirió tres argumentos a favor de la importancia de la relación entre la intención de abandono y su resultado la rotación de personal y el desarrollo de recursos humanos; en primer lugar, la formación y el desarrollo que involucran enormes costos en el proceso de reemplazo; en segundo lugar, la actualización del conocimiento y de las habilidades de quienes están dentro de la empresa; y, por último, el retorno de la inversión de la empresa en beneficios económicos y de imagen como resultado de la formación y el desarrollo de los empleados. Los dos últimos aspectos son los más afectados por la rotación de personal.

En ese contexto, Carmeli y Weisberg (2006) manifestaron que una cuestión importante por tenerse en cuenta es el círculo vicioso en que puede caer una empresa: la frecuente e intensa rotación de personal. Una situación así se debe a que las empresas se resisten

a invertir en sus miembros, pues consideran que no recuperarán su inversión. Y es que cuando una empresa no invierte (o proporciona muy poco entrenamiento y desarrollo) en sus empleados, algunos de éstos se sentirán frustrados y decidirán abandonarla, en busca de otros espacios laborales donde obtener mayores ganancias y beneficios. Así, observaron que en su investigación Taplin, Winterton y Winterton (2003) comprobaron esas consideraciones en los trabajadores de varias maquiladoras del Reino Unido; se trataba de empresas que habían registrado altas tasas de rotación de personal, directamente relacionadas con la frustración laboral de los trabajadores.

Por otra parte, Carmeli y Weisberg (2006) observaron que en las publicaciones internacionales sobre el tema se sugiere una amplia variedad de elementos causales, tanto en lo que respecta a la organización como en lo que respecta a los trabajadores en lo individual, y que hasta el momento de su estudio la rotación de personal había sido analizada sólo en trabajadores del sector industrial. Por ello, consideraron que resultaba inadecuado generalizar los resultados de esos estudios previos a la total variedad de trabajos existentes en el medio laboral. El objetivo de su propia investigación fue, entonces, contribuir a la descripción y explicación de la intención de abandono y al resultado de la misma la rotación de personal desde un ámbito más amplio y diverso, en vista de lo cual establecieron relaciones casuales entre el compromiso, la satisfacción y el rendimiento laborales en la intención del empleado de abandonar la organización. Eso, en tres grupos de profesionistas: funcionarios financieros, trabajadores sociales empleados en el sector público y abogados empleados en el sector privado. Identificar las distintas dimensiones y las diferentes variables incidentes en la intención de abandonar la organización en los tres grupos permitiría a los gerentes de recursos humanos intervenir para tratar el problema de la rotación de personal.

Carmeli y Weisberg (2006) definieron la intención de abandonar la empresa, pues, como la apreciación personal, subjetiva, de un empleado respecto a la posibilidad de retirarse en

un futuro próximo de la organización en que trabajaba en un momento dado (Mobley, 1982a y 1982b; Mowday *et al.*, 1982). La posibilidad era percibida por el trabajador como el deseo expreso de dejar la organización en un tiempo inmediato; tener conciencia de esa posibilidad era la última parte del proceso de decidir si abandonaba o no la organización. El proceso, además, no sólo incluía pensamientos de dejar el empleo, sino también de buscar nuevas alternativas laborales (Tett y Meyer, 1993), ya fuera en búsqueda pasiva o en búsqueda activa (Kirschenbaum y Weisberg, 1994).

Por lo tanto, para Carmeli y Weisberg (2006) la rotación de personal está integrada por tres elementos: un nivel bajo de compromiso afectivo, la intención de buscar otro trabajo en otra parte y la intención de dejar la organización actual (Miller, Katerberg y Hulin, 1979). El compromiso afectivo fue definido como los sentimientos de identificación positivos respecto a la organización y a la participación en el trabajo asignado (Meyer y Allen, 1984). Es una de las tres formas de *compromiso organizacional* y denota apego emocional del trabajador a la organización. Las otras dos formas de compromiso organizacional (no examinadas por Carmeli y Weisberg, 2006) son el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. Así, pues, los empleados con fuerte compromiso laboral permanecen en una organización por todo el tiempo que les sea posible, ya que han alcanzado el más alto nivel de identificación respecto a las cosas que la organización representa y experimentan profundos sentimientos de pertenencia a ella. Acerca de eso, Carmeli y Weisberg (2006) apuntaron que en el metaanálisis de Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002) se demostró que la falta de compromiso afectivo fue el predictor más fuerte de la intención de abandonar el trabajo (la correlación media ponderada corregida fue de .56).

Dentro ese marco, Carmeli y Weisberg (2006) formularon y comprobaron su hipótesis 1: existe relación negativa entre el compromiso afectivo y la intención del trabajador de abandonar

su empleo. Una corroboración de la hipótesis, en la que se equipara compromiso con satisfacción, se encuentra en los trabajos de Hom, Caranikas-Walker, Prussia y Griffeth (1992), quienes en su metaanálisis señalaron que existe relación inversa entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar el trabajo, aunque la magnitud puede variar. Por otra parte, los empleados más insatisfechos, y, por lo tanto, los menos comprometidos laboralmente, son los que considerarán la búsqueda de otras oportunidades de empleo (Carsten y Spector, 1987; Hellman, 1997).

Con la finalidad de complementar la perspectiva de Carmeli y Weisberg (2006), hay que tener presente que una de las clasificaciones de la satisfacción laboral es la que la relaciona con los elementos causales extrínsecos y los elementos causales intrínsecos (Herzberg, 1987). Algunos ejemplos de elementos extrínsecos de la satisfacción laboral son las recompensas económicas y la seguridad en el empleo; ejemplo de un factor intrínseco es la rutina. En este sentido, ambos investigadores establecieron su hipótesis 2, con tres variantes:

Hipótesis 2a: Existe relación negativa entre la satisfacción laboral intrínseca y las intenciones de abandonar el empleo.

Hipótesis 2b: Existe relación negativa entre la satisfacción laboral extrínseca y las intenciones de abandonar el empleo.

Hipótesis 2c: Los efectos de la satisfacción laboral intrínseca sobre la intención de abandonar el empleo son más importantes que los efectos de la satisfacción laboral extrínseca.

Los elementos extrínsecos y elementos intrínsecos de la satisfacción condicionan el desempeño laboral, y éste también se relaciona con la intención de abandonar el trabajo. Carmeli y Weisberg (2006) revisaron para ello el estudio de Jackofsky (1984), quien se centró en la importancia del impacto potencial del rendimiento en el trabajo en los procesos de la intención de abandono. Él propuso un modelo conceptual para la integración del rendimiento en el trabajo a modelos previamente desarrollados del proceso de la intención de abandono. Con ese enfoque

básico relacionado con el rendimiento en el trabajo. Jackofsky (1984) sostuvo que los empleados muestran mayor rendimiento en su trabajo cuando otras variables pertinentes están bajo control; estarán más vinculados y comprometidos con la organización, y, por lo mismo, más satisfechos, ya que los empleadores estarán dispuestos a compensarlos y retenerlos por ser los más productivos. Ambas partes, entonces, preferirán continuar su relación, pues existe entre ellas el intercambio justo y el beneficio es mutuo. McEvoy y Cascio (1987), por su parte, continuaron esas ideas y añadieron que, en circunstancias de mayor desempeño, disminuirá y hasta se nulificará en los empleados la intención de abandonar la organización. Una evidencia empírica de ello la ofrecieron Bycio, Hackett y Alvares (1990), quienes indicaron que, por lo general, los empleados «sobrevivientes» en una empresa dada presentan mayor nivel de rendimiento laboral en comparación con aquellos que la han dejado.

Bluedorn y Abelson (1980), por su parte, pusieron a prueba la relación entre el rendimiento en el trabajo y la intención de abandono. Llegaron a la conclusión de que, en efecto, la relación entre esas variables es no lineal. Con base en lo anterior, Carmeli y Weisberg (2006) enunciaron su hipótesis 3: existe relación negativa entre el rendimiento laboral y la intención de abandonar el trabajo. Para identificar y comprender los predictores de la intención de abandonar el trabajo, tuvieron en cuenta que puede permitirse a la organización controlar la velocidad de la rotación real. Desafortunadamente, enfatizaron, a pesar de la abrumadora atención dada al tema de la rotación de personal, en esos estudios se ha ignorado sistemáticamente la importancia de la variabilidad de la intención de abandonar el empleo en todas las profesiones.

Si bien la revisión de las publicaciones hecha por Carmeli y Weisberg (2006) ofrece muy poco a ese respecto, una excepción podría ser el trabajo de Campione, Jerrell y Morgan (2002). Ellos mostraron que en el trabajo voluntario durante un periodo de tres meses se verifica una tasa de rotación mayor que en otras profesiones, incluidos los trabajos técnicos. Sin embargo,

hay que aclarar que ese estudio se hizo con una perspectiva de economía laboral y su objetivo no fue capturar el papel del afecto (considerado como una pieza central de los modelos de rotación voluntaria) en la explicación de esas diferencias.

En consideración de las anteriores puntualizaciones, Carmeli y Weisberg (2006) reunieron un grupo de trabajadores con intenciones de abandonar sus trabajos actuales. Observaron que las diferencias entre las diversas profesiones elegidas se deben tanto a la profesión en sí misma como a las características idiosincrásicas de los trabajadores. Señalaron que los trabajadores sociales tuvieron una tasa de intención de abandonar la organización menor que la de los agentes financieros y los abogados debido a la naturaleza específica de su trabajo: los trabajadores sociales entrevistados en el estudio trabajaban para organizaciones de atención a la salud en el sector público, donde se involucraban en trabajos que iban más allá de simplemente cumplir con una misión de la organización y abarcaban una responsabilidad social más amplia.

Ese reto social implicaba para aquellos trabajadores un sentido de contribución al bienestar de la sociedad en su conjunto. Dicha contribución fue un desafío relativamente mayor al que enfrentaban los otros profesionistas, teniendo en cuenta la estructura del sector público, que ofrece una gama limitada de oportunidades de promoción, incluida la movilización interna y la indemnización, así como los beneficios inherentes de esa profesión que no compensan las dificultades propias de su labor. Aunque los funcionarios financieros y los abogados también pueden poseer el valor y el sentido de la entrega, ésta suele ser de magnitud inferior a la experimentada por los trabajadores sociales. Para empezar, existen personas que por múltiples razones, entre ellas las de naturaleza idiosincrásica, tienden a seguir una carrera en el trabajo social, así como en otras semejantes, a pesar de las consideraciones no tan favorables de costo-beneficio. Por ejemplo, la compensación (salario) que obtienen los trabajadores sociales en Israel (donde fue realizado el estudio de Carmeli y Weisberg, 2006) es menor en comparación con la de

los funcionarios financieros, aunque también los trabajadores en el sector público disfrutaban de una remuneración relativamente alta; y, asimismo, los abogados en los bufetes de abogados, de gestión privada, gozan de una compensación mayor que la de los trabajadores sociales.

Con base en esa lógica, Carmeli y Weisberg (2006) establecieron su hipótesis 4: la variabilidad en la intención de abandonar el trabajo se atribuye al tipo de profesión en trabajadores que presentan la tasa de intención de abandonar el empleo más baja. El método aplicado para comprobar la hipótesis –como las demás– fue el de realizar una encuesta, vía correo, por la cual se intentó sondear las actitudes de 2,034 empleados dentro de 161 organizaciones. Los cuestionarios devueltos fueron 509, lo que implicó una tasa de respuesta de 26.3%. La distribución de la muestra lograda consistió en 98 directores financieros, 183 abogados y 228 trabajadores sociales, cuyas tasas de respuesta fueron 37%, 16.6% y 40%, respectivamente, de las cuales las obtenidas para los funcionarios financieros y los trabajadores sociales son aceptables en el comportamiento organizacional (Baruch, 1999; Roth y BeVier, 1998), no así la de los abogados. Eso puede explicarse por el hecho de que fue utilizada una muestra aleatoria estratificada de la base de datos de abogados proporcionada por la Israel Bar Association. Además, la lista proporcionada no estaba actualizada. Muchos de los abogados registrados trabajaban en bufetes pequeños de propiedad privada y fueron considerados como propietarios, no como empleados (Baruch, 1999).

La valoración de la intención del trabajador de abandonar el trabajo que hicieron Carmeli y Weisberg (2006) se basó en el modelo de Mobley et al., (1978). Algunos de los reactivos fueron los siguientes: «Pienso mucho en dejar la organización», «Estoy en busca activa de otra alternativa laboral» y «Tan pronto como me sea posible, me voy a salir de la organización». Adaptaciones similares también fueron utilizadas en otros estudios explorados por Carmeli y Weisberg (2006), por ejemplo, en los de Cohen (1993 y 1999) y los de Miller *et al.*

(1979), quienes reportaron buena fiabilidad, con un alfa de Cronbach de .9. Asimismo, Allen y Meyer (1990) hicieron una adaptación del modelo de Mobley *et al.* (1978) para valorar el compromiso afectivo mediante una escala de ocho reactivos, entre los cuales se encontraron los siguientes: «Realmente siento que los problemas de esta organización son míos» y «No siento a esta organización como parte de mi familia» (pregunta inversa); el alfa de Cronbach para esos reactivos fue de .82.

Por su parte, Tsui, Egan y O'Reilly (1992) valoraron la satisfacción en el trabajo mediante reactivos también adaptados del modelo Mobley *et al.* (1978). La escala aplicada fue desde 1, equivalente a «muy insatisfecho», hasta 5, equivalente a «muy satisfecho». Del análisis factorial al que sometieron sus datos, obtuvieron dos valores que reflejaron la satisfacción laboral intrínseca y la satisfacción laboral extrínseca. El factor intrínseco tuvo un valor propio de 1.9, con un alfa de Cronbach de .68, y explicó 38% de la varianza. Al respecto, algunas de las preguntas fueron: «¿Qué tan satisfecho está usted con la naturaleza del trabajo que realiza?», «¿Qué tan satisfecho está usted con la persona que lo supervisa?» y «¿Qué tan satisfecho está usted con las relaciones que tiene con sus compañeros de trabajo?». El factor extrínseco tuvo un valor propio de 1.2, con un alfa de Cronbach de .69, y explicó 24% de la varianza. Para indagarlo, algunas de las preguntas hechas fueron las siguientes: «¿Qué tan satisfecho está usted con el salario que recibe por su trabajo?» y «¿Qué tan satisfecho está usted con las oportunidades que existen en esta organización para una promoción?».

En cuanto al desempeño laboral, Carmeli y Weisberg (2006) tomaron en cuenta cinco reactivos desarrollados por Pearce y Porter (1986) y utilizados por Black y Porter (1991). La adaptación consistió en una autoevaluación para conocer el rendimiento general, la realización puntual de tareas, la calidad del desempeño y el logro de los objetivos del trabajo, así como la capacidad de llevarse bien con otros. Las valoraciones se hicieron en una escala desde 7,

equivalente a «muy de acuerdo», hasta 1, equivalente a «totalmente en desacuerdo»; el alfa de Cronbach fue de .81. Las variables de control, tales como la profesión, el estado civil, el género y la edad, fueron comparadas entre los funcionarios financieros y los abogados respecto a las de los trabajadores sociales, quienes formaron parte del grupo de referencia. Para el análisis de datos en el impacto del compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo sobre la intención de abandonar la organización, Carmeli y Weisberg (2006) utilizaron de manera separada la correlación.

De esta manera, la exploración de Carmeli y Weisberg (2006) consistió en tres etapas según las variables empleadas: en la primera, emplearon como variable de control la profesión; las demás variables de control fueron empleadas en la segunda etapa; en la tercera, introdujeron las variables independientes. A su vez, las hipótesis enunciadas fueron puestas a prueba en dos fases diferentes: primero, en una muestra combinada de los tres grupos de profesión; y, segundo, para cada profesión por separado, con la finalidad de identificar las diferencias existentes entre ellos. Esos investigadores tomaron como soporte preliminar una relación significativa entre la intención de abandonar el empleo y el compromiso organizacional (hipótesis 1), con la satisfacción laboral como variable de control (hipótesis 2a, 2b y 2c) y el desempeño laboral también como variable de control (hipótesis 3). Los resultados de correlación son, respectivamente: $r = -.35$, $p < .001$; $r = -.40$, $p < .001$; $r = -.33$, $p < .001$; $r = -.17$, $p < .001$. La edad y la antigüedad en la organización mostraron una relación significativamente negativa con la intención de abandonar la organización; sus resultados de correlación son $r = -.15$, $p < .01$, y $r = -.12$, $p < .05$, respectivamente. Por último, Carmeli y Weisberg (2006) observaron algunas diferencias en la intención de abandonar el empleo entre los abogados y los trabajadores sociales ($r = .15$, $p < .01$).

Para probar las hipótesis de investigación restantes, Carmeli y Weisberg (2006) consideraron de primordial importancia identificar y estimar las variables que influían en cada uno de los grupos ocupacionales, por lo cual realizaron una serie de análisis de regresión (Weisberg y Kirschenbaum, 1993). El modelo aplicado consistió también en tres pasos: en el primero, se relacionaron las variables demográficas (estado civil, género, edad) con la permanencia en la organización; en el segundo, fueron introducidos los tipos de profesión; y en el tercero, fueron puestos en relación el compromiso organizacional, la satisfacción intrínseca, la satisfacción extrínseca y el rendimiento en el trabajo. Los resultados de esa parte de la exploración proporcionaron apoyo a las hipótesis 1 y 4, y confirmación parcialmente la hipótesis 2. Carmeli y Weisberg (2006) no encontraron soporte para la hipótesis 3. Así, pues, en la hipótesis 1 se confirmó la existencia de relación negativa entre el compromiso organizacional y la intención de abandonar la organización ($\beta = -.32, p < .001$). Con la hipótesis 2a se confirmó la relación negativa entre la satisfacción laboral intrínseca y la intención de abandonar el empleo ($\beta = -0.35, p < .001$). Sin embargo, los resultados mostraron que, a pesar de la tendencia hacia la dirección esperada, no se encontró una asociación negativa significativa entre la satisfacción laboral extrínseca y la intención de abandonar el trabajo ($\beta = -.23, p = n.s.$). Por lo tanto, no se confirmó la hipótesis 2b. Con la hipótesis 2c, en cambio, se confirmó que los efectos de la satisfacción laboral intrínseca de la intención de abandonar el empleo fueron más significativos que los efectos del trabajo de la satisfacción extrínseca ($\beta = -.35, p < .001$ versus $\beta = -.23, p < .001$). En lo que respecta a la hipótesis 3, no se confirmó, pues la relación entre el rendimiento en el trabajo y la intención de abandonar el empleo resultó negativa ($\beta = -.01, p = n.s.$). Finalmente, la hipótesis 4 fue confirmada al existir una distinción significativa en la intención de abandonar el trabajo de acuerdo con cada profesión; los trabajadores sociales, en comparación con los

funcionarios financieros ($\beta = .42, p < .001$) y los abogados ($\beta = .38, p < .001$), tuvieron la menor de las tasas de rotación.

Como puede apreciarse de esos resultados, los coeficientes de correlación para las tres profesiones entre las intenciones de abandonar el empleo y las variables empleadas en el estudio mostraron que entre los trabajadores las correlaciones fueron inversas y significantes, lo cual indica que la insatisfacción respecto al desempeño laboral y la falta de compromiso organizacional conllevan a abandonar el empleo. Para el grupo de abogados, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional fueron significativamente negativos, pero respecto al desempeño laboral no lo fue. Para los agentes financieros, tanto el compromiso organizacional como la satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca revelaron una correlación inversa y significativa, mientras que el rendimiento en el trabajo no fue significativo.

En lo que toca al análisis de regresión aplicado al grupo de profesiones, las tres primeras hipótesis resultaron válidas: existió relación significativa entre el compromiso organizacional y la intención de abandonar el trabajo, tanto para los abogados ($\beta = -.39, p < .001$) como para los trabajadores sociales ($\beta = -0.23, p < 0.001$), pero no para los agentes financieros ($\beta = -.01, p = \text{n.s.}$). Eso confirmó la hipótesis 1 para dos de los tres grupos de profesión. Asimismo, se verificó la relación significativa entre la satisfacción laboral intrínseca y la intención de abandonar el trabajo, tanto para los abogados ($\beta = -.22, p < .001$) como para los trabajadores sociales ($\beta = -.36, p < .001$), pero no para los agentes financieros ($\beta = -.17, p = \text{n.s.}$). Eso confirmó la hipótesis 2 de dos de los tres grupos de profesión. En cuanto a la satisfacción laboral extrínseca, se le encontró relación significativa con la intención de abandonar el empleo, lo cual se comprueba con los datos de correlación correspondientes a cada grupo: abogados: $\beta = -.26, p < .001$; trabajadores sociales: $\beta = -.26, p < .001$; y agentes financieros: $\beta = -.32, p < .001$). Las cifras confirman, pues, la hipótesis 4 para los tres grupos de profesión.

Ahora bien, de acuerdo con los resultados de la relación entre el desempeño laboral y la intención de abandonar el empleo en el conjunto de datos combinados, la relación no fue significativa para cualquiera de los tres grupos de profesión. Por lo tanto, no se comprueba la hipótesis 3. Entonces, los tres modelos para todos los grupos de profesión fueron significativos. Sin embargo, hubo diferencias en el poder predictivo de cada grupo. La adaptación, de «mejor» a «peor», fue la siguiente: del grupo de los abogados, $R_2 = 44\%$; del grupo de los trabajadores sociales, $R_2 = 40\%$; y del grupo de los funcionarios financieros, $R_2 = 23\%$, sustancialmente menor.

En suma, la exploración realizada por Carmeli y Weisberg (2006) sobre la rotación de personal, desde el enfoque del comportamiento de la intención de abandonar el empleo, demostró la importancia de considerar las diferencias entre los grupos de profesionistas. Eso es consistente con la observación que Morrow ya había enfatizado desde 1993 acerca de que para hacer generalizaciones y verdaderas aportaciones en torno al problema de la rotación de personal es necesario que la investigación sobre el tema se haga a través de la diversidad de las ocupaciones en que se desempeñan los trabajadores alrededor del mundo. En el caso de los resultados de Carmeli y Weisberg (2006), los trabajadores sociales entrevistados reflejaron menor intención de abandonar el trabajo frente a los abogados y los funcionarios financieros. ¿Por qué? Recuérdese que los trabajadores sociales en el estudio fueron empleados del sector público. Las condiciones en el mercado de trabajo ofrecen una gama limitada de opciones para los empleados de ese sector, por lo cual los trabajadores sociales básicamente no disponen de alternativas importantes para cambiar de trabajo en otra organización dentro del mismo sector público.

De darse el cambio, por lo general no se acompaña de una mejoría en los beneficios extrínsecos, ya que la variación de los salarios de los empleados en el sector público es casi inexistente. En vista de ello y junto con sus asociaciones idiosincrásicas, los trabajadores sociales

se esfuerzan por desarrollar su propia carrera dentro de la organización que en un momento dado les dio trabajo. Eso explicaría, en primera instancia, su mayor tendencia a permanecer en ella. La situación es diferente para los agentes financieros y los abogados, quienes no sólo disfrutaban de un campo más amplio de alternativas, sino también se esfuerzan por desarrollar su propia carrera profesional independientemente de la organización en la que estén trabajando.

De acuerdo con las investigaciones anteriores, los resultados, en general, indicaron la importancia del compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo como predictores de la intención de abandonar el empleo. Sin embargo, no se ha encontrado relación significativa entre el desempeño en el trabajo y la intención de abandonar la organización, pues una revisión exhaustiva de las publicaciones científicas muestra que los estudios empíricos ofrecen sólo resultados inconsistentes. Por ejemplo, Martin, Price y Mueller (1981) no encontraron ninguna relación significativa, y Birnbaum y Somers (1993) informaron de una conexión no significativa (lineal y curvilínea) entre desempeño e intención de abandono.

1.19. Modelo estructural de ecuaciones de Joseph, Kok-Yee, Koh y Soon (2007)

Para Joseph *et al.* (2007), la rotación de personal de los profesionistas de la tecnología de la información seguía siendo uno de los retos más persistentes que enfrentaban las organizaciones. Desde la década de 1970 a la década de 1990, las tasas de rotación de personal variaron entre 15% y 33% en Estados Unidos (Hayes, 1998). En opinión de Hecker (2004), el problema se agudizó debido a la continua disminución del suministro de graduados en ese ramo y a la jubilación de los propios *baby boomers*, así como al crecimiento exponencial de aplicaciones informáticas en las organizaciones. Ante tal panorama, Adams, Clark, Goldman, Jester, Lee, Noseworthy, Soejarto, Cantara y Thompson (2006) plantearon que en el siglo XXI, a pesar de la

tendencia reciente a reubicar puestos de trabajo entre los profesionistas de la tecnología de la información, la rotación de personal seguirá siendo un problema.

En respuesta a esas preocupaciones, se llevaron a cabo en las dos recientes décadas más de treinta estudios sobre la rotación de personal en dicho campo de trabajo. No obstante, el acervo de publicaciones, para Joseph *et al.* (2007) no se realizó una revisión sistemática del tema para la comprensión colectiva o para identificar deficiencias críticas en dichos estudios. Con la finalidad de llenar ese hueco, decidieron emplear tanto la narrativa como el enfoque metaanalítico para examinar y reflexionar sobre el conocimiento acumulado en la rotación de personal entre los profesionistas de la tecnología de la información.

La investigación de Joseph *et al.* (2007) fue estructurada en tres secuencias principales. Primero, realizaron una revisión narrativa que derivó en una reseña de las principales teorías sobre la rotación de personal en el *corpus* de publicaciones seleccionado, seguida de una exploración sintética de los estudios sobre la rotación de personal de los profesionistas de la tecnología de la información. Segundo, llevaron a cabo un escrutinio cuantitativo del *corpus* de publicaciones, con técnicas metaanalíticas; a su vez, la secuencia constó de tres pasos: conocimiento de la magnitud de las relaciones bivariadas entre la intención de abandonar el empleo y sus antecedentes; análisis seriado para evaluar el grado en que los resultados empíricos variaron a través de diferentes estudios; puesta a prueba de su propuesta de modelo estructural de las intenciones de abandonar el empleo con apoyo en el modelo de ecuaciones estructurales metaanalíticas (MASEM, por sus siglas en inglés). Y, tercero, integraron los resultados del análisis narrativo y del MASEM proponiendo un nuevo modelo teórico de la intención de abandono y su consecuencia la rotación de personal entre los profesionistas de la tecnología de la información. El objetivo de la investigación fue, así, construir un modelo que guíe el futuro de las subsiguientes investigaciones para abordar las carencias importantes sobre la rotación de

personal, no sólo entre los profesionistas de la tecnología de la información, sino entre los trabajadores de otras áreas de desempeño profesional.

En la revisión narrativa, Joseph *et al.* (2007) exploraron los estudios iniciados con el modelo del equilibrio de la organización de March y Simon (1958) y continuados con el modelo de las expectativas de Porter y Steers (1973) y el modelo de vinculación de Mobley (1977) y Mobley *et al.* (1978), así como los trabajos de Lee y Mitchell (1994), Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel y Hill (1999), Lee, Mitchell, Wise y Fireman (1996), Mitchell y Lee (2001), Griffeth y Hom (1995), Maertz y Campion (1998), Mobley *et al.* (1979) y Mowday y Sutton (1993). Consideraron el modelo de March y Simon (1958) como uno de los más importantes, de donde se han venido desarrollando modelos posteriores como el de Porter y Steers (1973), quienes postularon que las expectativas laborales son un factor determinante en la intención de abandono, sobre todo cuando no son satisfechas por la organización.

En esa primera secuencia de la revisión narrativa, Joseph *et al.* (2007) examinaron bases de datos electrónicas (como ACM Digital Library y EBSCOhost), examen que les proporcionó la ubicación de 33 documentos acerca de la rotación de personal entre profesionistas de la tecnología de la información. De esos documentos, sólo dos se referían a la rotación de personal: el de Bartol, publicado en 1983, y el de Josefek y Kauffman, publicado en el 2003. Los investigadores de los estudios restantes centraron su atención en la intención de abandonar el empleo, considerada ésta como precursor de la rotación de personal. Ejemplo es la teoría de la acción razonada de Fishbein y Ajzen (1975).

Posteriormente, de entre los 31 estudios sobre la intención de abandonar el trabajo, Joseph *et al.* (2007) identificaron un total de 43 antecedentes conceptualmente distintos y los cuales clasificaron en seis grandes categorías. Las dos primeras categorías se basaron en las ideas de March y Simon (1958) de los conceptos del deseo de moverse y la facilidad de movimiento.

En concreto, las evaluaciones positivas de los empleados acerca de su trabajo, su organización y su profesión reflejan en ellos la disminución del deseo de moverse, aunque perciban alternativas de trabajo mejores en el exterior. La tercera categoría, enfocada en la búsqueda de otro empleo, se basó en el modelo de Mobley (1977). En la cuarta categoría se incluyeron los atributos individuales, mismos que fueron clasificados en tres subcategorías de acuerdo con los criterios de Judge, Cable, Boudreau y Bretz (1995) de rasgos demográficos (edad, género y estado civil), capital humano (nivel educativo, antigüedad en la profesión y antigüedad laboral) y motivación (necesidad de logros, estímulos, orientación profesional y afecto organizacional). Las categorías quinta y sexta incluyeron variables relacionadas con el empleo y los elementos relacionados con la organización, respectivamente, según criterios de Porter y Steers (1973). Los aspectos relacionados con el empleo se refirieron a las características del trabajo de las personas (autonomía en la labor, implicación en la tarea, potencial motivador, recompensas basadas en el desempeño y el rendimiento, equidad en las recompensas, posición jerárquica, ambigüedad del rol y conflicto con el rol), los comportamientos de rol (desempeño y rendimiento en la labor), así como el estrés (carga de trabajo y agotamiento laboral). Los elementos de la organización se refirieron a las condiciones de la empresa a las cuales los empleados pueden adaptarse según sus puestos de trabajo (perspectivas de avance o ascenso, salario, recompensas, apoyo social, tácticas de socialización y actividades de extensión (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski y Erez, 2001).

Entonces, el modelo estructural propuesto por Joseph *et al.* (2007) se basó en el modelo de March y Simon (1958) en la afirmación de que los elementos del trabajo y de la organización son antecedentes que influyen en el deseo de moverse y la facilidad de movimiento, los cuales, a su vez, afectan la intención de abandonar el trabajo. Sobre eso, mediante varios metaanálisis se ha demostrado que el deseo de moverse se manifiesta en el empleado como construcciones mentales relativas al compromiso organizacional (compromiso normativo,

compromiso afectivo; Jáimez y Bretones, 2011; compromiso de continuidad), a la satisfacción profesional y a la satisfacción en el trabajo. Tanta es su importancia, que por eso no faltan en los modelos de la intención de abandono generados a partir del de March y Simon (1958), tales como el de Gaertner (1999), el de Griffeth y Hom (1995), el de Mowday *et al.* (1982) y el de Price y Mueller (1986). Sin embargo, ningún metaanálisis ha permitido evaluar la facilidad de movimiento como otro camino a través del cual se puede influir en la intención de abandonar el empleo. Por lo tanto, basados en el modelo de March y Simon (1958), Joseph *et al.* (2007) esperaron que el deseo de moverse debido a la baja satisfacción laboral y la facilidad de movimiento, considerada por cuanto percepción de alternativas de trabajo, tuvieran relación positiva con la intención de abandonar la organización. Argumentaron que la búsqueda de trabajo media la relación entre la intención de abandonar el empleo, previo deseo de moverse, y la rotación.

En cuanto a los atributos individuales, esos investigadores observaron que en los estudios revisados habitualmente fueron examinados la edad y el estado civil como variables de control, sin considerarlos como vínculos teóricos con la intención de abandonar el empleo (Ahuja, Chudoda, George, Kacmar y McKnight, 2002; Gallivan, 2004; Guimarães e Igarria, 1992; Igarria y Siegel, 1992; Moore, 2000) y, sobre todo, con el deseo de moverse, así como con la facilidad de movimiento. También notaron que el efecto de la edad en el deseo de moverse es discutible. Por ejemplo, Levinson, Darrow, Klein, Levinson y McKee (1978), así como Miller y Form (1951), indicaron que los trabajadores mayores más satisfechos con sus puestos de trabajo y con sus organizaciones tienen menor deseo de moverse.

Un distintivo de los atributos individuales es que en el desarrollo humano, conforme avanza la edad, una persona pasa a través de diferentes etapas que afectan sus prioridades en la vida, entre éstas las del empleo (Veiga, 1983). Una razón importante podría ser, como de hecho

ocurre, que las responsabilidades familiares aumentan con la edad, lo cual limita la facilidad de movimiento aunque se desee cambiar de trabajo (Finegold, Mohrman y Spreitzer, 2002). Asimismo, para Gist, Rosen y Schwoerer (1988) entre los profesionistas de la tecnología de la información no es real aquel estereotipo de que los empleados de mayor edad son más vulnerables a la obsolescencia y que, por eso, tienen menos probabilidad de ceder ante la percepción de otras alternativas de empleo en el medio externo.

Por otra parte, Joseph *et al.* (2007) encontraron investigaciones que señalan el matrimonio relacionado negativamente con la intención de abandonar la empresa: en comparación con los solteros, es menos probable que los empleados casados decidan cambiar de trabajo en un momento dado, debido a que tienen responsabilidades económicas que atender para con la familia (Doran, Stone, Brief y George, 1991). Desde esta perspectiva, es probable que los casados no cedan ante el propio deseo de moverse, incluso si tienen facilidad de movimiento y el medio les ofrece mejores opciones.

En contraste con las anteriores consideraciones sobre la edad y el estado civil, en estudios como los de Baroudi e Igarria (1995) y de Igarria y Chidambaram (1997) se señaló que el género ha recibido mayor atención respecto al análisis de la intención de abandono. Los investigadores, por lo general, afirman que las mujeres profesionistas dedicadas al área de la tecnología de la información han mostrado mayor deseo de cambiarse de trabajo debido a la restricción de oportunidades para ellas en cuanto a la promoción y el desarrollo profesional dentro de la organización. Es decir, las mujeres suelen ser más propensas a experimentar mayor deseo de abandonar el trabajo actual por otro que les brinde mayores beneficios y satisfacciones.

Hasta aquí lo relativo a los rasgos demográficos que conforman los atributos individuales del trabajador. En cuanto al capital humano, las variables revisadas por Joseph *et al.* (2007) fueron la educación, la antigüedad en la profesión y antigüedad laboral. Es necesario

enfaticar que dichas variables fueron tratadas como de control respecto a la facilidad de movimiento y no como elementos sustantivos para predecir la intención de abandonar la organización (Igbaria y Greenhaus, 1992; Moore, 2000). Por otra parte, en el análisis de la motivación como atributo individual asumieron que sus variables constituyentes pueden influir decisivamente en el deseo de abandonar el trabajo actual según la facilidad de moverse a otro trabajo.

Ahora bien, entre los aspectos relacionados con el trabajo, Joseph *et al.* (2007) distinguieron tres subcategorías: las características del trabajo, los comportamientos de rol y el estrés. Esos elementos fueron revisados tanto directa como indirectamente, lo mismo en su relación con la intención de abandonar el trabajo y en la estimación de la satisfacción. Concluyeron Joseph *et al.* (2007) que dichos elementos afectan la intención de abandonar el empleo sobre todo cuando el trabajador percibe ambigüedad en las características del trabajo y en el rol que se espera de él, además de que el estrés le resulta demasiado intenso. En lo referente a la percepción del salario, los investigadores encontraron que puede influir en un trabajador en su decisión de abandonar la organización si considera que no es adecuado para su actividad laboral.

Después de haber realizado su análisis, Joseph *et al.* (2007) admitieron que se ha acumulado un volumen considerable de conclusiones sobre la intención de abandono. Insistieron en que, sin embargo, no existe –hasta la fecha de publicación de sus resultados– ninguna revisión sistemática. Son cuatro las puntualizaciones que destacan: 1) la mayoría de los estudios revisados por ellos se centraron en la predicción de la intención del trabajador de abandonar la organización, pero dejaron un enorme vacío en la comprensión del comportamiento real de la rotación entre los profesionistas de la tecnología de la información; 2) las investigaciones sobre los antecedentes es amplia, aunque varios de esos antecedentes se han examinado sólo una vez; 3) los antecedentes son muy similares entre sí; y 4) prácticamente todos esos antecedentes se

basan implícita o explícitamente en el modelo de March y Simon (1958), es decir, derivan del deseo de moverse a otro trabajo y de la facilidad de movimiento.

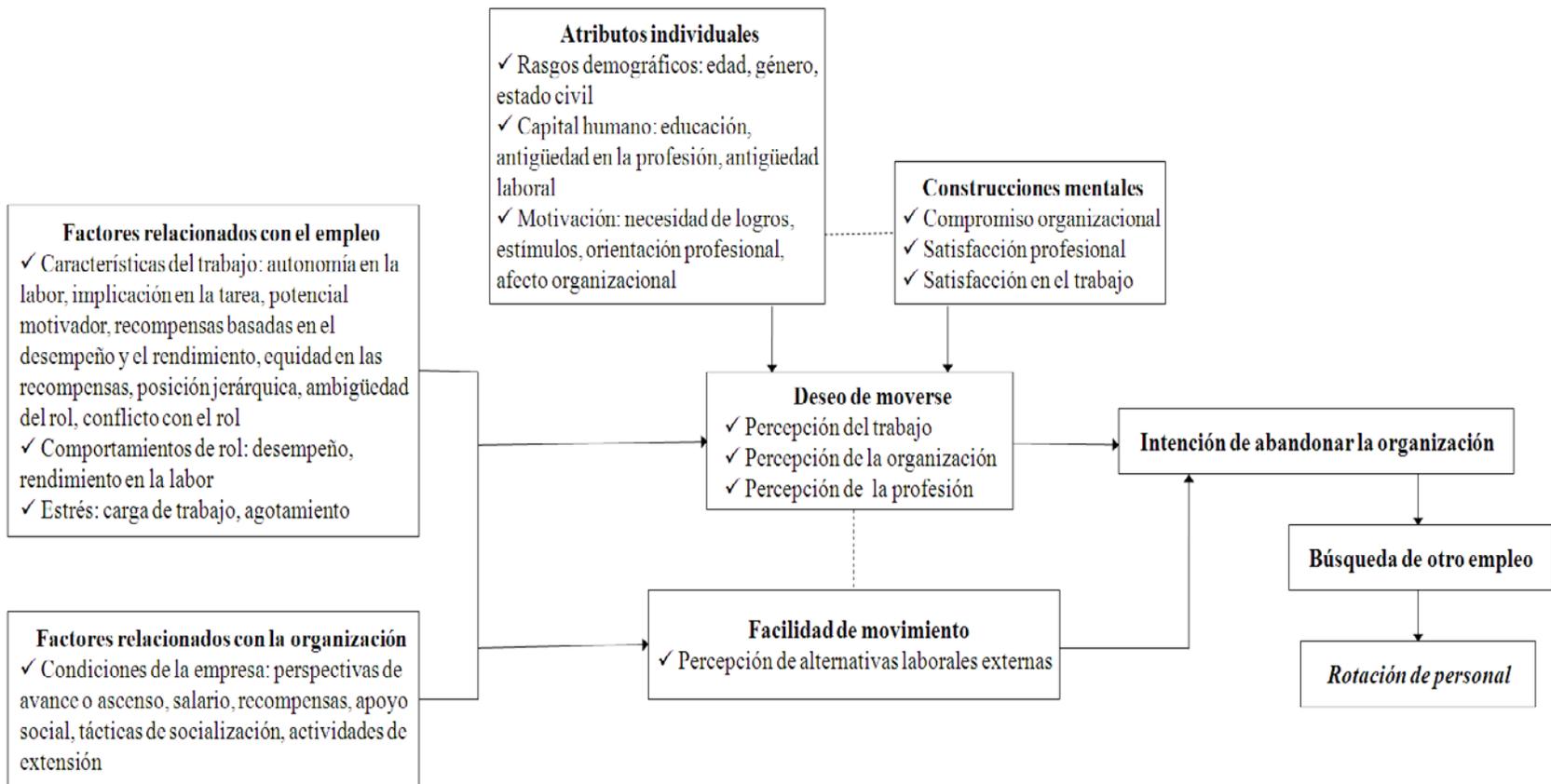
Recapitulando, Joseph *et al.* (2007) adoptaron para su investigación las siguientes categorías como elementos estructurales. Por cuanto antecedente, las *variables relacionadas con el empleo* y los *elementos relacionados con la organización*, los cuales condicionan directamente el *deseo de moverse* y la *facilidad de movimiento*; a su vez, el deseo de moverse está determinado por los *atributos individuales* y las *construcciones mentales*. Además, las seis categorías, en conjunto, conducen hacia otros dos elementos estructurales del modelo propuesto, en calidad de elementos consecutivos: la *intención de abandonar la organización* y la *búsqueda de otro empleo*.

Finalmente, eso derivaría en la rotación de personal. La categoría de los elementos relacionados con el empleo está integrada por las *características del trabajo*: autonomía en la labor, implicación en la tarea, potencial motivador, recompensas basadas en el desempeño y el rendimiento, equidad en las recompensas, posición jerárquica, ambigüedad del rol y conflicto con el rol; los *comportamientos de rol*: desempeño y rendimiento en la labor; y el *estrés*: carga de trabajo y agotamiento laboral. La categoría de los elementos relacionados con la organización está conformada por las *condiciones de la empresa*: perspectivas de avance o ascenso, salario, recompensas, apoyo social, tácticas de socialización y actividades de extensión. En la categoría relativa al deseo de moverse están incluidas la *percepción del trabajo*, la *percepción de la organización* y la *percepción de la profesión*.

Las construcciones mentales en que se manifiesta el deseo de moverse son una categoría constituida por el *compromiso organizacional*: compromiso normativo, compromiso afectivo y compromiso de continuidad; la *satisfacción profesional* y la *satisfacción en el trabajo*. La categoría de los atributos individuales está formada por: los *rasgos demográficos*: edad, género y

estado civil; el *capital humano*: nivel educativo, antigüedad en la profesión y antigüedad laboral; y la *motivación*: necesidad de logros, estímulos, orientación profesional y afecto organizacional. La categoría de la facilidad de movimiento se refiere a la *percepción de alternativas laborales externas*.

Con el metaanálisis, entonces, Joseph *et al.* (2007) buscaron determinar la existencia y la magnitud del efecto de cada antecedente en la intención de abandonar el trabajo. Enseguida, realizaron un análisis moderador para examinar la medida en que los resultados varían entre los estudios del *corpus* de publicaciones. Por último, aplicaron la prueba del modelo estructural (figura 23).



Fuente: Joseph *et al.* (2007) y March y Simon (1958).

Figura 23. Modelo de rotación de personal.

La combinación que hicieron Joseph *et al.* (2007) de las técnicas del metaanálisis con las del SEM les permitió probar caminos estructurales para una mejor revisión cuantitativa conocida como modelo de ecuaciones estructurales metaanalíticas, MASEM, ya mencionado. Otra ventaja importante del MASEM es que no es necesario examinar en cada estudio primario todas las relaciones especificadas por la teoría, debido a que la correlación de la población requerida puede ser metaanalíticamente computarizada (Viswesvaran y Ones, 1995).

Joseph *et al.* (2007) tomaron como base 26 documentos para el metaanálisis. Dejaron de lado cinco de los 31 artículos localizados sobre la intención de abandonar la organización, pues no pudieron obtener información clave de cada uno de ellos. Así, en el metaanálisis de las relaciones bivariadas estimaron la magnitud de las correlaciones de la población, por primera codificación, con la intención de abandonar el trabajo, así como los valores estadísticos como F , t y χ cuadrada, los cuales pueden transformarse en correlaciones usando la fórmula de Hunter y Schmidt (1990). Además, emplearon valores de tamaño de la muestra y de estadísticos de confiabilidad, es decir, el alfa de Cronbach. Después de la codificación, calcularon la correlación de la población mediante el programa metaanalítico de Hunter y Schmidt (1990). Para tener en cuenta el error de muestreo, ponderaron cada correlación observada en el estudio primario según su tamaño de muestra y los ajustes por falta de confiabilidad.

Respecto a los 24 antecedentes identificados, 15 estuvieron relacionados significativamente con la intención de abandonar el trabajo. A excepción del compromiso de continuidad ($p = .04$, $p = n.s.$), todos los antecedentes reflejaron el deseo de moverse; la facilidad de movimiento, por su parte, estuvo relacionada significativamente con la intención de abandonar la organización: el compromiso afectivo ($p = -.46$, $p < .05$), la satisfacción profesional ($p = -.35$, $p < .05$), la satisfacción en el trabajo ($p = -.53$, $p < .05$) y la percepción de alternativas de trabajo (p

= .30, $p < 0.5$). De los rasgos demográficos, sólo el estado civil ($p = -.10$, $p < .05$) estuvo relacionado significativamente con la intención de abandonar la organización; la edad ($p = -.09$, $p = n.s.$) y el género ($p = -.04$, $p = n.s.$) no fueron significativos.

De los aspectos del capital humano, sólo la antigüedad en la profesión ($p = -.29$, $p < .05$) se relacionó significativamente con la intención de abandonar la organización. Las relaciones con la educación ($p = .04$, $p = n.s.$) y la antigüedad en la organización no fueron significativas. Las recompensas basadas en el desempeño y el rendimiento ($p = -.26$, $p = n.s.$) y las demás variables asociadas con el trabajo estuvieron relacionadas significativamente con la intención de abandonar la organización, por ejemplo: la autonomía en la labor ($p = -.33$, $p < .05$), la ambigüedad del rol ($p = .21$, $p < .05$), el conflicto con el rol ($p = .30$, $p < .05$), el desempeño ($p = -.23$, $p < .05$), la carga de trabajo ($p = .22$, $p < .05$) y el agotamiento laboral ($p = .45$, $p < .05$). Entre las variables relacionadas con la organización, tuvieron relación significativa con la intención de abandonarla las actividades de supervisión denominadas de extensión ($p = -.16$, $p < .05$).

De las variables del trabajo, sólo la equidad en las recompensas ($p = -.38$, $p < .05$) y la posición jerárquica ($p = -.28$, $p < .05$) estuvieron significativamente relacionadas con la intención de abandonar la organización; las relaciones con las recompensas basadas en el desempeño y el rendimiento ($p = -.22$, $p = n.s.$) no fueron significativas. De las variables relacionadas con la organización, el salario ($p = -.13$, $p = n.s.$) y las perspectivas de avance o ascenso ($p = -.13$, $p = n.s.$) tampoco fueron significativas.

Mediante el moderador de análisis, fueron examinadas la edad y la relación de género, así como la experiencia del deseo de cambio y puesta en marcha de la intención de abandonar la organización, además de los aspectos considerados como antecedentes. Los resultados del análisis de los moderadores arrojaron algo de luz sobre las relaciones significativas con algunos de los antecedentes. Por ejemplo, se mostró que los jóvenes varones tuvieron más probabilidades

de dejar la organización en comparación con las mujeres, independientemente de su edad, y los varones de mayor edad. No obstante, el género no tuvo relación significativa bivariada con la intención de abandonar la organización. La antigüedad en la organización no tuvo relación significativa con la intención de abandonar la organización, posiblemente porque su efecto dependió de la edad de los profesionistas entrevistados. En cambio, esa variable tuvo relación positiva con la intención de abandonar la organización entre los empleados más jóvenes, no así entre los de mayor edad.

Mediante las ecuaciones estructurales del metaanálisis fue estimado el verdadero puntaje (*score*) de la correlación entre todos los pares de variables para obtener una matriz de correlación metaanalítica, insumo necesario para el análisis del SEM. Joseph *et al.* (2007) incluyeron diez variables en la matriz de correlación: satisfacción profesional, compromiso organizacional, estado civil, antigüedad en la profesión, autonomía en la labor, recompensas basadas en el desempeño y el rendimiento, carga de trabajo, agotamiento laboral, equidad en las recompensas y motivación basada en estímulos. La razón para incluir dichas variables fue que se tuvieron numerosas carencias de relación en los estudios del *corpus*. Eliminar las otras variables en la matriz redujo al mínimo la posibilidad de dejar fuera otras correlaciones significativas con otras variables (Cheung y Chan, 2005; Schumacker y Lomax, 2004). Otras dos variables eliminadas de la matriz para reducir al mínimo la multicolinealidad en el modelo jerárquico fueron el salario ($r = .82$) y el compromiso afectivo ($r = .64$), ya que resultaron con correlación alta con la satisfacción laboral. Los investigadores decidieron mantener la satisfacción en el trabajo en lugar del compromiso afectivo. Argumentaron que esa variable refleja mejor los conceptos originales de March y Simon (1958) y que es conceptualmente similar a la intención de abandono porque refleja la lealtad de un empleado a su organización; eso la hace inapropiada

para ser utilizada simultáneamente con la intención de abandonar la organización en el mismo estudio (Price y Mueller, 1981).

Posteriormente, Joseph *et al.* (2007) calcularon la media armónica de los tamaños de muestra de los estudios utilizados en la matriz de correlación ($N = 701$). Se utilizó esa media por ser un método más conservador en comparación con la media aritmética o el tamaño de la muestra total de todos los estudios y porque da la mejor aproximación del tamaño de la muestra para un análisis de trayectoria (Viswesvaran y Ones, 1995). Al usar la correlación de 13 variables en la matriz de correlación, pusieron a prueba un modelo estructural donde la satisfacción laboral y la percepción de alternativas de trabajo median las relaciones entre los atributos personales, los elementos relacionados con el trabajo y la percepción de la organización, por cuanto antecedentes, con la intención de abandonar la organización (figura 23).

Por otra parte, Joseph *et al.* (2007) no correlacionaron edad y género, ya que para ellos no había ninguna razón teórica para hacerlo. Asimismo, probaron la matriz de covarianza de acuerdo con los procedimientos sugeridos por MacCallum, Browne y Sugawara (1996) para evaluar la solidez de la matriz de covarianza. Por último, compararon las estadísticas de ajuste del modelo mediado por las de los otros dos modelos. Utilizaron para ello LISREL 8.72 (Jöreskog y Sörbon, 2005). Para evaluar el ajuste del modelo, utilizaron el estándar de la raíz de la media cuadrada residual (SRMR, por sus siglas en inglés; Hu y Bentler, 1995), así como la raíz de la media cuadrada de error de aproximación (RMSEA, por sus siglas en inglés; Steiger y Lind, 1980). Aplicaron también el índice de ajuste no normado (NNFI, por sus siglas en inglés; Tucker y Lewis, 1973), el índice de ajuste comparativo (CFI, por sus siglas en inglés; Bentler, 1990) y la bondad del índice de ajuste (Jöreskog y Sörbon, 2005). Realizaron, asimismo, la prueba de diferencia de χ cuadrada ($\Delta\chi^2$) para probar el ajuste relativo de los modelos alternativos al modelo propuesto (Byrne, 1998; Kelloway, 1998). Por último, realizaron una prueba de Sobel (Sobel,

1982) para evaluar formalmente si la satisfacción laboral y la percepción de alternativas de empleo son mediadores de los antecedentes.

Los resultados obtenidos mostraron que el modelo fue parcialmente mediado (SRMR = .039, RMSEA = .054, poder del RMSEA = .99, NNFI = .93, CFI = .95, GFI = .97, $\chi^2 = 160.84$, df = 54), por lo cual fueron ajustados aún mejor los datos (SRMR = .067, RMSEA = .1, poder del RMSEA = .97, NNFI = .66, TPI = .73, GFI = .9, $\chi^2 = 494.97$, df = 62) y los efectos directos del modelo (SRMR = .099, RMSEA = .092, poder del RMSEA = .75, NNFI = .7, CFI = .74, GFI = .91, $\chi^2 = 462.60$, df = 68). Por otra parte, la diferencia significativa de la χ^2 para la parte mediada comparada con la totalidad del modelo ($\Delta\chi^2 = 334.13$, $\Delta df = 8$, $p < .001$) y los efectos directos del modelo ($\Delta\chi^2 = 301.76$, $\Delta df = 14$, $p < .001$) indicaron que éste se ajustó parcialmente mejor a los datos.

Lo anterior significa que el modelo propuesto fue parcialmente mediado por los antecedentes (rasgos demográficos, capital humano, variables relacionadas con el trabajo y percepción de la organización, además de satisfacción laboral y percepción de alternativas laborales externas), en relación tanto directa como indirecta con la intención de abandonar el trabajo. Con eso, Joseph *et al.* (2007) señalaron que la satisfacción laboral, por cuanto que refleja la falta de deseo de moverse, se relaciona negativamente con la intención de abandonar la organización ($\beta = -.14$, $p < .001$); mientras que la percepción de alternativas laborales externas, por cuanto que refleja la facilidad de movimiento, resultó positiva con la intención de abandonar la organización ($\beta = .44$, $p < .001$). Las actividades de extensión estuvieron positivamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo ($\beta = .11$, $p < .001$), la ambigüedad del rol ($\beta = -.42$, $p < .001$) y el conflicto con el rol ($\beta = -.44$, $p < .001$) lo estuvieron negativamente y el desempeño laboral lo estuvieron positivamente.

Las actividades de supervisión tuvieron una relación positiva con la intención de dejar la organización ($\beta = -.02$, $p = \text{n.s.}$); el conflicto con el rol también tuvo relación positiva directa con la intención de abandonar la organización ($\beta = .13$, $p < .001$), pero no la tuvo la ambigüedad del rol ($\beta = .02$, $p = \text{n.s.}$). También el desempeño laboral resultó positivamente relacionado con la satisfacción en el trabajo ($\beta = .08$, $p < .05$) y, además, hubo relación negativa directa con la intención de abandonar la organización ($\beta = -0.14$, $p < .001$).

La edad como rasgo demográfico estuvo en relación negativa con la satisfacción laboral ($\beta = -.21$, $p < .001$) y con la percepción de alternativas de trabajo externas ($\beta = -.10$, $p < .05$), aunque no estuvo directamente relacionada con la intención de abandonar la organización ($\beta = -.01$, $p = \text{n.s.}$). En cuanto al género, los resultados mostraron que las mujeres manifestaron sentir mayor satisfacción en su trabajo, es decir, menor deseo de moverse ($\beta = .30$, $p < .001$); pero no difirieron de los hombres en su percepción de alternativas de trabajo externas ($\beta = .03$, $p = \text{n.s.}$), si bien ellos, en general, mostraron fuerte intención de abandonar la organización ($\beta = -.12$, $p < .001$). Respecto a los elementos del capital humano (nivel educativo y antigüedad en la organización), los resultados mostraron, en el caso de la educación, una relación significativamente negativa con la percepción de alternativas de trabajo externas ($\beta = -.18$, $p < .01$), mientras que la educación tuvo una relación positiva directa con la intención de abandonar la organización ($\beta = .57$, $p < .001$). Ahora bien, las hipótesis sobre la antigüedad en la organización no fueron apoyadas por los resultados: no estuvo relacionada significativamente con la percepción de las alternativas de trabajo externas ($\beta = -.07$, $p = \text{n.s.}$) ni directamente con la intención de abandonar la organización ($\beta = -.03$, $p = \text{n.s.}$).

Por último, la prueba de Sobel indicó que la satisfacción laboral estuvo significativamente mediada por los efectos de las variables relacionadas con las actividades de extensión ($z = -2.88$, $p < .01$), con el rendimiento en el trabajo ($z = -2.32$, $p < .05$), la ambigüedad

del rol ($z = 4.43$, $p < .001$), el conflicto con el rol ($z = 4.45$, $p < .001$), el género ($z = -4.23$, $p < .001$), la edad ($z = 3.88$, $p < .001$) y el salario ($z = -4.17$, $p < .001$). En la intención de abandonar la organización, las perspectivas de avance o ascenso no estuvieron mediadas por la satisfacción laboral ($z = -0.66$, $p = \text{n.s.}$). La percepción de las alternativas de trabajo medió significativamente los efectos de la percepción de la organización respecto al salario ($z = 6.22$, $p < .001$) y las perspectivas de avance o ascenso ($z = 3.69$, $p < .001$), así como entre la edad ($z = -2.48$, $p < .05$) y la educación ($z = -2.97$, $p < .01$) respecto a la intención de abandonar la organización. En la percepción de las alternativas de trabajo externas no hubo efectos mediatos de la antigüedad en la organización ($z = -1.74$, $p = \text{n.s.}$) y el género ($z = 0.75$, $p = \text{n.s.}$) respecto a la intención de abandonar la organización.

En suma, los resultados de la revisión metaanalítica realizada por Joseph *et al.* (2007) contribuyeron más a confirmar los puntos de vista previos sobre la intención de abandonar la organización. Una comprensión básica obtenida a partir del metaanálisis es la magnitud y la importancia de las relaciones entre la intención de abandonar la organización y sus antecedentes.

1.20. Jubilación e intención de abandono: su asociación diferencial desde el constructo del compromiso laboral según Schmidt y Lee (2008)

Schmidt y Lee (2008) consideran la jubilación como un problema cuya resolución es cada vez más necesaria y pertinente en la dinámica socioeconómica de las sociedades de hoy en día. De hecho, ya anteriormente algunos investigadores, como Wahl (2004), observaron el éxodo de trabajadores de edad mayor, lo cual propició escasez de habilidades: un hueco de experiencia laboral difícil de llenar por los más jóvenes en las organizaciones abandonadas. Si bien el acervo de publicaciones sobre los tópicos de envejecimiento y jubilación es, a la vez, amplio e

informativo, parece haber pocas investigaciones que examinen con detenimiento el compromiso laboral como aspecto incidente en la jubilación y en la intención de abandono (Feldman, 1994; Hansson, DeKoekkoek, Neece y Patterson, 1997; Kanfer y Ackerman, 2004). Por ello, Schmidt y Lee (2008) decidieron ocuparse del tema con la finalidad de proporcionar a los profesionistas y a las organizaciones una base para desarrollar políticas eficaces con las cuales estimular el compromiso en los trabajadores de edad mayor y, al mismo tiempo, mantener la prestación de su fuerza laboral hasta llegar a la transición saludable de su jubilación: es decir, elementos para resolver la rotación de esos integrantes del personal que cuentan con una experiencia que sólo los años proporcionan.

Dado que en las investigaciones previas se identificaron, tanto en fundamentos teóricos como en evidencias empíricas, la existencia de cuatro constructos del compromiso laboral, a saber: el compromiso organizacional, la centralidad del trabajo en la vida, la implicación con el trabajo y el compromiso profesional (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; Morrow, 1993), Schmidt y Lee (2008) se propusieron examinar el papel de dichos constructos en la predicción de la jubilación contrastada con la rotación de personal; esto, desde el enfoque de la decisión tomada por el empleado de abandonar el trabajo. Asimismo, en esas investigaciones previas se afirmó que la jubilación es influenciada por elementos externos al ámbito de la organización, de manera que Schmidt y Lee (2008) incluyeron como objeto de estudio la influencia del compromiso laboral en las variables extralaborales: la edad, la salud, el estado civil, las responsabilidades familiares, la situación laboral del cónyuge, la estabilidad financiera, las actividades de ocio y de voluntariado y las actitudes hacia la jubilación.

En otros estudios más fue analizado el papel del trabajo y de las variables extralaborales respecto a la jubilación (Beehr, Glazer, Nielson y Farmer, 2000), pero no fue determinada la contribución del compromiso laboral en ese contexto. Por otra parte, Blau, Paul y

St. John (1993), así como Morrow (1993), sugirieron que se requieren más investigaciones para desarrollar el supuesto de que el compromiso laboral, en sus diferentes modalidades, es un índice del retiro voluntario. Sin embargo, con excepción de Cooper-Hakim y Viswesvaran (2005), esa línea de investigación rara vez había sido realizada en los años inmediatos a la publicación en el 2008 de los estudios de Schmidt y Lee. Ellos, entonces, respondieron a esa necesidad desde la teoría de la continuidad de Atchley (1989), la cual representa un modelo para comprender los procesos psicológicos en la toma de decisiones respecto a la situación laboral y su ajuste a las circunstancias del individuo.

La teoría de la continuidad es definida como una interpretación del desarrollo de los adultos. Propone que en la edad adulta a una persona se le presentan varias opciones de adaptación para preservar y mantener sus patrones psicológicos y sociales de conducta y de su visión del mundo; en cada proceso de adaptación en que se ve inmersa, la persona aplica los conocimientos, las habilidades y las estrategias que integran su experiencia de vida (Atchley, 1989). En otras palabras, los adultos mayores tratan de mantener las rutinas, la estructura y las redes familiares y sociales que han asimilado, aun cuando sus funciones dentro de su entorno evolucionan conforme avanza el envejecimiento. Así, la teoría de la continuidad ha proporcionado apoyo empírico para explicar el vínculo entre el envejecimiento y la jubilación respecto a las actividades laborales. En sus respectivos estudios, los siguientes investigadores ofrecieron un ejemplo de adaptación en los adultos mayores: Finchum y Weber (2000) se refieren a la selección de amistades; Kim y Feldman (2000), a la participación en el empleo, y Cook, Casillas, Robbins y Dougherty (2003), al ajuste marital.

En concreto y en términos de actitudes regulares de compromiso laboral, la continuidad probablemente tiene influencia en el deseo de los empleados mayores de retirarse voluntariamente o permanecer en la fuerza de trabajo. Un empleado que percibe que el trabajo de

toda su vida es de poco valor y no es compatible con su propia identidad, no puede mantenerse comprometido con el trabajo en general. Por lo tanto, puede creer que la jubilación le proporcionará más oportunidades para dedicarse a las actividades de su interés. En esas circunstancias, el empleado decidirá retirarse del trabajo actual con la finalidad de mantener su concepto de sí mismo. Por lo contrario, un empleado que valora el papel del trabajo en su vida pero es infeliz en su trabajo actual es poco probable que desee jubilarse; más bien, buscará un nuevo empleador para continuar en la fuerza laboral.

Con estos ejemplos, se justifica la aplicación de la teoría de la continuidad para explicar las asociaciones entre el compromiso laboral y la jubilación respecto a la intención de abandono y su consecuencia la rotación de personal. Para apoyar la suposición, sin embargo, jubilación y rotación de personal deben ser consideradas como algo distinto dentro de la problemática organizacional. Para Adams y Beehr (1998), la rotación de personal consiste en dejar el trabajo en cualquier momento teniendo como precursor la intención de abandono. Para Feldman (1994), en cambio, la jubilación es el retiro voluntario mediado por la decisión tomada por los empleados al llegar a cierta edad, desde una posición ocupada en la organización o desde la trayectoria profesional –de duración considerable–. Si bien es notable que entre la rotación de personal y la jubilación el común denominador es que en ambos casos los trabajadores toman la decisión de abandonar la organización, la diferencia consiste que en la rotación de personal los empleados se sienten menos comprometidos con el empleo en general; para ellos, la jubilación no significa necesariamente que dejen de trabajar de manera definitiva: pueden seguir trabajando en la misma organización aun después de retirarse oficialmente. Sin embargo, esa forma de empleo es ejercida, a menudo, como consultoría; en todo caso, se tratará de una labor de tiempo parcial. La idea que subyace en un comportamiento de ese tipo es que, tal como Feldman (1994) lo

señaló, sin una ocupación, el jubilado disminuirá considerablemente su concepto de sí mismo y se afectará su calidad de vida.

Dada la naturaleza heterogénea de esos comportamientos respecto al retiro laboral, sus causas son diferentes. Por ejemplo, la satisfacción es un punto de distinción importante entre la jubilación y la intención de abandono. De acuerdo con el modelo de abandono del trabajo descrito por Fletcher y Hansson (1991), la acción de dejar el trabajo se produce en respuesta a la ansiedad generada por las condiciones desfavorables del trabajo (salario, oportunidades de promoción, supervisión, compañeros del trabajo, el trabajo en sí, etcétera), las cuales afectan la satisfacción de los empleados. Por lo contrario, la satisfacción laboral parece no tener influencia importante en la jubilación. La afirmación se sustenta en el estudio de Adams (1999), quien encontró que la satisfacción en el trabajo no es un predictor significativo de la jubilación.

El *compromiso organizacional* es la primera variable que produce efectos dispares sobre la jubilación y la rotación de personal. Adams y Beehr (1998) señalaron que el compromiso organizacional predice la rotación de personal pero no predice la jubilación. En este sentido, el compromiso organizacional es definido como el vínculo afectivo y de identificación con la organización experimentado por el empleado. De ahí que sea uno de los mejores predictores de la intención del trabajador de abandonar su empleo actual. No obstante, la asociación entre el compromiso organizacional y la jubilación es débil.

En cuanto a la *centralidad del trabajo en la vida*, definida por Diefendorff, Brown, Kamin y Lord (2002) como la importancia que las personas otorgan al trabajo por cuanto componente principal de sus vidas, es considerada como un punto de vista personal, de orden subjetivo, sobre el trabajo y la vida; así, no está influenciada por la organización ni por las experiencias laborales. La idea de que la actitud de un individuo hacia el trabajo es importante para la jubilación en el proceso de la toma de decisiones fue determinante para que Schmidt y

Lee (2008) incorporaran a su análisis la teoría del rol laboral propuesta por Carter y Cook (1995). Dicha teoría indica que el grado en que los individuos están comprometidos con su función laboral influye en su deseo de seguir siendo miembro de la fuerza de trabajo. Se esperaría, entonces, que la centralidad del trabajo en la vida de un empleado se asocie con la intención de jubilarse y que, asimismo, tenga relación muy débil con la intención de abandonar el trabajo.

La implicación con el trabajo, tercer constructo, es definido como el grado en que los individuos están preocupados e inmersos en su trabajo actual. Se encuentra estrechamente vinculado con el cuarto constructo, el *compromiso profesional*, pues éste se refiere a la relación psicológica entre una persona y su ocupación, basada dicha relación en una reacción afectiva que lo impulsa a involucrarse con todo aquello que tenga que ver con su trabajo. Para aplicar ambos constructos, Schmidt y Lee (2008) tomaron en cuenta las investigaciones de Adams y Beehr (1998); de Beehr *et al.* (2000); de Cleveland, Shore y Murphy (1997) y de Kim y Feldman (2000) sobre las variables extralaborales. Específicamente, para Schmidt y Lee (2008) esas variables tienen importantes consecuencias en la decisión de jubilarse.

Dentro de ese marco teórico, pues, Schmidt y Lee (2008) formularon las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: El compromiso organizacional está más fuertemente asociado con la intención de abandonar un trabajo que con la intención de jubilarse.

Hipótesis 2: La centralidad del trabajo en la vida está más fuertemente asociada con la intención de jubilarse que con la intención de abandonar el trabajo.

Hipótesis 3: La implicación con el trabajo y el compromiso profesional se asocian fuertemente con la intención de jubilarse y la intención de abandonar el trabajo.

Hipótesis 4a: Las condiciones extralaborales (edad, salud, estado civil, responsabilidades familiares, situación laboral del cónyuge, estabilidad financiera, actividades de ocio y de

voluntariado y actitudes hacia la jubilación) están más fuertemente asociadas con la intención de jubilarse que con la intención de abandonar el trabajo.

Hipótesis 4b: Las condiciones extralaborales son causa de la varianza en la intención de jubilarse y no tanto de la varianza en la intención de abandonar el trabajo.

La metodología utilizada por Schmidt y Lee (2008) para probar sus hipótesis consistió en el envío a personas de edad mayor laboralmente activas, vía correo electrónico, de una invitación a participar en el proyecto de investigación. En el mensaje de invitación se les informó a los potenciales participantes el objetivo de la investigación: examinar las actitudes relativas a la jubilación y a la intención de abandonar la organización. Toda vez determinada la muestra, a los elegidos se les indicó un sitio *web* que contenía un cuestionario para ser contestado. Dicho sea de paso, los medios electrónicos para la aplicación de encuestas han resultado ser un recurso completamente apropiado en estudios de sondeo como el de Schmidt y Lee (2008), pues permite agilizar los procesos para contactar a los participantes y recoger y procesar los datos (Gosling, Vazire, Srivastava y John, 2004).

Los participantes fueron seleccionados, así, a través de una serie de perfiles: por su condición de antiguos alumnos de una universidad canadiense (851 invitaciones) y por pertenecer al personal, de esa misma universidad, independientemente de sus puestos (297 invitaciones). De las 168 personas interesadas en participar, de manera aleatoria fueron seleccionadas 129. Asimismo, fueron invitadas 2,518 personas integrantes de la administración pública de una provincia de Canadá, seleccionadas al azar con base en las listas de registro; de todas ellas, 216 personas aceptaron la invitación.

De esta suerte, la muestra fue de 345 participantes a quienes se les aplicó el cuestionario correspondiente. El rango de edad estuvo definido por $M = 53.55$ y por $SD = 5.25$. Además, la media en la antigüedad laboral fue de 19.19 años ($SD = 11.03$). De la muestra, sólo

329 encuestados informaron su género: 189 (57.4%) hombres y 140 (42.6%) mujeres. Además, 338 de los participantes informaron su ocupación: 42 (12.4%) se dedicaban a un oficio, 198 (58.6%) se dedicaban a una profesión y 98 (29.0%) ocupaban cargos administrativos de nivel ejecutivo.

Para obtener los datos necesarios, Schmidt y Lee (2008) utilizaron la escala Likert con cinco contestaciones posibles en el cuestionario: desde el valor de 1, equivalente a «totalmente en desacuerdo», hasta el valor de 5, equivalente a «muy de acuerdo». Incluyeron una opción de respuesta neutral, equivalente a «no aplica», para valorar las respuestas relacionadas con el cuidado de los hijos y el compromiso marital. Como variables de control, fue usada la información sobre edad, género, estado civil y antigüedad en la organización; esta última fue considerada por Schmidt y Lee (2008) por su vinculación con la percepción de los trabajadores de los beneficios del plan de pensión y la posibilidad de transferir sus competencias a otras organizaciones. El estado de salud y la estabilidad financiera implicaron algunas dificultades para ser constituidas como variables de control debido a que los participantes no siempre estuvieron dispuestos a externar sus problemas sociales y emocionales, de manera que fue necesario asegurar que las hipótesis fueran producidas más allá de esas limitaciones. Así, los reactivos sobre las percepciones referentes a la salud y los ingresos de jubilación fueron tomados de la investigación de Adams y Beehr (1998). La percepción de la salud fue examinada mediante cuatro reactivos, con afirmaciones del tipo «Generalmente hablando, mi salud es muy buena». En el caso de la percepción de los ingresos de jubilación, Schmidt y Lee (2008) optaron por cinco reactivos, con enunciados tales como «Puede financieramente darse el lujo de retirarse».

La información sobre la intención de abandonar el trabajo fue indagada por los reactivos desarrollados por O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991). Uno señalaba: «He pensado seriamente en cambiar de organización desde que empecé a trabajar aquí». Los reactivos de

O'Reilly *et al.* (1991) también fueron adaptados para conocer la intención de jubilarse. Uno de ellos enunciaba: «Prefiero jubilarme que continuar laborando en mi actual empleo».

El compromiso organizacional fue estimado mediante la sección de seis reactivos desarrollada por Meyer, Allen y Smith (1993). Un ejemplo de dichos reactivos es el siguiente: «Esta organización tiene gran significado personal para mí». Para indagar la centralidad del trabajo en la vida y la implicación con el trabajo fueron aplicados, respectivamente 12 y 13 reactivos desarrollados por Paullay, Alliger y Stone-Romero (1994): «En mi opinión, los objetivos personales en la vida de una persona deben ser orientados al trabajo» y «Por lo general, me siento separado del tipo de trabajo que hago en mi actual empleo» (valorado éste por registro inverso). El compromiso profesional fue estimado gracias a siete reactivos creados por Blau (1988). Hubo necesidad de modificar ligeramente algunos elementos de esa serie para que fueran aplicables a las personas dedicadas a un oficio, es decir, a no profesionistas ni a funcionarios de gobierno. Un ejemplo: «Aun si tuviera todo el dinero que necesitara sin trabajar, probablemente todavía seguiría trabajando en mi actual empleo».

En cuanto a las variables extralaborales, Schmidt y Lee (2008) usaron los nueve reactivos desarrollados por Amatea, Cross, Clark y Bobby (1986). Una declaración sobre la recompensa de ser padre fue: «Mi vida estaría vacía si nunca hubiera tenido hijos», mientras que en relación al estado civil fue: «Espero tener tiempo y esfuerzo suficientes para construir y mantener una relación matrimonial». La información referente a las actividades de ocio y de voluntariado fue obtenida, respectivamente, mediante bloques de cuatro y seis reactivos: tres del primer bloque fueron adaptados de los estudios de Goff, Fick y Oppliger (1997), mientras el cuarto reactivo consistió en preguntar a los participantes si dedicaban tiempo a actividades de ocio; cinco del segundo bloque fueron adaptados, a su vez, de los tomados para valorar la centralidad del trabajo en la vida, con enunciados del orden de «La mayor satisfacción en mi vida

viene de mi trabajo como voluntario», mientras el sexto reactivo fue tomado de las investigaciones de Cnaan y Cascio (1999), con afirmaciones del orden de «Paso gran cantidad de tiempo cada mes para participar como voluntario».

Los resultados de la investigación de Schmidt y Lee (2008) se describen a continuación. De acuerdo con la hipótesis 1, el compromiso organizacional estuvo en mayor correlación con la intención de abandonar el trabajo ($r = -.49, p < .01$) que con la intención de jubilarse ($r = -.32, p < .01$), con diferencia significativa ($z = -2.86, p < .01$). Por otra parte, el patrón de correlación se encontró invertido entre la centralidad del trabajo en la vida y la intención de abandonar el trabajo ($r = -.07, n.s.$) en comparación con la intención de jubilarse ($r = -.32, p < .01$), cuya diferencia fue significativa ($z = -3.98, p < .01$). Eso significa que la hipótesis 2 fue confirmada. Igualmente, para la hipótesis 3: el compromiso profesional estuvo en correlación directa con la intención de abandonar el empleo ($r = -.45, p < .01$) y con la intención de jubilarse ($r = -.51, p < .01$), cuya diferencia no fue significativa ($z = 1.12, n.s.$); las asociaciones entre el trabajo con la intención de abandonar el empleo y la intención de jubilarse fueron idénticas ($r = -.23, p < .01$).

Por el análisis de regresión múltiple aplicado, Schmidt y Lee (2008) mostraron que en el proceso de abandono del trabajo existe un primer paso en el cual la intención de abandonar el trabajo está condicionada por el compromiso laboral, en sus cuatro componentes. En el segundo paso, las cuatro variables del compromiso presentaron importantes incrementos respecto a las variables de control ($\Delta R^2 = .3, p < .01$). Además, en el tercer paso la antigüedad en el trabajo, el compromiso organizacional, la centralidad del trabajo en la vida y el compromiso profesional tuvieron variación significativa por encima de las otras variables (respectivamente: $\beta = -.12, p < .05$; $\beta = -.39, p < .01$; $\beta = -.32, p < .01$, y $\beta = .19, p < .01$; tabla 5).

Tabla 5.

Análisis de regresión múltiple para la intención de abandonar el trabajo y la intención de jubilarse respecto a las variables laborales y extralaborables.

Variables	Intención de abandonar el trabajo β			Intención de jubilarse β		
	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 1	Paso 2	Paso 3
<i>Género</i>	-.12*	-.05	-.04	-.04	-.03	-.03
<i>Edad</i>	-.03	.07	.08	.04	.14**	.15**
<i>Antigüedad en la organización</i>	-.03	-.12*	-.12*	.25**	.20**	.18**
<i>Percepción sobre la salud</i>	-.11*	-.01	-.02	-.16**	-.06	-.07
<i>Satisfacción con el ingreso de la jubilación</i>	-.08	.02	-.01	-.04	.03	.03
<i>Compromiso organizacional</i>	---	-.39**	-.38**	---	-.08	-.07
<i>Implicación con el trabajo</i>	---	.02	.03	---	.01	---
<i>Compromiso profesional</i>	---	-.32**	-.32**	---	-.37**	-.37**
<i>Centralidad del trabajo en la vida</i>	---	.19**	.19**	---	-.25**	-.21**
<i>Actividades de ocio</i>	---	---	0	---	---	.11*
<i>Actividades de voluntariado</i>	---	---	.08	---	---	-.04
<i>Compromiso con el papel marital</i>	---	---	.03	---	---	-.03
<i>La recompensa de ser padre</i>	---	---	-.08	---	---	.03
R²	.03	.33**	.34**	.11**	.39**	.40**
ΔR^2	---	.30**	.01	---	.28**	.01

Fuente: Schmidt y Lee (2008).

N = 284 (los casos perdidos fueron eliminados de la lista).

*p < .05, **p < .01 (la prueba de significancia fue de una cola).

Es importante tener en cuenta que los resultados de la tabla 5 confirman la hipótesis 2. Asimismo, que se produce un cambio significativo en la correlación múltiple respecto a la intención de jubilarse ($\Delta R^2 = .28$, $p < .01$). Por otra parte, el examen de los valores de β indica que la edad, la antigüedad en la organización, el compromiso profesional y la centralidad del trabajo en la vida incrementaron significativamente en relación con las demás variables

(respectivamente: $\beta = .14$, $p < .01$; $\beta = .20$, $p < .01$; $\beta = .37$, $p < .01$, y $\beta = -.25$, $p < .01$). Ese patrón de resultados confirma la idea de que el compromiso organizacional está más relacionado con la intención de abandonar el trabajo y que la centralidad del trabajo en la vida está más fuertemente ligada a la intención de jubilarse (hipótesis 1 y 2). La comprobación de la hipótesis 3 tiene su evidencia en los valores obtenidos para la implicación con el trabajo y el compromiso profesional, pues sus relaciones no son diferenciales respecto a la intención de abandonar el trabajo y la intención de jubilarse.

En la tabla 6 también puede observarse que ninguna de las variables extralaborales predijo la intención de abandonar el trabajo. En cambio, las actividades de ocio predijeron de manera significativa la intención de jubilarse ($r = .20$, $p < .01$; $\beta = .11$, $p < .05$), por lo cual la hipótesis 4a fue comprobada sólo parcialmente, pues ninguna de las variables extralaborales predijo significativamente la intención de jubilarse. Por último, la hipótesis 4b no fue confirmada: las condiciones extralaborales no son causa de la varianza en la intención de jubilarse, sino de la varianza en el compromiso laboral ($\Delta R^2 = .01$, n.s.).

En suma, Schmidt y Lee (2008) encontraron que la centralidad del trabajo en la vida y las actividades de ocio determinan en el empleado la intención de jubilarse, mientras el compromiso organizacional determina la intención de abandonar el trabajo. El hecho de que las actividades de ocio determinen de manera significativa las intenciones de jubilarse significa que las personas mayores suelen participar más en tareas ajenas a su trabajo –actividades al aire libre, por ejemplo– en lugar de trabajar a medida que comienzan a sentir su rol laboral como una disminución de los componentes de su sentido de identidad. Eso apunta al concepto de «pluralidad de la vida» propuesto por Moen (1996), así como a las afirmaciones de Beehr (1986) y Feldman (1994) de que las personas involucradas en actividades extralaborales son más propensas a adoptar actitudes positivas ante el estilo de vida del retiro. Por otra parte, al ser

explicados esos resultados por la teoría de la continuidad, es comprensible que la participación en actividades estructuradas de tiempo libre permita a los adultos de edad mayor mantener y aun ampliar su participación en las redes sociales de su entorno, así como dirigir su energía hacia el buen desempeño de tareas de valor, y que esto, a su vez, estimule sus sentidos de identidad y de pertenencia para conducirse de la mejor manera posible en medio de la rutina personal.

1.21. El «capital psicológico» de Avey, Luthans y Jensen (2009): psicología positiva como recurso para enfrentar la intención de abandono debida al estrés laboral

Para desarrollar su concepto de «capital psicológico», Avey *et al.* (2009) asumieron que el estrés laboral es una preocupación cada vez más presente en los gerentes de recursos humanos en torno a la intención de abandono. Reconocieron que desde el ámbito académico se ha venido dando mayor atención a la identificación de las variables del estrés laboral, entre éstos, el trabajo en sí mismo (Colligan y Higgins, 2006; Kram y Hall, 1989; Nelson y Sutton, 1990). No obstante, Avey *et al.* (2009) consideraron que había llegado el momento de darle a esa línea de investigación un nuevo enfoque, y por ello tomaron del constructo «psicología positiva» aquellas variables que también inciden en la intención de abandono: eficacia, esperanza, optimismo y resistencia. Todos son elementos clave para comprender de mejor manera los síntomas del estrés laboral que suele experimentar un empleado y que lo orillan a abandonar la organización.

La investigación sobre el capital psicológico comenzó con la preocupación expresada por la Organización Mundial de la Salud de que el estrés laboral se había convertido en un problema mundial. Ciertamente, eso ya había sido observado por Avey *et al.* (2009) en la industria estadounidense, donde cada vez más trabajadores se sentían presionados por su trabajo y ello repercutía en su estado de salud. En uno de los estudios previos sobre el tema, Riga (2006)

señaló que 20% de los ingresos de numerosas empresas canadienses era destinado a tratar el estrés de sus empleados: estrés consecuencia de las largas e intensas jornadas laborales, así como de la incertidumbre respecto a las expectativas de trabajo. No obstante, es mayor el número de elementos causantes del estrés, los cuales van desde el cambio tecnológico y la creciente competencia de los entornos de trabajo en el ámbito mundial, hasta las cargas de trabajo progresivamente más pesadas y el aumento en el número de viajes de negocios. Este último factor afectó a una quinta parte de los gerentes estadounidenses, según indicaron Colligan y Higgins (2006), así como las largas e intensas jornadas afectaron a los profesionistas que trabajaban por lo menos sesenta horas a la semana pero que se mantenían de guardia todo el día para atender a los clientes de sus empresas (Hymowitz, 2007). Asimismo, la tendencia a la reducción de personal en las organizaciones y el aumento de los niveles de desempleo generaron un panorama de inestabilidad y precariedad que afectó seriamente no sólo a los desempleados, sino también a quienes se encontraban laboralmente activos.

Avey *et al.* (2009) señalaron que, a pesar de tan desalentador panorama, es posible hacer que el estrés genere efectos positivos, como el aumento de la creatividad (Le Fevre, Matheny y Kolt, 2003) y del rendimiento laboral. Con todo, no dejan de reconocer que el estrés, además de favorecer en el trabajador la intención de abandonar su trabajo, también puede provocar problemas de salud y aumentar la probabilidad de que ocurran accidentes laborales (Bernard y Krupat, 1994), así como afectar la personalidad (Costa y McCrae, 1990).

El estrés en el trabajo es, entonces, clave en la administración de los recursos humanos debido a la evidente conexión entre la tensión, la afección a la salud y el desempeño del empleado (Motowidlo, Packard y Manning, 1986), con los indeseables resultados para la organización, tales como la insatisfacción laboral de sus empleados y, con ello, la alta frecuencia con que éstos la abandonan (Bhagat, McQuaid, Lindholm y Segovis, 1985; Boswell, Olson-

Buchanan y LePine, 2004). Por ejemplo, en un estudio realizado por la American Psychological Association en el 2007, se encontró que 52% de los empleados en Estados Unidos tenía la intención de abandonar su empleo debido al estrés laboral. Dichos empleados habían iniciado la búsqueda de un nuevo empleo que les ofreciera condiciones que no los hiciera sentir psicológicamente tan tensos.

Tomando en consideración lo anterior en su objetivo de entender más el problema del estrés laboral por cuanto comportamiento organizacional, es decir, desde la perspectiva positiva de las fuerzas psicológicas, Avey *et al.* (2009) revisaron los trabajos sobre psicología positiva de Seligman y Csikszentmihalyi publicados en el 2000; de Snyder y López, en el 2002; de Luthans, también en el 2002 (referencias a y b); de Schaufeli y Salanova, en el 2007, y de Luthans, Avolio, Avey y Norman, también en el 2007. Confirmaron que sus ideas y propuestas coinciden con las de Lazarus y Folkman, ya publicadas en 1984, en el sentido de que la psicología positiva es un recurso necesario para que los empleados hagan frente a las situaciones de estrés laboral, con lo cual se reduzcan al mínimo sus síntomas y consecuencias.

Por otro lado, Avey *et al.* (2009) tomaron de Lazarus las observaciones que en el 2003 publicó acerca de que la eficacia, el optimismo, la esperanza y la resistencia son vías de exploración pertinentes para la comprensión de cómo los humanos se adaptan al estrés. En el caso de la eficacia en relación con el estrés laboral, ha quedado demostrado su vínculo en estudios recientes en trabajadores de Hong Kong y Beijing (Siu, Spector y Cooper, 2005); pero también ha quedado demostrado que está relacionada con la socialización y la retención de los nuevos empleados en una empresa (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo y Tucker, 2007), así como con el compromiso organizacional y la intención de abandonar el trabajo (Harris y Cameron, 2005).

El optimismo, tal y como se prevé en la psicología positiva, ha resultado ser una fuerza psicológica a la vez realista y flexible, asociada con la perspectiva de lograr resultados favorables a partir del empeño puesto en una actividad; pero, enfatizan Luthans y Youssef (2007), no es un proceso que se verifique sin control del individuo. Al igual que la eficacia, el optimismo es susceptible de ser desarrollado por una persona a través de métodos de manejo de las emociones y de los sentimientos, tales como el del «optimismo realista» de Schneider (2001), quien lo describe en tres pasos: clemencia por el pasado, reconocimiento del presente y oportunidad de ver el futuro. Schneider (2001) demostró en su estudio que los empleados deben evaluar cuidadosamente la utilidad de aferrarse a sentimientos de culpa o vergüenza relacionados con su vida personal y que inciden en su vida laboral; enseguida, evaluar cómo esos y otros sentimientos negativos limitan su capacidad de conocer y aprender de lo positivo de una situación adversa.

Por lo que respecta a la esperanza, dado que es un término de uso común en el lenguaje cotidiano, es necesario aclarar que en el contexto de la psicología positiva tiene un significado específico, con importante apoyo teórico (Snyder, 2000). Así, la esperanza es definida como la fuerza de voluntad o la determinación (de individuos y de organizaciones) para lograr objetivos. Por cuanto fuerza psicológica, la esperanza es el poder del pensamiento del individuo en su capacidad de idear vías alternativas y planes de contingencia para alcanzar una meta a pesar de los obstáculos. De ahí que Luthans y Jensen (2002), así como Youssef y Luthans (2007), determinaran que existe conexión entre la esperanza, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Sin embargo, señalan, la relación entre la esperanza y el estrés en el trabajo ha recibido poca atención, lo cual tuvieron en cuenta Avey *et al.* (2009) para su investigación.

Por último, en lo que toca a la resistencia, ha sido definida como la capacidad de recuperación ante la adversidad, el conflicto, el fracaso y ciertos acontecimientos que, aun

cuando sean positivos, como el progreso, son percibidos por el individuo como negativos debido a la mayor responsabilidad que le demandan por su rol (Luthans, 2002a). De acuerdo con una encuesta reciente realizada por KPMG International en el 2007 la resistencia jugó un papel importante en más de veinticinco mil fusiones, adquisiciones y operaciones de reestructuración de diversas organizaciones en todo el mundo. Se observó que los integrantes de las empresas en riesgo se esforzaron en mejorar su posicionamiento competitivo y en crear accesos a los mercados internacionales; para ello, pusieron en marcha programas de rediseño de empleos, con lo cual redujeron no sólo la intención de abandono, sino también los despidos masivos (Trunk, 2007).

En otras investigaciones se indicó que los individuos resistentes están más dispuestos a hacer frente a los elementos de estrés en un lugar de trabajo dentro de un medio ambiente en cambio constante, ya que están abiertos a nuevas experiencias, son flexibles a las nuevas demandas y muestran mayor estabilidad emocional cuando enfrentan la adversidad (Tugade y Fredrickson, 2004). Lo que se muestra aquí es la relación positiva existente entre la resistencia y el rendimiento de los empleados con la satisfacción, el compromiso organizacional, la felicidad en el trabajo, la capacidad de hacer frente a enormes reestructuraciones corporativas y la intención de abandonar la organización (Youssef y Luthans, 2007), de manera que la resistencia puede constituirse en una variable útil para determinar cómo los trabajadores responden en ambientes estresantes.

En ese contexto teórico, pues, Avey *et al.* (2009) entienden la psicología positiva como el estado psicológico de una persona caracterizado por sentir y mostrar confianza (*eficacia*) al asumir y hacer el esfuerzo necesario para lograr el éxito en los desafíos que le plantea su trabajo; tener un enfoque positivo (*optimismo*) para lograr el éxito en su momento presente y en el futuro; ser perseverante para alcanzar las metas y, cuando sea necesario, reorientar las

estrategias (*esperanza*) para lograr el éxito; y, cuando se vea acosado por los problemas y la adversidad, mantenerse incluso más allá de sus fuerzas (*resistencia*) para lograr el éxito en sus esfuerzos (Luthans y Youssef, 2007). En este sentido, la psicología positiva es un factor central de apertura al desarrollo asociado a mayores rendimientos en el esfuerzo invertido, por lo cual afecta los niveles de estrés y la intención de los empleados de abandonar su trabajo. De ahí que Avey *et al.* (2009) enunciaran las hipótesis siguientes:

Hipótesis 1: En los empleados, la psicología positiva tiene relación negativa con los síntomas de estrés.

Hipótesis 2a: En los empleados, la psicología positiva tiene relación negativa con la intención de abandonar su trabajo.

Hipótesis 2b: En los empleados, los síntomas de estrés están en relación parcial con la psicología positiva y la intención de abandonar su trabajo.

Hipótesis 3a: En los empleados, la psicología positiva tiene relación negativa con la intención de buscar otro trabajo.

Hipótesis 3b: En los empleados, los síntomas de estrés están en relación parcial con la psicología positiva y la intención de buscar otro trabajo.

El método utilizado por Avey *et al.* (2009) para probar sus planteamientos fue el de la aplicación, vía electrónica, de tres cuestionarios acerca de la motivación en el trabajo. Para ello, solicitaron voluntarios de una amplia variedad de industrias del Medio Oeste estadounidense, con apoyo de una universidad local. A su llamado acudieron personas que conformaron una muestra heterogénea de 416 trabajadores adultos: 203 hombres y 204 mujeres, más nueve que no indicaron su género. Los participantes estuvieron dentro de un rango de uno a 35 años de antigüedad en su trabajo actual ($SD = 7.5$). Asimismo, de los 416 participantes que contestaron el primer cuestionario, 360 (86.5%) también respondieron los demás cuestionarios. Eso representó

un total de trescientos sesenta pruebas para validar las hipótesis. Es importante destacar que Avey *et al.* (2009) siguieron las recomendaciones de Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff (2003), quienes señalaron que la aplicación de varias encuestas en un mismo lapso ocasiona en las personas tendencia a dar respuestas incoherentes. Así, con las precauciones debidas, mediante el primer cuestionario fue valorado el nivel de psicología positiva de los participantes; mediante el segundo cuestionario fueron valoradas la intención de abandonar el trabajo y la búsqueda de un nuevo empleo y mediante el tercer cuestionario fueron valorados los síntomas del estrés laboral.

La psicología positiva fue indagada mediante el Psychological Capital Questionnaire (PCQ), instrumento de consistencia interna reflejada en un alfa de Cronbach de .92 y compuesto por 24 reactivos distribuidos en cuatro campos relativos a la eficacia, el optimismo, la esperanza y la resistencia. Los valores asignados a las respuestas se establecieron en la escala de Likert: 6 equivalía a «muy de acuerdo» y 1 equivalía a «muy en desacuerdo». Entre los reactivos del PCQ se hicieron afirmaciones como las siguientes: en el campo de la eficacia, «Estoy seguro de ayudar a establecer objetivos y metas en mi área de trabajo»; en el campo del optimismo, «Cuando las cosas son inciertas para mí en el trabajo, por lo general espero lo mejor»; en el campo de la esperanza, «Puedo pensar en muchas maneras de cómo lograr los objetivos de mi trabajo actual»; en el campo de la resistencia, «Suelo tomar con calma las cosas que generan estrés en mi trabajo».

Para valorar la intención de abandonar el trabajo y la búsqueda de un nuevo empleo, fueron aplicados los dos cuestionarios que para cada variable diseñaron Crossley, Bennett, Jex y Burnfield (2007), cuyos alfa de Cronbach son .92 y .94. Uno de los reactivos para indagar la intención de abandonar el trabajo es, por ejemplo, el siguiente: «Voy a dejar esta organización tan pronto como sea posible». En ese caso, las respuestas fueron evaluadas con la escala de Likert, con los mismos valores descritos para el PCQ. Mientras, para indagar la búsqueda de un nuevo

empleo, se pidió a los participantes que calificaran la frecuencia con la que habían participado en cada uno de los 13 comportamientos establecidos en el cuestionario correspondiente. Las respuestas también fueron valoradas por la escala de Likert: el valor más bajo fue de 1, equivalente a «casi nunca o nunca»; el valor más alto fue de 6, equivalente a «con frecuencia, aunque no siempre». Por último, los síntomas del estrés laboral fueron examinados mediante siete de los reactivos de que consta el instrumento desarrollado por la Psychology Foundation of Australia: las Depression Anxiety Stress Scales (DASS). Lovibond y Lovibond (1995) validaron en un estudio comparativo la confiabilidad de dicho instrumento, con un alfa de Cronbach de .86. En esa parte se pidió a los participantes que calificaran la frecuencia con la que experimentaban sensaciones de tensión en el trabajo. La escala de valores fue la de Likert: la más baja, 1, equivalente a «casi nunca o nunca»; la más alta, 6, «con frecuencia, aunque no siempre».

En el procesamiento de los datos obtenidos fueron utilizadas las correlaciones bivariadas y el análisis de regresión. Todas las variables analizadas mostraron asimetría, pero con curtosis y valores dentro de rangos normales, lo cual sugirió que los datos estuvieron en distribución normal. En la tabla 6 se ofrece un panorama de los resultados obtenidos por Avey *et al.* (2009).

Tabla 6.

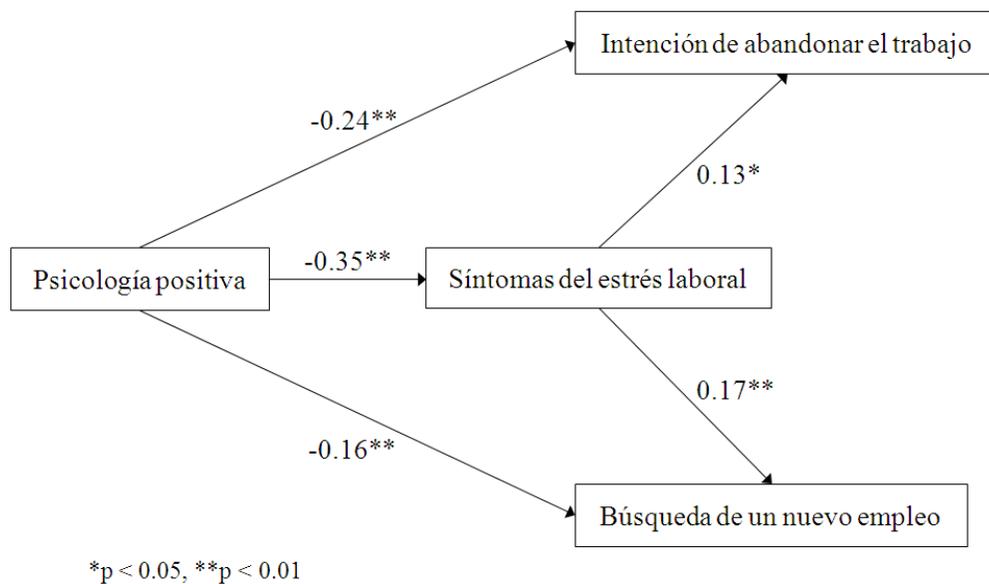
Medias, desviación estándar y correlaciones bivariadas del estudio de psicología positiva como recurso para enfrentar la rotación de personal debida al estrés laboral.

Variables	Media	SD	1	2	3	4
<i>Psicología positiva</i>	4.77	0.57	1.00	---	---	---
<i>Intención de abandonar el trabajo</i>	2.59	1.22	-0.29*	1.00	---	---
<i>Búsqueda de un nuevo empleo</i>	1.91	0.78	0.20*	0.52*	1.00	---
<i>Síntomas de estrés</i>	2.17	0.86	-0.35*-	0.22*	0.22*	1.00

Fuente: Avey *et al.* (2007).

*p < .001, n = 416.

Los resultados mostrados en la tabla 7 son ilustrados esquemáticamente en la figura 24. En ésta se observa que la hipótesis 1 predijo, en efecto, la existencia de relación negativa entre la psicología positiva y los síntomas del estrés ($\beta = -.35, p < .01$). Las hipótesis 2a y 3a previeron, asimismo, la existencia de relación negativa entre la psicología positiva y la intención de abandonar el trabajo ($\beta = -.24, p < .01$) y la búsqueda un nuevo empleo ($\beta = -.16, p < .01$). Las hipótesis 2b y 3b, por otra parte, predijeron que los síntomas del estrés laboral estuvieron parcialmente relacionados con la psicología positiva, la intención de abandonar el trabajo y la búsqueda de un nuevo empleo.



Fuente: Avey *et al.* (2007).

Figura 24. Esquema de las hipótesis comprobadas para el estudio de psicología positiva como recurso para enfrentar la rotación de personal debida al estrés laboral.

De acuerdo con las directrices de Baron y Kenny (1986), las cuales se observan para este caso en la tabla 7 y en la figura 24, la mediación parcial debe existir cuando se cumplan tres condiciones. La primera condición es que la variable independiente (la psicología positiva) debe

estar relacionada significativamente con las variables dependientes (la intención de abandonar el trabajo y la búsqueda de un nuevo empleo). La segunda condición es que la variable independiente debe estar relacionada significativamente con la variable del resultado (los síntomas de estrés laboral). Y, por último, la tercera condición es que la variable del resultado debe estar relacionada significativamente con las variables dependientes. De esta manera, para que exista mediación parcial, la fuerza de la variable independiente debe reducir el efecto de las variables dependientes. Al introducir los síntomas del estrés laboral como variable del resultado, la fuerza de la psicología positiva hizo disminuir la intención de abandonar el trabajo, desde $\beta = -.29$ ($p < .01$) hasta $\beta = -.24$ ($p < .01$). A su vez, la fuerza de la psicología positiva redujo la búsqueda de un nuevo empleo desde $\beta = .20$ ($p < .01$) hasta $\beta = .16$ ($p < .01$). Estos últimos resultados comprueban las hipótesis 2b y 3b propuestas.

En vista de lo descrito hasta ahora, puede reconocerse que en su estudio Avey *et al.* (2009) encontraron una relación negativa entre la psicología positiva de los empleados y sus percepciones de los síntomas del estrés laboral. Ese hallazgo contribuye al entendimiento de que los empleados recurren en sus procesos internos a la fuerza de la psicología positiva para hacer frente a aquellas condiciones laborales que les generan tensión. Con ello, dos de las consecuencias adversas de la tensión –la intención de abandonar el trabajo y la búsqueda de un nuevo empleo– disminuyen considerablemente en intensidad. Con ese enfoque, el problema de la rotación de personal se reduce significativamente para la organización.

1.22. Estudio exploratorio de Yin-Fah, Yeoh Sok, Lim y Osman (2010) sobre la intención de abandono en empleados del sector privado

Yin-Fah *et al.* (2010) tomaron como antecedente de su estudio el conocimiento de que la rotación de personal se da en cualquier momento y afecta de manera constante a todo tipo de organización, sin importar el tamaño de ésta ni su giro empresarial. Asimismo, incluyeron entre sus consideraciones que la rotación de personal es sumamente costosa debido al proceso de terminación laboral por el trabajador y al proceso de selección del nuevo personal, lo cual implica para la empresa, entre otros gastos, los de publicidad, selección y contratación (Ahmad y Omar, 2010). Entonces, Yin-Fah *et al.* (2010) vislumbraron que un elemento importante para entender el problema podría ser la intención del trabajador de abandonar la organización. Ante esa idea, decidieron centrar su investigación en descubrir qué genera en el trabajador la decisión de abandonar su trabajo actual. Por su revisión de las publicaciones previas sobre el tema, partieron de la noción de que en el origen del fenómeno existen dos variables que afectan la intención de abandonar el trabajo: la satisfacción y el estrés laborales, mismos que, a su vez, actúan sobre el compromiso organizacional. De ahí que Yin-Fah *et al.* (2010) se plantearan estudiar esos dos aspectos recurriendo, para ello, a los empleados del sector privado de Selangor (también conocido con el nombre árabe Darul Ehsan), uno de los estados de Malasia.

Yin-Fah *et al.* (2010) asumieron que la satisfacción en el trabajo es importante en todos los grupos ocupacionales: los empleados satisfechos tienden a sentirse más comprometidos con sus organizaciones y, al mismo tiempo, no experimentan deseos de abandonarla. También asumieron que, por lo contrario, el estrés laboral sentido por los empleados es determinante para que en un momento dado decidan abandonar la organización. El estrés laboral se produce cuando los empleados perciben desequilibrios entre sus capacidades, las demandas de su trabajo y los

recursos que la empresa les proporciona para satisfacer ambas condiciones. Eso indicó, para Yin-Fah *et al.* (2010), que el estrés y la satisfacción laborales se correlacionan significativamente con el compromiso organizacional y afectan la decisión de los empleados de permanecer o abandonar la organización.

Con base en la información del mercado laboral obtenida del Departamento de Trabajo del Ministerio de Recursos Humanos de Malasia, Yin-Fah *et al.* (2010) encontraron que de marzo del 2007 a marzo del 2008 el número de solicitantes que buscaron trabajo por primera vez se incrementó de 9,896 a 15,936 (61.0%), mientras que el número de solicitantes que ya tenían trabajo pero estaban en busca de uno nuevo se incrementó de 85,030 a 137,716 (61.9%). De acuerdo con los titulares del Departamento de Trabajo, esas cifras mostraron que el aumento en el número de solicitantes que contaban con un empleo pero estaban en busca de otro se debió a la insatisfacción laboral y a la falta de compromiso con la organización actual, entre los cuales medió el estrés laboral.

Para comprobar esa información, la cual estaba en concordancia con los supuestos de su investigación, Yin-Fah *et al.* (2010) emplearon el método de muestreo aleatorio aplicado en dos etapas, en vista de que Selangor está integrado por nueve distritos administrativos. En la primera etapa, resultó seleccionado el distrito de Petaling, integrado por tres consejos municipales (designados anteponiéndoles a sus nombres las siglas MP: Majlis Perbandaran; así: MP Petaling Jaya, MP Shah Alam y MP Subang Jaya). En la segunda etapa, resultó seleccionado el MP Subang Jaya. El MP Subang Jaya contaba, para la fecha del estudio, con empresas privadas dedicadas principalmente al asesoramiento financiero, de cuyas listas de nómina se obtuvieron los datos necesarios para convocar a los participantes. Enseguida, los investigadores procedieron a determinar la muestra, a través del muestreo por cuotas, tomando en cuenta el género y el origen étnico.

En total, fueron 120 los participantes seleccionados en una proporción 50:50 entre malayos y no malayos; cada categoría fue dividida, a su vez, según el género: masculino y femenino. De esta manera, la muestra quedó integrada por sesenta malayos, de los cuales treinta eran hombres y treinta eran mujeres; así como sesenta no malayos, de los cuales treinta eran hombres y treinta eran mujeres. La edad de los participantes osciló entre los 20 y los 52 años ($M = 27.83$, $SD = 8.47$). Del total, 89 (74.1%) eran menores de 30 años de edad, 16 (13.3%) eran de entre 31 a 40 años y 15 (12.5%) eran mayores de 40 años. En cuanto al estado civil, 93 (77.5%) de los participantes eran solteros, 24 (20%) estaban casados y tres (2.5%) estaban divorciados. Respecto al nivel educativo, 61 (50.8%) de los participantes contaban con estudios de licenciatura, 43 (35.8%) con estudios de nivel técnico y el resto con estudios de secundaria.

En cuanto a los datos laborales, Yin-Fah *et al.* (2010) determinaron que el sueldo mensual percibido se encontraba entre 1,360 y 6,530 ringgits malayos ($M = 2,643.67$, $SD = 1,328.97$). Así, 53 (44.2%) de los encuestados tenían un salario por debajo de los dos mil ringgits malayos; 49 (40.8%), de dos mil a cuatro mil ringgits malayos; y 18 (15%), más de cuatro mil ringgits malayos. El promedio de antigüedad en el trabajo fue de 2.24 años ($SD = 2.0$), de manera que del total de participantes, 61 (50.8%) habían sido contratados dos años antes de la fecha de la encuesta, 37 (30.8%) nunca habían cambiado de trabajo, 69 (57.8%) ya habían cambiado de trabajo entre una a tres veces antes de ser contratados por la empresa actual y 14 (11.7%) habían cambiado de trabajo en cuatro ocasiones antes de ser contratados por la empresa actual. En la tabla 7 se ofrece un concentrado de la información recién descrita.

Tabla 7.Perfil de los participantes en el estudio exploratorio de Yin-Fah *et al.* (2010).

n (%)		M	SD	Mínimo	Máximo
Género					
<i>Hombres</i>	60 (50.0)	---	---	---	---
<i>Mujeres</i>	60 (50.0)				
Grupo étnico					
<i>Malayos</i>	60 (50.0)	---	---	---	---
<i>No malayos</i>	60 (50.0)				
Estado civil					
<i>Solteros</i>	93 (77.5)	---	---	---	---
<i>Casados</i>	24 (20.0)				
<i>Divorciados</i>	3 (2.5)				
Edad					
<i>Menor o igual a 20 años</i>	22 (18.3)	---	---	---	---
<i>De 21 a 30 años</i>	67 (55.8)				
<i>De 31 a 40 años</i>	16 (13.3)				
<i>Mayores de 41 años</i>	15 (12.5)	27.83	8.47	20	52
Educación					
<i>Menos de 10 años de estudios</i>	16 (13.4)	---	---	---	---
<i>De 11 a 14 años de estudios</i>	43 (35.8)				
<i>Más de 15 años de estudios</i>	61 (50.8)	14.46	2.92	7	17
Antigüedad en el trabajo					
<i>Menos de 2 años</i>	61 (50.8)	---	---	---	---
<i>De 2 a 4 años</i>	32 (26.7)				
<i>Más de 4 años</i>	27 (22.5)	2.24	2	0.5	6
Salario					
<i>Menor o igual a RM* 1,999</i>	53 (44.2)	---	---	---	---
<i>De RM 2,000 a RM 3,999</i>	49 (40.8)				
<i>Más de RM 4,000</i>	18 (15.0)	2,643.67	1,328.97	1,360.00	6,530.00
Cambio de trabajo					
<i>Nunca</i>	37 (30.8)	---	---	---	---

<i>De 1 a 3 veces</i>	69 (57.5)				
<i>Más de 3 veces</i>	14 (11.7)	1.48	1.51	0	6

Fuente: Yin-Fah *et al.* (2010).

*RM: ringgits malayos.

Toda vez procesados los datos de control, Yin-Fah *et al.* (2010) procedieron a estimar el nivel de compromiso organizacional mediante el cuestionario de Mowday *et al.* (1979), integrado por 15 reactivos (con un alfa de Cronbach de .81) cuyas opciones de respuesta se valoraron con la escala Likert: desde 1 para «totalmente en desacuerdo» hasta 7 para «muy de acuerdo». Hay que aclarar que varios reactivos de ese cuestionario están redactados en forma negativa, por lo cual Yin-Fah *et al.* (2010) los codificaron de manera inversa. Así, la puntuación mínima fue de 15, equivalente a bajo compromiso organizacional, y la puntuación máxima fue de 105, equivalente a alto compromiso organizacional.

Para la estimación del estrés laboral, Yin-Fah *et al.* (2010) utilizaron la Perceived Stress Scale (PSS), que consta de 14 reactivos (con un alfa de Cronbach de .85), divididos en siete positivos y siete negativos (estos últimos codificados de manera inversa). Los reactivos de la PSS fueron valorados mediante la escala de Likert: desde 1, equivalente a «nunca», hasta 5, equivalente a «muy a menudo». La puntuación mínima fue de 14, la cual señaló la percepción de bajo nivel de estrés, y la puntuación máxima fue de 70, la cual indicó la percepción de alto nivel de estrés (Briggs y Munley, 2008; Luria y Torjman, 2009).

Para estimar la satisfacción en el trabajo, Yin-Fah *et al.* (2010) recurrieron al Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ), el cual está integrado por tres subescalas: la de la satisfacción intrínseca, de 12 reactivos (con un alfa de Cronbach de .84 a .91); la de la satisfacción extrínseca, de seis reactivos (con un alfa de Cronbach de .77 a .82); y la de la satisfacción general, de dos reactivos (con un alfa de Cronbach de .87 a .92). Las respuestas

fueron valoradas mediante la escala de Likert: el valor de 1 fue para «no satisfecho» y el valor de 5 fue para «muy satisfecho». Puesto que los reactivos en total suman veinte, la puntuación mínima fue de 20, correspondiente al menor nivel de satisfacción laboral, y la puntuación máxima fue de 100, correspondiente al mayor nivel de satisfacción laboral (Buitendach y Rothmann, 2009; Kaplan, Warren, Barsky y Thoresen, 2009).

La intención de abandonar la empresa, asimismo, fue evaluada por tres reactivos tomados de los desarrollados por Mobley *et al.* (1978): «Estoy continuamente pensando en abandonar la organización», «Estoy buscando activamente una nueva alternativa laboral» y «Tan pronto como sea posible, abandonaré la organización» (todas con un alfa de Cronbach de .9). Las respuestas fueron valoradas mediante la escala de Likert: desde el valor de 1 para «totalmente en desacuerdo» hasta el valor de 5 para «totalmente de acuerdo». Así, entre más alta fuera la puntuación, mayor era la intención de abandonar la empresa.

Finalmente, para estimar la relación de los rasgos demográficos (variables dependientes) con el compromiso organizacional, el estrés laboral y la satisfacción en el trabajo (variables independientes), así como con la intención de abandonar la empresa (variable del resultado), Yin-Fah *et al.* (2010) utilizaron la correlación de Pearson.

Los resultados respecto al compromiso organizacional mostraron que 85 (70.8%) empleados expresaron sentirse moderadamente comprometidos; 12 (10%), poco comprometidos; y 23 (19.2%), muy comprometidos ($M = 64.98$, $SD = 17.52$). En lo referente al estrés laboral, la mitad de los encuestados expresó que estaba sometida a altos niveles de estrés; 58 (48.3%) de los participantes sintieron que estaban sometidos a moderados niveles de estrés, y sólo dos (1.7%) trabajadores manifestaron sentirse poco estresados ($M = 52.94$, $SD = 10.03$). Los resultados para la satisfacción en el trabajo revelaron que 81 (67.5%) participantes se sintieron moderadamente satisfechos ($M = 62.09$, $SD = 15.24$); 27 (22.5%), muy satisfechos; y 12 (10%), poco satisfechos.

Asimismo, 51 (42.5%) empleados experimentaron intenciones moderadas de abandonar la organización ($M = 9.49$, $SD = 3.59$); 37 (30.8%), débiles intenciones de abandonar la organización; y 32 (26.7%), fuertes intenciones de abandonar la organización.

En lo que a las relaciones entre las variables se refiere, Yin-Fah *et al.* (2010) encontraron que entre el compromiso organizacional y la intención de abandonar la organización la relación fue significativa ($r = -.367$, $p < .01$), lo cual interpretaron como que el trabajador que siente fuerte compromiso organizacional no es muy propenso a abandonar la organización. Entre el estrés laboral y la intención de abandonar la organización la relación también fue significativa ($r = .396$, $p < .05$); esto es: a medida que aumenta el estrés laboral, el trabajador se siente menos satisfecho y menos comprometido, por lo cual aumenta su intención de abandonar la empresa. Igualmente, la relación resultó significativa entre la satisfacción en el trabajo y la intención de abandonar la organización ($r = -.447$, $p < .01$), lo cual implica que la insatisfacción laboral no sólo hace aumentar en el empleado su deseo e intención de abandonar su trabajo actual, sino que determina su comportamiento hacia el trabajo.

Por otra parte, de entre los datos laborales destaca el salario como predictor de las relaciones entre las variables independientes y las variables dependientes. Así, el aumento de sueldo puede favorecer en el empleado su compromiso y aumentar su satisfacción en el trabajo, lo suficiente como para producir los efectos deseados por la organización. Yin-Fah *et al.* (2010) señalaran que todo departamento de recursos humanos debe establecer entre sus políticas el otorgamiento de incentivos económicos a los empleados según su desempeño. Por último, de entre los rasgos demográficos, destaca el hecho de que los empleados más jóvenes tendieron más a abandonar la organización que los empleados de edad mayor.

En la tabla 8 pueden observarse globalmente los resultados obtenidos por Yin-Fah *et al.* (2010) en su exploración

Tabla 8.

Resultados del estudio exploratorio sobre la rotación de personal en empleados del sector privado malasio.

Variables	Compromiso organizacional			Estrés laboral			Satisfacción laboral			Intención de abandonar la organización		
	(r)	(t)	(F)	(r)	(t)	(F)	(r)	(t)	(F)	(r)	(t)	(F)
<i>Edad</i>	.455*	---	---	.188*	---	---	.397*	---	---	-.583**	---	---
<i>Género</i>	---	0.618	---	---	1.16	---	---	1.38	---	---	1.66*	---
<i>Grupo étnico</i>	---	0.067	---	---	0.44	---	---	0.507	---	---	1.25*	---
<i>Estado civil</i>	---	---	8.19**	---	---	0.911	---	---	6.03*	---	---	17.9*
<i>Educación</i>	.046	---	---	.170*	---	---	-.031	---	---	.126	---	---
<i>Antigüedad</i>	.404**	---	---	.153	---	---	.478*	---	---	-.800*	---	---
<i>Salario</i>	.425**	---	---	-.156**	---	---	.223*	---	---	-.501**	---	---
<i>Empleo</i>	.341	---	---	.099	---	---	.192*	---	---	-.343*	---	---

Fuente: Yin-Fah *et al.* (2010).

*p < .01, **p < .05.

En conclusión, las aportaciones de Yin-Fah *et al.* (2010) sobre el problema de la rotación de personal desde el enfoque de la intención del trabajador de abandonar la organización apuntan a una afirmación irrefutable: cuando los empleados son bien tratados –y eso incluye, en primer término, la percepción de un buen salario–, tienden a sentirse menos estresados y, por consecuencia, a mostrar mayor compromiso hacia su organización y menos deseos de abandonarla. Asimismo, Yin-Fah *et al.* (2010) confirman las propuestas de Griffeth *et al.* (2000) respecto a que el salario, la edad, la capacitación, la educación, la supervisión y el trabajo en equipo deben ser elementos a considerar por una organización para elevar el nivel de compromiso del trabajador y reducir con ello el problema de la rotación de personal.

En cuanto a la metodología, el trabajo de Yin-Fah *et al.* (2010) es ejemplar para futuras investigaciones, por el cuidado que tuvieron en aplicarla y por contextualizarla en condiciones laborales que en varios sentidos son semejantes a las de países como México –esto es, en entornos socioeconómicos en vías de desarrollo–. Ello sugiere, no obstante, la necesidad de comparar la validez predictiva del modelo a través de diferentes puestos de trabajo y diferentes

industrias. La metodología de estudio puede ser mejorada por el aumento del tamaño de la muestra y al adoptar el muestreo probabilístico con la finalidad de generalizar los resultados de manera más acertada y confiable.

1.23. La agresión laboral y la intención de abandono: Evaluación del papel mediador de la satisfacción laboral de Moreno, Díaz y Garrosa (2012).

Moreno *et al.* (2012) consideraron que las investigaciones realizadas hasta el momento han centrado su atención en las relaciones directas entre la agresión laboral y diversas consecuencias organizacionales. Sin embargo, muy pocos estudios han analizado el efecto indirecto que puede tener la agresión laboral sobre la intención de abandono, a través de la satisfacción laboral. La agresión laboral no es un fenómeno ajeno al contexto laboral. Las primeras aproximaciones teóricas (Griffin, O’Leary-Kelly y Collins, 1998; VandenBos y Bulatao, 1996) al igual que los medios solían poner un mayor énfasis en la agresión física al ser una situación más evidente.

A medida que avanza este campo de conocimiento, queda claro que este tipo de agresión no es la más común en los lugares de trabajo y que, por el contrario, las mayores tasas de prevalencia de agresión laboral se concentran en formas leves o intermedias de ésta, conocidas bajo diferentes denominaciones: incivismo laboral (Cortina, Magley, Williams y Langhout, 2001), abuso verbal (Grandey, Kern y Frone, 2007), acoso psicológico (Leymann, 1996), abuso emocional (Keashly, 1998), abuso generalizado en el lugar de trabajo (Rospenda, Richman, Wislar y Flaherty, 2000), entre otras.

De acuerdo con Schat y Kelloway (2005), la agresión laboral es un “comportamiento ejercido por uno o varios individuos dentro o fuera de la organización con intención de dañar

física o psicológicamente a uno o varios compañeros de trabajo y que ocurre en un contexto relacionado con el trabajo” (p.191).

Moreno et al. (2012) se centraron específicamente en tres formas de agresión: incivismo laboral, abuso verbal y acoso psicológico caracterizadas por tener un claro componente de manifestación psicológico más que físico, y por tener las mayores tasas de prevalencia dentro del contexto de la agresión laboral (Baron y Neuman, 1998; Glomb, 2002). El incivismo laboral, definido como “conducta antisocial de baja intensidad, con intención ambigua que viola las normas de respeto mutuo en el lugar de trabajo” (Pearson, Anderson y Porath, 2000). El abuso verbal, entendido como una forma de conducta agresiva que implica el uso del lenguaje, como sarcasmos, gritos, insultos (Baron y Neuman, 1998). Y el acoso psicológico, considerado como la agresión psicológica injustificada hacia el trabajador, que se hace evidente mediante actos sociales negativos y hostiles, presentes de forma sistemática y recurrente durante un tiempo prolongado (Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003).

Para Moreno *et al.* (2012) una de las consecuencias organizacionales de la agresión psicológica es la intención de abandono del trabajo, entendida como la voluntad consiente y deliberada de dejar la organización; suele medirse con referencia a un intervalo de tiempo específico y se considera como el último paso de una secuencia de pensamientos, que llevan al empleado a plantearse abandonar el empleo e intentar buscar uno alternativo (Mobley *et al.* 1978). La intención de abandono es un predictor de la rotación de personal (Kristensen y Westergård-Nielsen, 2004) y es, por tanto, un factor relevante a tenerse en cuenta dentro de la organización.

Cortina *et al.* (2001) y Lim y Cortina (2005) encontraron que los empleados que han experimentado, frecuentemente, actos de incivismo laboral, tienen una mayor probabilidad de pensar en dejar sus trabajos. En el caso del abuso verbal, se encontraron correlaciones positivas

con intenciones de abandono (Glomb, 2002; Rowe y Sherlock, 2005; Thomas y Bliese, 2005). Igualmente, se encontró asociación entre el acoso psicológico y la intención de abandono (Mikkelsen y Einarsen, 2002; Schat y Kelloway, 2003).

Otro aspecto organizacional considerado por Moreno *et al.* (2012) que puede verse afectado por la agresión psicológica en el trabajo es la satisfacción laboral de los empleados (Schat y Kelloway, 2005). Entendida como el grado en el que la gente está a gusto en su trabajo, siendo el resultado de la percepción subjetiva de las experiencias laborales por parte del empleado (Locke, 1976). Los trabajadores que experimentaron la agresión psicológica tiene un mayor grado de temor y estado de ánimo negativo, los cuales podrían a su vez estar relacionados con una reducción de la satisfacción laboral general (Barling, Rogers y Kelloway, 2001).

El propósito del trabajo de Moreno *et al.* (2012) consistió en explorar el grado en que la satisfacción en el trabajo media la relación entre diferentes formas psicológicas de agresión laboral (incivismo, abuso verbal y acoso psicológico) y la intención de abandono, en una muestra de 460 trabajadores del sector servicios de Madrid España. Los resultados de los análisis de regresión indicaron que la satisfacción laboral media totalmente la relación entre incivismo e intención de abandono, así como la relación entre acoso psicológico e intención de abandono, mientras que media parcialmente la relación entre abuso verbal e intención de abandono.

Por tanto, Moreno *et al.* (2012) sugieren que se debe prestar atención a la satisfacción laboral de los empleados. Desde una perspectiva organizacional, el que éstos mantengan un alto nivel de satisfacción en sus trabajos es un elemento esencial para que permanezcan en sus empresas y que por tanto existan bajos niveles de rotación, con los costos e implicaciones que estos puedan tener. Y enfatizan que no hay que perder de vista la necesidad de implementar estrategias paralelas desde una perspectiva positiva, como la promoción de políticas de igualdad, el apoyo y soporte social por parte de compañeros de trabajo y supervisores.

En el marco teórico expuesto se ofreció suficientes evidencias de que el éxito y la supervivencia de las organizaciones actuales se encuentran en su capacidad de integrar los recursos humanos en sus proyectos, de forma que todas las personas involucradas puedan tener un nivel de satisfacción que les permita considerar los objetivos de la empresa como propios. Pérez Rubio (1997) fortaleció el razonamiento anterior al señalar que hoy en día se presta mayor interés a la calidad de vida laboral que en décadas anteriores, en el sentido de que las personas trabajen bien sintiéndose bien. Es decir, que estén satisfechas en el trabajo para generar en la empresa resultados favorables. En ese sentido, Robbins (1994) consideró esencial la satisfacción laboral por las siguientes razones:

- Los trabajadores satisfechos muestran mayor productividad y competitividad;
- La satisfacción forja en el trabajador su compromiso con la organización;
- La satisfacción se refleja en la vida particular del trabajador, lo cual retroalimenta su compromiso con la empresa; y
- La satisfacción es importante para evitar la intención de abandono.

A mayor satisfacción, menor intención de abandonar la organización y, por lo tanto, menor rotación. De ahí que los trabajadores sean el activo principal de la organización, por ser la organización misma: la estructura a la cual dan sostén y al ser ella el medio dentro del cual se desarrollan. La correlación entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar la organización también se comprobó en los estudios de éste marco teórico, además de los realizados por Eldridge y Wolkstein (1956), Toussaint (1967), Bibby (1970), Warr (1993), Iverson y Pullman (2000), Cunningham y Sagas (2004) y Sims (2007).

Scarpello y Vandenberg (1992) destacaron la importancia del estudio de la satisfacción como variable que impacta de manera directa la intención de abandono y ésta como predictor de la rotación de personal, con argumentos como los siguientes:

- La satisfacción debe ser un objetivo conveniente en la política de dirección de toda organización y ser considerada como criterio de evaluación para mejorar los procesos.
- Favorecer la satisfacción en los trabajadores contribuye al logro de resultados positivos para la empresa.
- Dar importancia al capital humano en el seno de la organización debe conducir a la optimización en la gestión de recursos humanos y al establecimiento de incentivos que alienten la motivación y la satisfacción, y, por lo tanto, la productividad y la capacidad de innovación de los empleados. Eso promovería en ellos mayor compromiso tanto con su trabajo como con la organización misma
- El costo de no disponer de información sobre los aspectos que influyen en la satisfacción de los empleados es sustancial: cuanto mayor sea la disponibilidad de información y se maneje de la manera más adecuada, mejor se podrá responder y hacer frente a los problemas que surjan.

Por otra parte, se ha insistido en que el principal beneficio de considerar el capital humano y promover la satisfacción en los empleados, sea cual sea su perfil demográfico-laboral y cualquiera que sea su función dentro de la organización, es el de evitar costos innecesarios a la organización debido a la rotación de personal. Es innegable que gracias a esa promoción una organización reducirá significativamente el ausentismo no justificado, con las pérdidas que ello implica. No obstante, también debe destacarse que existe otro beneficio: el impacto positivo en la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la organización. De acuerdo con Stewart

(1993), tan importante es conocer y responder a las condiciones de los empleados como a la protección de los intereses de los accionistas, intereses de los cuales son función dichos productos y servicios. Ésa es una razón más para considerar que la satisfacción de los trabajadores y la percepción de importancia que dan a los aspectos del trabajo son indicadores claves del nivel de calidad en las empresas.

Kanji (1990) afirmó al respecto que la satisfacción y la percepción de importancia que el trabajador tiene de los aspectos laborales (Hackman y Oldham, 1980) en programas como Gestión de Calidad Total (Total Quality Management), diseñado y propuesto como modelo de procesos empresariales por Motorola en 1986, conocido como Six Sigma; o aproximaciones basadas en modelos de gestión de la calidad, como el Deming System of Profound Knowledge y el Malcolm Baldrige National Quality Award, ubican al trabajador como cliente interno de la organización cuya satisfacción es importante para disminuir la intención de abandono, a pesar de que el mercado laboral, se encuentre con un nivel de crecimiento económico significativo.

Es imprescindible, entonces, que una organización detecte a tiempo y sepa interpretar debidamente las manifestaciones de sus empleados en torno a los aspectos del trabajo (desempeño, salario, capacitación y plan de desarrollo, entre otros) que pueden tener efecto negativo en la satisfacción de sus trabajadores y en su percepción de importancia de los aspectos laborales, pues sólo al proceder así podrá incidir eficientemente en disminuir la intención de abandono. Bernardin (1977), Cunningham (1981) y Bluedorn (1982) señalaron que las manifestaciones de satisfacción o insatisfacción más notables y frecuentes en los empleados están relacionadas con las siguientes actitudes:

- Expresión: intentos activos y constructivos por mejorar la situación; implica analizar los problemas junto con los supervisores, sugerir soluciones, etcétera;

- Lealtad: espera optimista para que una situación problemática mejore; incluye defender la organización ante críticas externas y confiar en que la gerencia hará lo más conveniente;
- Negligencia: actitudes pasivas ante una situación problemática, contribuyendo a que ésta empeore; incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores; y
- Rotación de personal: expresiones no propositivas y de deslealtad y negligencia suelen estar encauzadas, en el empleado, a decidir si permanece o no en el trabajo actual; en caso de que decida abandonar la empresa, podrá optar por dos resoluciones: empezará a buscar otro empleo y, toda vez encontrado, presentará su renuncia, o simplemente renunciará sin haber asegurado previamente otro empleo.

Bajo este contenido, se destaca la orientación de la presente investigación, y se plantea el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

La intención de abandono como predictor de la rotación de personal, tal y como quedó manifestado en el capítulo precedente, ha sido y es un tema que, desde muy diversos enfoques, mantiene interesados a los investigadores debido a sus implicaciones. Con la finalidad de entenderla en plenitud, así como para dar respuestas a los problemas derivados de ella, se han llevado a cabo investigaciones de las cuales han surgido modelos descriptivos y explicativos. No obstante, por su complejidad, aún no se ha podido configurar un modelo único, si bien hay numerosos modelos que son indudablemente válidos. En general, se observa que en esas investigaciones y sus modelos teóricos los investigadores suelen abordar el problema desde dos perspectivas, principalmente: por causa y por efecto.

De acuerdo con los modelos causales, de entre las fuentes que originan la intención de abandono se desprenden cinco elementos: la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la percepción de la importancia de los aspectos del trabajo, las características personales y las oportunidades externas que puede generar el mercado laboral. Por otra parte, se resalta como primordial la satisfacción laboral, considerada como el núcleo predictivo de la intención de abandono. Puede tener influencia, en menor o mayor grado, sobre el compromiso organizacional; o bien, puede promover en el trabajador las intenciones de abandonar la empresa, especialmente cuando se presentan mejores oportunidades de trabajo en el mercado laboral. Es así como algunos investigadores consideran que a mayor satisfacción laboral, menor intención de abandono y como consecuencia una reducción en la rotación de personal.

Es común encontrar en las investigaciones y sus modelos que los móviles principales propiciadores de la satisfacción laboral son el salario; el reconocimiento; la retroalimentación; la comunicación, tanto con el jefe inmediato como con los compañeros de trabajo; las oportunidades de desarrollo profesional en la organización, de capacitación y de entrenamiento; las políticas y los procedimientos de la organización; el trabajo en equipo; la identidad con la tarea y la variedad de ésta. En algunos de esos modelos se discutió la importancia concedida a los aspectos laborales mencionados, aunque sin ofrecer la evidencia científica necesaria para respaldar la discusión. Sin embargo, esos y otros modelos semejantes han sido utilizados por otros investigadores como sustento teórico.

Pero se cuenta con otros modelos teóricos, como aquellos cuyos creadores confiaron en el poder predictivo de las actitudes, concretamente, la satisfacción laboral en relación con otros aspectos del trabajo: desempeño y ausentismo. Para otros modelos más se consideraron aspectos demográficos: edad, género, escolaridad, estado civil y número de hijos, por ejemplo. No obstante, en algunos de esos modelos se encontraron pocas evidencias científicas sobre su relación con la intención de abandono y no se observa en ellos un estudio sobre el probable impacto que podría tener la religión, al ser éste un aspecto demográfico determinante en la vida de la mayoría de los mexicanos.

En lo que a efectos se refiere, los modelos teóricos suelen señalar básicamente los siguientes: retiro voluntario de trabajadores valiosos; incremento de los costos de contratación, capacitación e integración de nuevos trabajadores; disminución de la imagen de la organización; pérdida de competitividad y de clientes, etcétera.

La intención de abandono como antecesor de la rotación de personal, no pasa desapercibida, para las empresas exportadoras del sector calzado en la ciudad de León, Guanajuato, México quienes padecen el problema de la rotación de personal de manera

significativa. De acuerdo con el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado de León (2009-2010), la industria del calzado tuvo un índice de rotación de personal durante el 2007, en promedio, de 25.5%. Afectó tanto a las microempresas y pequeñas empresas como a las medianas y grandes (tabla 9).

Tabla 9.

Índice de rotación de personal en la industria del calzado en la ciudad de León durante el año 2007.

Categoría	Promedio anual
Microempresa	35%
Pequeña	27%
Mediana	21%
Grande	19%

Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector Privado de León (2009).

Si bien en la tabla 1 se muestra en números el impacto del problema de la rotación de personal, que ha variado durante los últimos años, en un promedio de un 20% (López, 2013). Es importante resaltar que en los modelos teóricos se acepta que en algunos casos el fenómeno puede representar para la organización una ventaja, al estar en posibilidad de desplazar empleados que interfieren en el buen funcionamiento de la empresa, sea por incompetencia para desempeñarse adecuadamente en el puesto, sea por falta de compromiso, sea por tratarse de personas conflictivas, etcétera. En el mismo sentido, la rotación de personal permitiría a esas empresas la incorporación de nuevos empleados que sí ayuden a la organización a promover la creatividad, la competitividad y la innovación. Con ello, los beneficios obtenidos serían, entre otros, cambios en los métodos de trabajo y la adquisición de nuevos conocimientos.

La salida de trabajadores con pobre desempeño laboral puede significar, también, una oportunidad real de desarrollo dentro de la organización: obtener un ascenso al puesto vacante. Asimismo, al poder trabajar con nuevos miembros en equipos de trabajo, tendrán mayores

oportunidades de aplicar sus capacidades y habilidades en beneficio de la organización. Y aún más, la rotación de personal puede significar una posibilidad real de desarrollo para la organización, al conjuntar los conocimientos del nuevo empleado obtenidos en su trabajo anterior con los que vaya a adquirir. Ese intercambio incrementa la *empleabilidad* y, como consecuencia, mejora la estabilidad profesional.

Contrario a lo anterior, la rotación de personal puede conducir a perder empleados competitivos y, al mismo tiempo, generar costos de formación de nuevos empleados y reducir la eficiencia durante el periodo de adaptación a un nuevo puesto. Puede tener impacto, incluso, en la calidad del trabajo, con lo cual se afecta la competitividad de la organización (Bivainis y Tamošiūnas, 2003; Lechner y Dowling, 2003; Maffin, 1998; Offstein, Harrell-Cook y Tootoonchi, 2007; Smith y Tranfield, 1996).

Dentro de este contexto se tomó como estudio las empresas exportadoras de la industria del calzado en la ciudad de León, Guanajuato, México.

2.1. Justificación de la investigación

Para la justificación de la investigación se utilizaron los criterios de «conveniencia», «relevancia social», «implicaciones prácticas», «valor teórico», «utilidad metodológica» y «características del entorno» (Ackoff, 1953; Homans, 1961; Miller y Salkind, 1977) aplicados a las empresas exportadoras de la industria del calzado en la ciudad de León, Guanajuato, México.

Conveniencia

La investigación será útil al permitir a la organización ser proactiva ante el problema de la rotación de personal al conocer las causas que dan origen a la intención de abandono, desde el enfoque de la percepción de la importancia dada por los trabajadores a los aspectos del trabajo y la satisfacción que sienten o experimentan respecto a los mismos. Asimismo, para conocer los aspectos personales y los factores no controlables que un momento dado pueden inducir a los trabajadores a dejar la empresa.

Relevancia social

Este estudio sirve como apoyo para la detección temprana de las causas de la intención de abandonar el trabajo que resulta en la rotación de personal, ayudará a las organizaciones a retener a sus mejores empleados. Y así las organizaciones no tendrían que realizar gastos innecesarios para contratar y capacitar nuevos empleados. Ni tendrían que asumir las consecuencias negativas del retiro de sus anteriores empleados. Por ejemplo, los trabajadores valiosos que abandonan una empresa y laboran dentro del ámbito de producción, al retirarse, afectan su competitividad si venden bienes de menor calidad y, con ello, merman la credibilidad de la empresa y disminuyen sus beneficios económicos.

Implicaciones prácticas

En la actualidad, las organizaciones exportadoras de la ciudad de León, Guanajuato, México no cuentan con un modelo proactivo. La investigación llenará esa carencia y apoyará a

esas empresas a detectar con anticipación los aspectos del trabajo que deberán atender para reducir la intención de abandono de sus empleados con talento. El estudio al incluir la consideración del nivel de importancia que los trabajadores dan a los aspectos del trabajo, así como el nivel de satisfacción que experimentan o sienten, le asegurará a la organización la oportunidad de tomar medidas administrativas de mayor eficacia laboral. También, será útil a la organización en su planeación de políticas y procedimientos sobre recursos humanos, al conocer de manera anticipada el nivel de expectativa de los trabajadores sobre los aspectos del trabajo externos y el nivel de influencia de los aspectos personales sobre la intención de abandono.

La investigación, al serle útil para mantener a sus mejores empleados, estos podrían coadyuvar con la organización en su crecimiento, expansión y consolidación en los mercados, los cuales día a día son más exigentes y competitivos. Es de destacarse que, de acuerdo con el Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y el Calzado realizado por la Cámara de la Industria del Calzado y la Secretaría de Economía (2010), la expansión y la consolidación de la industria del calzado se realizan aprovechando como ventaja competitiva la mano de obra abundante y de bajo salario, no el desarrollo profesional de los trabajadores para generar innovación y tecnología, ni la producción de nuevos bienes con valor agregado (Madhok, Li y Priem, 2010).

Valor teórico

El estudio ayuda a las organizaciones a disminuir las consecuencias de la rotación de personal al permitirle conocer por qué algunos de sus empleados tienen la intención de abandonar el trabajo. En este sentido, fortalece las investigaciones y los modelos teóricos centrados en las causas y/o en los efectos de la intención de abandono, incluidos los que abordaron el tema de

manera integral (Mobley *et al.*, 1979). Y aun refuerza otros estudios que lo iniciaron de manera específica, como aquellos que relacionaron directamente los aspectos del trabajo con la satisfacción laboral (Lambert *et al.*, 2001), los que relacionaron la importancia otorgada por el trabajador a los aspectos laborales internos con los aspectos laborales externos y los que relacionaron las características personales del trabajador con la satisfacción laboral.

Utilidad metodológica

La investigación aporta un nuevo instrumento metodológico de medición de la satisfacción laboral y la percepción de importancia de los trabajadores sobre aspectos del trabajo integrados en factores.

Características del entorno

La industria exportadora del calzado en el estado de Guanajuato, México en concreto, de la ciudad de León. Desde su nacimiento en el año de 1645, la industria del calzado ha desempeñado un trascendental papel en la economía guanajuatense. En el ámbito nacional, en nuestros días, Guanajuato ocupa el primer lugar en la producción de calzado, con 79.6% de la producción nacional. Le siguen Jalisco, con 11.7%; el Estado de México, con 5.3%, y el Distrito Federal, con 3.4%. Como la industria del calzado mexicana no ha sido ajena al proceso de globalización, ha logrado consolidarse con 1.6% de la producción mundial. Dentro del marco internacional, la ciudad de León participa con 1.27% (Cámara de la Industria del Calzado y Secretaría de Economía, 2012).

Los retos que enfrentan son de diversa índole, entre los que destacan, de acuerdo con la Cámara de la Industria del Calzado y la Secretaría de Economía (2012): a) elevada rotación de personal; b) cadena productiva desarticulada; c) bajo desarrollo de nuevos productos y diseños; d) desvinculación entre la producción y la comercialización; e) baja capacidad para detectar nichos de mercado; f) competencia de China, Brasil y Europa del este, con productos más competitivos; g) competencia desleal a través del contrabando, y h) bajo aprovechamiento de la ubicación geográfica, ventajosa para utilizar sistemas de logística que permitan disminuir los costos de inventario en un mercado como el estadounidense. Añádase esto: la industria del calzado leonesa, al no retener al personal de alto desempeño que apoye en la solución de sus problemas, muestra lento crecimiento.

Ante tal estado de cosas, en el Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y el Calzado, la Cámara de la Industria del Calzado y la Secretaría de Economía (2012) reconocen que no existe un estudio para atender la rotación de personal desde la intención de abandono.

2.2. Objetivos de la investigación

El objetivo general es desarrollar un modelo teórico para medir la satisfacción e importancia que los trabajadores conceden a los aspectos del trabajo, integrados en factores, e identificar su relación con los aspectos no controlables, personales y la intención de abandonar la organización. El modelo será referido en adelante por las siglas MOMSI. Para lograr el objetivo, se tomó como estudio las empresas de la industria del calzado de exportación en la ciudad de León, Guanajuato, México.

Como aspectos del trabajo internos se consideran en el MOMSI : salario, políticas y procedimientos, reconocimiento al desempeño, libertad de expresión, apoyo y comunicación, vivir cerca del lugar de trabajo, respeto laboral, compromisos de trabajo y de familia, prestaciones laborales, entrenamiento y capacitación, condiciones laborales, seguridad laboral, desarrollo personal y profesional, retroalimentación, trato justo, solución de conflictos laborales, bienestar laboral, conocimiento de los objetivos y las metas de la organización, autonomía, trabajo con retos, horas extras, trabajo en equipo, justicia organizacional, responsabilidades y obligaciones, relaciones con los compañeros de trabajo, delegación de tareas y funciones, ambiente de trabajo, instrumentos de trabajo y religión.

Se consideran como aspectos no controlables por la empresa que son condiciones que pueden afectar la permanencia en la organización, pero que están fuera del control de la misma, ya sean generadas en el mercado laboral o por los propios trabajadores dadas sus circunstancias particulares: situación económica del país, principalmente, respecto al salario; cambio de trabajo de la pareja; atención a los hijos; iniciar un negocio propio; enfermedad; superación profesional y mejor ambiente laboral.

Los aspectos personales del trabajador incluyen: género, edad, escolaridad, estado civil, número de hijos, religión y antigüedad laboral. Téngase presente que la distinción entre aspectos internos, aspectos no controlables y aspectos personales no es ajena a cierta arbitrariedad. No obstante, su soporte teórico estriba en la distinción convencional entre aspectos internos y aspectos externos, la cual deriva de muchos de los estudios que se revisaron en el capítulo 1 de este documento y se refiere al alcance del poder de influencia y de competencia de la organización sobre determinados elementos: son aspectos internos los que se encuentran dentro del alcance de la organización y son externos los que están fuera de su alcance; de entre los que están fuera de su alcance están los que sólo se refieren al trabajador. De esta manera, para los

fines de la investigación se encontró útil la agrupación anotada anteriormente porque permite disponer de constructos teóricos de proyección práctica.

Los objetivos específicos que apoyan el estudio de investigación son los siguientes:

1. Determinar la relación que existe entre los factores de la satisfacción respecto a los aspectos del trabajo y la intención de abandonar la empresa.

2.- Determinar la relación que existe entre los factores de importancia que dan los trabajadores a los aspectos del trabajo y la intención de abandonar la empresa.

3. Determinar la relación entre los factores de la percepción de importancia con los factores de la satisfacción experimentada por los trabajadores.

4. Determinar la relación de los aspectos no controlables con los factores de la satisfacción experimentada por los trabajadores.

5. Determinar la relación de los aspectos no controlables con los factores de importancia dada por los trabajadores.

6. Determinar la relación de los aspectos no controlables y la intención de abandonar la empresa.

7. Determinar la asociación de los aspectos personales con los factores de la satisfacción experimentada por los trabajadores.

8. Determinar la asociación de los aspectos personales con los factores de importancia dada por los trabajadores.

9. Determinar la asociación entre los aspectos personales y la intención de abandonar la organización.

2.3. Hipótesis

Las hipótesis que a continuación se exponen han sido formuladas con el criterio de que son proposiciones indicadoras de lo que se busca o se trata de probar en una investigación científica (Basu, 1977; Kerlinger, 1975, 1979; Nuttall, 1970) y, asimismo, constituir explicaciones tentativas del fenómeno investigado, en este caso, la intención de abandono. Así, las hipótesis de la presente investigación son:

H₁: La satisfacción sentida por el trabajador acerca de los aspectos del trabajo influye directamente en su intención de abandonar el trabajo.

H₂: La percepción de importancia que le da el trabajador a los aspectos del trabajo influye directamente en su intención de abandonar el trabajo.

H₃: Existe una relación entre la satisfacción y la importancia que le da el trabajador a los aspectos del trabajo.

H₄: Los aspectos no controlables guardan una asociación con los factores de satisfacción y de la importancia dada por el trabajador a los aspectos del trabajo.

H₅: Los aspectos no controlables influyen directamente en la intención de abandonar el trabajo.

H₆: Los aspectos personales guardan una asociación con los factores de satisfacción y de la importancia dada por los trabajadores a los aspectos del trabajo.

H₇: Los aspectos personales influyen directamente en la intención de abandonar el trabajo.

CAPÍTULO 3

MÉTODO

3.1. Participantes

De una población de 8.673 trabajadores de las empresas exportadoras de calzado de la ciudad de León Guanajuato, México (Secretaría de Economía, 2013), fueron seleccionados al azar 681 utilizando como base su lista de nómina. Para determinar el tamaño y la composición, se aplicó el método probabilístico (Kish, 1975). El margen de error fue de 0.023. La muestra de empleados que contestaron el cuestionario estuvo conformada por 450 hombres y 231 mujeres. Si atendemos al promedio de los participantes el trabajador de la industria del calzado es una persona joven (34.54 años) con escasa formación en el ámbito educativo (10.5 años), en su mayoría (66.4%) están casados y con un promedio de 2.32 hijos (Tabla 10).

Tabla 10.

Perfil demográfico de la muestra (n = 681).

Edad		
M	DE	Rango
34.5 años	9.11	19 a 50 años
Años de escolaridad		
M	DE	Rango
10.5 años	2.15	1 a 18 años
Estado civil		
Casado	Soltero	
66.4%	33.6%	
Religión		
Católica	Otra	
95.6%	4.4%	
Número de hijos		
M	DE	Rango
2.32 hijos	1.83	0 a 10 hijos
Antigüedad de los empleados		
M	DE	Rango
4.5 años	4.30	1 a 30 año

3.2. Procedimiento

Las empresas exportadoras de la industria del calzado de León, Guanajuato fueron seleccionadas al azar utilizando el listado de registro del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) (Secretaría de Economía, 2013). Se contactó a los respectivos gerentes de recursos humanos para solicitar su participación en la investigación, y se les explicó puntualmente el objetivo de la investigación y los fundamentos de esta. Los empleados fueron escogidos de manera aleatoria según las listas de nómina. Para el proceso de aplicación del cuestionario cada empresa dispuso de un área acondicionada; la calendarización fue acordada según las fechas y los horarios asignados por cada empresa, de manera tal que no se vieran afectadas las jornadas laborales.

Se trabajó con grupos de diez empleados de las empresas participantes; en la sesión correspondiente, se les indicó a ellos el motivo de la investigación, el carácter confidencial de la información que fueran a ofrecer, la estructura de la prueba y la forma de responder a cada reactivo. Se concedió un lapso breve para la resolución de dudas. La aplicación del cuestionario duró en promedio veintiún minutos por sesión.

3.3. Análisis de datos

La recolección de los datos se realizó mediante el instrumento de medición diseñado para esta investigación y que se describe en el apartado 3.3 de este capítulo. El tratamiento estadístico de los datos se ejecutó con el programa SPSS 20 para Windows. Para responder a las hipótesis H_1 , H_2 , H_3 , H_4 y H_5 se utilizó el análisis de correlación de Pearson. Para las hipótesis H_6 y H_7 se aplicó la prueba estadística de χ^2 (chi cuadrado).

3.4. Definición de términos y descripción del MOMSI.

Para los efectos del MOMSI, se entiende por intención de abandonar el trabajo *el deseo del trabajador de dejar la organización donde trabaja*, y por rotación de personal *la salida voluntaria de los trabajadores de una organización de la cual reciben salario y prestaciones laborales conforme a la ley* (Ahmad y Omar, 2010). No se consideran como trabajadores las personas que realizan actividades de servicio social –aunque sea profesional– o actividades de cualquier otra naturaleza por la cual reciban beneficios temporales (Ley Federal del Trabajo, 2010). Se entiende por aspectos del trabajo *los elementos y las circunstancias que afectan la actividad del trabajador*: salario, políticas y procedimientos, reconocimiento al desempeño, libertad de expresión, apoyo y comunicación, vivir cerca del lugar de trabajo, respeto laboral, compromisos de trabajo y de familia, prestaciones laborales, entrenamiento y capacitación, condiciones laborales, seguridad laboral, desarrollo personal y profesional, retroalimentación, trato justo, solución de conflictos laborales, bienestar laboral, conocimiento de los objetivos y de las metas de la organización, autonomía, trabajo con retos, horas extras, trabajo en equipo, justicia organizacional, responsabilidades y obligaciones, relaciones con los compañeros de trabajo, delegación de tareas y funciones, ambiente de trabajo, instrumentos de trabajo y religión.

La influencia del catolicismo mexicano en el ámbito laboral es diferente al de otras religiones como el judaísmo, el islamismo, el hinduismo y el budismo, aunque podemos encontrar rasgos en común respecto a cómo integran los trabajadores su vida espiritual con la vida del trabajo. El judaísmo, que fundamenta su fe en un solo dios, el Dios de Abraham, ha

heredado a la visión judeocristiana de la que nace el catolicismo una noción determinante: el trabajo es una bendición que se cultiva día a día con el fin de acumular riqueza.

El islamismo, a su vez, intenta racionalizar la vida laboral con base en el Corán (Al-Quran), al igual que con base en el Sari'a, que es la constitución del Estado musulmán, donde se establecen los derechos y los deberes del hombre en el ámbito laboral, así como los delitos y las penas, entre otros aspectos más de la vida civil y jurídica. El islam es estricto en torno a los asuntos del ámbito laboral, pues no deja de apearse a sus leyes religiosas, consideradas inmutables. El hinduismo, asimismo, conecta el aspecto laboral con la filosofía y la religión. Para los hindúes el trabajo implica realizar un complejo de rituales y ceremonias, con la aplicación de disciplinas espirituales que confluyen para otorgar en ofrenda a sus divinidades el propio esfuerzo laboral. Para quienes profesan el hinduismo, el trabajo es, entonces, un camino al fortalecimiento del alma. El budismo, por otra parte, es una religión y una filosofía que trata de dar solución espiritual al sufrimiento humano. Se basa en las enseñanzas de Siddharta Gautama, conocido como Buda, y bajo sus preceptos el trabajo es considerado como un elemento importante que conduce al hombre a alejarse de la pobreza y, por lo tanto, del sufrimiento humano (Altaf y Awan, 2011; Borstorff y Arlington, 2011; Lynn, Naughton y Vander Veen, 2011).

La religión desempeña un papel vital dentro de la sociedad humana y, por lo mismo, es parte de la idiosincrasia de la inmensa mayoría de los mexicanos. Como tal, determina los modos de ser, de pensar y de hacer de los trabajadores, por lo cual necesariamente es un componente que afecta el ámbito laboral (Nesvig, 2009). Así, en México, las actividades laborales están pautadas por las actividades religiosas. Baste mencionar que si bien, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (2010), la calendarización de los días laborables ha sido redefinida para reducir al mínimo la cantidad de días festivos (tanto civiles como religiosos), en numerosos sectores está muy arraigada la costumbre de suspender labores extraoficialmente por motivo de las

celebraciones religiosas. Aun cuando no sean suspendidas las jornadas, a pesar de haber sido advertido sobre el particular y aunque, dado el caso, sea sujeto de llamadas de atención o de sanciones, tratándose de acudir a peregrinaciones y ceremonias eucarísticas, el trabajador se ausenta de su puesto. Incluso es capaz de abandonar el trabajo si la organización no «respetar» o no «apoya» sus creencias y costumbres.

Así, por ejemplo, los trabajadores de la industria del calzado leonesa se ausentan dos o más días, con o sin permiso, para participar en las peregrinaciones en honor a la Santísima Virgen de la Luz, patrona de la ciudad, o para acudir a San Juan de los Lagos (Jalisco) para «pagar una manda». No obstante, la influencia de la religión en la intención de abandono no ha sido abordada suficientemente, ni en número ni en exhaustividad, ni en el ámbito nacional ni en el ámbito internacional.

Con todo, ha de apuntarse que durante el proceso de esta investigación se encontró que cada vez son más los empresarios dispuestos a respetar los hábitos y las costumbres religiosas de sus empleados. Por ejemplo, en ciertas fábricas de calzado en la ciudad de León se han implementado programas por los cuales se permite que a las 12:00 horas se suspenda el trabajo, durante cinco minutos, para que los empleados hagan sus oraciones en agradecimiento a la virgen María –u otra virgen o algún santo de su devoción– por permitirles tener un trabajo y pedir protección, bienestar y prosperidad tanto para ellos y sus familias como para la empresa que les da trabajo. Eso confirma las observaciones de Purnell (2006) y Trejo (2009): la realización de rituales religiosos durante la jornada laboral genera en el trabajador fortaleza espiritual y una profunda confianza que se ven reflejadas en su productividad laboral. Por ello, es necesario para los administradores saber qué tan importante es la religión para los trabajadores y qué tan satisfechos se sienten con el trato que le da la organización en ese sentido.

Toda vez reconocida la pertinencia de incluir la religión para determinar su impacto en la intención de abandono, a continuación se describen los aspectos del trabajo incluidos en el MOMSI:

Salario. Es la retribución que paga el patrón al trabajador por su trabajo. El salario se fija contractualmente y se establece por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma convenida. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador.

Políticas y procedimientos. Una política es el conjunto de criterios generales que establecen el marco de referencia para el desempeño de las actividades del trabajador en materia de obra y/o servicios relacionados con su actividad, así como los respectivos procedimientos. Un procedimiento es el método en que el trabajador ejecuta su actividad laboral, de acuerdo con un cierto sistema. Método es el modo ordenado de actuar para conseguir algo con apoyo en ciertos recursos. Sistema es la estructura constituida por elementos en interrelación formal y funcional, así como las reglas o los principios que rigen esa interrelación.

Reconocimiento al desempeño. Es la distinción concedida a un trabajador, de entre los demás, por los resultados obtenidos del cumplimiento de su función laboral.

Libertad de expresión. Es la capacidad de autodeterminación y autonomía del trabajador para formular y dar a conocer pensamientos, ideas y creencias a través de la palabra (oral o escrita) en relación con la actividad que realiza en la organización a la cual pertenece, conducente a mejorar su trabajo y/o condiciones laborales.

Apoyo y comunicación. Es ayudar y dar confianza al trabajador en su actividad laboral por medio de la transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

Vivir cerca del lugar de trabajo. Es la distancia, el costo, el tiempo y el esfuerzo que implica al trabajador desplazarse desde su lugar de residencia hasta el lugar de trabajo.

Respeto laboral. Es el acatamiento de las disposiciones para desarrollar la actividad laboral asignada y para la cual fue contratado el trabajador, sin obligarlo a realizar un trabajo distinto al acordado.

Compromisos de trabajo y de familia. Es el grado de equilibrio que es capaz de alcanzar un trabajador para combinar sus responsabilidades laborales con las responsabilidades familiares.

Prestaciones laborales. Son aquellos recursos (en especie y como servicios) que otorga la organización al trabajador para mejorar su desempeño, fomentar un mejor ambiente laboral y lograr el compromiso de los trabajadores hacia la empresa, así como apoyarlos en su contexto familiar y contingente. Entre las prestaciones laborales pueden mencionarse las siguientes: previsión social, atención médica, instrumentos de trabajo, aguinaldo, periodo vacacional, prima vacacional, días económicos, días festivos o inhábiles, convivencias y préstamos económicos.

Entrenamiento y capacitación. Ambos conforman el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar competencias y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Condiciones laborales. Es el conjunto de circunstancias de iluminación, ventilación, temperatura, etcétera que favorecen la realización de una tarea concreta en un cierto entorno, todo lo cual determina no sólo la productividad, sino también la salud del trabajador.

Seguridad laboral. Es la garantía que una organización ofrece al trabajador para atender su bienestar físico, mental y social; con ello, se fomenta y mantiene el compromiso del trabajador para con su propia labor y para con la organización.

Desarrollo personal y profesional. Desarrollo personal es la estructuración integral del trabajador que da fundamento, dignifica y ayuda a evolucionar al trabajador por cuanto ser

humano: la ética, los valores y las convicciones que lo definen, motivan e impulsan a la realización de actividades gradualmente más complejas y que le impliquen cada vez mayor responsabilidad. Desarrollo profesional es el incremento y el impulso de conocimientos, conductas, habilidades, destrezas y competencias por la experiencia relacionada con el área de trabajo del empleado.

Retroalimentación. Intercambio de información continuo y compartición de experiencias que mediante la revisión y valoración de los procesos y de sus resultados se realiza con el trabajador con la finalidad de introducir las modificaciones necesarias que le conduzcan al mejor y más eficaz desempeño.

Trato justo. Es el tratamiento que da el supervisor al trabajador según sus méritos, sin atender otros motivos, en respeto de su dignidad y en procuración de generar un ambiente laboral de concordia. Asimismo, es la correcta aplicación al trabajador de las normas legales y ejecución de lo establecido por ellas.

Solución de conflictos laborales. Es la acción de dirimir con imparcialidad los antagonismos que se susciten entre los trabajadores.

Bienestar laboral. Es el estado óptimo posible, propiciado por las reacciones, las sensaciones y los sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo y ambiente laboral. Está en relación con el concepto de sí mismo al tener los conocimientos y las competencias necesarias para realizar sus funciones.

Conocimiento de los objetivos y las metas de la organización. Es la noción que tiene el trabajador de hacia dónde se dirige la organización y cuáles son sus fines.

Autonomía. Es la facultad de decisión del trabajador acerca de cómo realizar su tarea.

Trabajo con retos. Es la actividad laboral que fomenta en el trabajador su creatividad para la innovación, la creación y la solución de nuevas tareas.

Horas extras. Es el tiempo laboral fuera del horario establecido por la Ley Federal del Trabajo y que debe ser retribuido conforme a dicho ordenamiento legal.

Trabajo en equipo. Es el conjunto de actividades realizadas por un grupo de trabajadores cuyos conocimientos y cuyas capacidades son complementarios, lo cual implica su disposición a compartir la responsabilidad y a comprometerse con propósitos, objetivos y planteamientos en común, en recíproco respeto.

Justicia organizacional. Es el tratamiento que se da al trabajador según sus méritos, sin atender otros motivos, para otorgarle lo que le corresponde en la correcta aplicación de las normas legales y ejecución de lo establecido por ellas.

Responsabilidades y obligaciones. Responsabilidad es la capacidad de respuesta, según el grado de compromiso, que tiene el trabajador respecto a su propio trabajo y respecto a la organización. Obligación es el imperativo moral del cumplimiento en el libre ejercicio de su voluntad y, a la vez, el vínculo que sujeta al trabajador hacia la tarea asignada y aceptada por él mismo en el libre ejercicio de su capacidad de decisión y en plena conciencia de sus actos.

Relaciones con los compañeros de trabajo. Son los lazos de solidaridad, comunicación y buena disposición que establecen entre sí los trabajadores que comparten un espacio y unas tareas determinadas.

Delegación de tareas y funciones. Es el proceso que sigue un jefe para encomendar, facultar o dar poder y responsabilizar a un colaborador (subalterno) una tarea sobre la cual él mismo tiene compromiso y responsabilidad.

Ambiente de trabajo. Es el conjunto de elementos, características, condiciones y circunstancias que rodean a los trabajadores en una organización y dentro del cual desarrollan sus actividades según su influjo positivo o negativo. Cada trabajador tendrá de ese ambiente (personal y psicológico) sus percepciones globales, sean formales, sean informales (basados, por

la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y el uso que de éstos hagan los líderes de los equipos).

Instrumentos de trabajo. Son las herramientas de trabajo y otros recursos de cuyo buen estado depende el desempeño de la tarea encomendada al trabajador.

Religión. Es la actitud especial de fe del trabajador generada por creencias y dogmas que definen su relación con una divinidad y lo disponen hacia el misterio. De esa actitud derivan prácticas rituales y costumbres específicas.

Llegados aquí, es momento de definir los constructos que caracterizan el MOMSI. Se entiende por *percepción del trabajador de la importancia de los aspectos del trabajo* al proceso mediante el cual él detecta, selecciona, organiza, analiza e interpreta la información que recibe de la organización y sus procesos, con base en su propia cultura, idiosincrasia y nivel de educación, para crearse una imagen significativa de los aspectos del trabajo. Se entiende por *satisfacción respecto a los aspectos del trabajo* el nivel de bienestar y plenitud que experimenta el trabajador en respuesta a los aspectos del trabajo que le ofrece la organización. Se entiende por *factor* la integración de los aspectos del trabajo de la satisfacción y la importancia en grupos mediante un procedimiento estadístico.

En el MOMSI se considera que el nivel de importancia percibida por el trabajador respecto a los aspectos del trabajo es un moderador del nivel de satisfacción experimentado por él. Se contempla que existan variaciones de correlación entre la percepción de la importancia y la satisfacción respecto a los aspectos del trabajo integrados en factores: *desde una correlación moderada hasta una correlación baja*.³ Se asume la correlación moderada debido a que puede existir la percepción de un aspecto del trabajo en general con suficiente importancia para el

3 De acuerdo con Ferrando (2010), una «correlación moderada» es la que tiene una puntuación de .4 a .6, mientras que una «correlación baja» es de .2 a .4. En cambio, una «correlación nula» es de .0 a .2, una «correlación alta» es de .6 a .8 y una «correlación altísima» es de .8 a 1.

empleado aunque eso no necesariamente significa que le cause satisfacción en lo particular. Por ejemplo, para un trabajador dado el salario en general es muy importante, según su percepción; no obstante, el sueldo que de hecho obtiene en la organización donde labora no le satisface aunque esté por arriba de la media salarial del mercado. Es decir, a pesar de que gana más de lo que ganaría en otras organizaciones, quizás nunca se sienta satisfecho con su sueldo actual.

Estadísticamente hablando, una situación como ésta se reflejará en una variación de correlación de baja a moderada. Otro ejemplo: puede darse una correlación de .303 (baja) entre el nivel de importancia otorgado por un trabajador a las políticas y los procedimientos que la empresa ha implementado y el nivel de satisfacción experimentada. O bien, la correlación entre el nivel de importancia otorgado al ambiente de trabajo y el nivel de satisfacción es de .449 (moderada).

Es en esos términos que la organización podrá obtener información del MOMSI para atender a tiempo el aspecto del trabajo integrado en un factor que indique un nivel de satisfacción bajo pero que sea muy importante para los trabajadores, con miras a implementar estrategias administrativas que eviten el abandono del trabajo y, con ello, la intención de abandono. Supóngase la siguiente situación: el nivel de satisfacción respecto a un factor presenta una media de 2 (poca satisfacción) y el nivel de importancia desde la percepción del trabajador presenta una media de 3.6 (suficientemente importante). Ello significa que la organización deberá atender ese factor antes de que alguno de sus empleados decida abandonar su trabajo. Pero ese «alguno de sus empleados» no quedaría en un mero dato estadístico, sino que el MOMSI permitirá a los administradores identificar por su nombre al trabajador para quien es importante ese factor pero se siente poco satisfecho con lo que de hecho le ofrece la organización; de acuerdo con su perfil laboral, ese trabajador podrá ser atendido con medidas específicas.

Un caso como el anterior, es decir, en el cual el nivel de satisfacción resulta bajo, deberá tomarlo el administrador como una señal de alerta sobre la posible intención del empleado de abandonar la empresa en cualquier momento. Para tener una visión de cuál será el momento en que el empleado decida presentar su renuncia (o incluso que simplemente abandone sin previo aviso la organización), el administrador podrá obtener del MOMSI, también, información necesaria y puntual acerca del nivel de influencia –un indicador– que dicho empleado espera que tengan los aspectos no controlables para decidirse a permanecer o abandonar la empresa.

Supóngase ahora este otro caso: la media del nivel de satisfacción de un trabajador respecto un factor que incluye al aspecto del trabajo “salario” es de 1.3 (baja satisfacción) y la media del indicador correspondiente al mismo aspecto del trabajo es de 3 (bastante significativa). Los valores revelan que el trabajador, por ejemplo, está en espera de que la situación económica del país mejore para buscar otra empresa que le ofrezca un mejor salario por su trabajo: está dispuesto a abandonar la organización actual en cuanto las circunstancias externas le sean propicias.

En la exposición de los dos últimos ejemplos se ha introducido otro constructo que caracteriza al MOMSI: «aspectos no controlables». Se entiende por *aspectos no controlables* las condiciones que pueden afectar la permanencia en la organización, pero que están fuera del control de la misma, ya sean generadas en el mercado laboral o por los propios trabajadores dadas su necesidad de superación profesional y la búsqueda de un mejor ambiente laboral [situación económica del país (mejor salario), cambio de trabajo de la pareja, atención a los hijos, iniciar un negocio propio, enfermedad, superación profesional y mejor ambiente laboral].

Respecto a la enfermedad Barak, Nissly, y Levin (2001) señalaron en su estudio que se trata de un aspecto extralaboral que no afecta de manera grave, en términos laborales, a los

trabajadores, pues algunos de ellos pueden llegar a utilizarla como un buen pretexto para dejar el trabajo, sobre todo cuando su nivel de satisfacción es bajo.

Mediante el MOMSI puede conocerse con anticipación la relación existente entre la percepción del trabajador acerca de los aspectos personales y su nivel de satisfacción e importancia respecto a dichos aspectos. La información será representada por una variable con la cual los administradores de la empresa podrán diseñar planes laborales estratégicos que ayuden al trabajador a equilibrar su percepción y su satisfacción. He ahí otro constructo: «aspectos personales». Los *aspectos personales* son el conjunto de circunstancias de orden personal: género, edad, grado de escolaridad, estado civil, número de hijos y religión. Por cuanto variables, los aspectos personales son útiles para estimar el nivel de percepción del trabajador y el nivel de satisfacción respecto a los aspectos del trabajo. El recurso del MOMSI para obtener información sobre los aspectos externos del trabajo y los aspectos personales es el método de autorreporte del trabajador.

Así, en el MOMSI se toma como variable dependiente la intención de abandonar el empleo que finaliza en causar la rotación de personal; como variables independientes se toman el nivel de percepción de la importancia y el nivel de satisfacción respecto a los aspectos del trabajo agrupados en factores; y como indicadores, los aspectos no controlables y los aspectos personales. En la figura 25 puede observarse el esquema de las articulaciones entre las variables y los indicadores que integran el MOMSI.

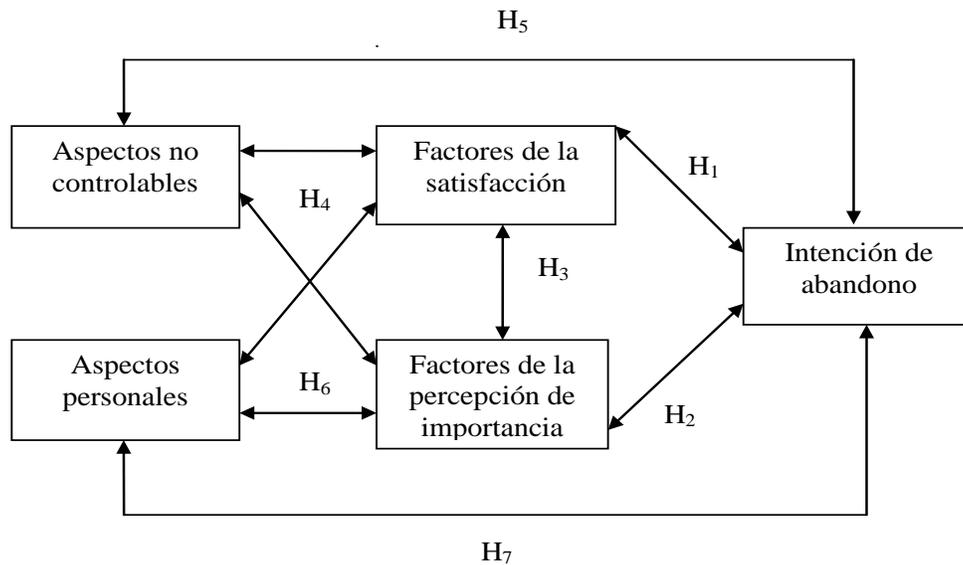


Figura 25. Modelo para medir los factores de satisfacción e importancia que los trabajadores conceden a los aspectos laborales e identificar su relación con los aspectos no controlables, personales y la intención de abandonar la organización (MOMSI).

El MOMSI puede facilitar a los administradores la obtención de información de los aspectos del trabajo integrados en factores de toda la organización e igualmente de cada departamento, área de trabajo o por trabajador de cada empresa exportadora del sector calzado de la ciudad de León, México. Su aplicación estaría de acuerdo con las necesidades de la organización de establecer programas de capacitación, salarios, estímulos y recompensas, liderazgo, superación personal, comunicación y trabajo en equipo, entre otros aspectos del trabajo.

Para los fines de esta investigación, la unidad de análisis la constituyen los trabajadores de las empresas exportadoras del sector calzado de la ciudad de León, México. El momento de aplicar el MOMSI puede ser el más conveniente para la empresa cuando los trabajadores se encuentren ya en labores.

Por otra parte, al tomar en consideración que el nivel educativo de los obreros mexicanos es el de primaria, tal como demostraron Zehr (2002) y Peralta (2008), el administrador deseará que los trabajadores a su cargo comprendan perfectamente los términos de valoración en que les son planteados los cuestionarios de indagación sobre los aspectos del trabajo, de manera que los resultados obtenidos sean lo más confiables y manejables posible. Para obtener lo anterior, fueron consideradas las opiniones de Menezes y Elbert (1979), y de ahí que lo aportado por el MOMSI al administrador es una base simplificada pero eficaz al operar con la escala Likert de 1 a 4, con los promedios por factor según los siguientes criterios: «nada» con valores de 1.0 a 1.5, «poco» con valores de 1.51 a 2.5, «suficiente» con valores de 2.51 a 3.5 y «bastante» con valores de 3.51 a 4.0. Los valores se determinaron de manera unilateral; cada uno se corresponde con los distintos datos dentro del cual serán ubicados los resultados del tratamiento estadístico obtenidos del MOMSI.

Se eligió la escala Likert como medio de evaluación del MOMSI por ser un recurso psicométrico de probada utilidad y confiabilidad en investigaciones que implican apreciaciones subjetivas de los individuos acerca del objeto de estudio, apreciaciones cuya valoración debe traducirse a datos estadísticos semánticamente interpretables (Lastovicka, 1983; Menezes y Elbert, 1979; Ray, 1980; Seyfarth, Larsen, Lamont, Haasch y Haskin, 1984). Los cuatro niveles de respuesta que ofrece la escala de Likert no permiten la neutralidad en la persona encuestada respecto a las preguntas que se le plantean, ni estar sólo de acuerdo o en desacuerdo con una determinada proposición. Con eso, para esta investigación se evitará la distorsión de la información que suele darse cuando los encuestados se muestran evasivos para responder a planteamientos de situaciones delicadas o extremas (Hall y Foldy, 2005; Hofacker, 1984; Kulas, Stachowski y Haynes, 2008; Meerkerk, Van Den Eijnden, Vermulst y Garretsen, 2009).

Por ejemplo, si los resultados obtenidos por el MOMSI muestran un nivel de satisfacción con media de 3.8, «bastante satisfacción», significa que los trabajadores se encuentran satisfechos con las condiciones laborales actuales, ante lo cual el administrador puede esperar que la intención de abandono no sea un problema significativo para su empresa. Con esa información, podrá decidir que por el momento no es prioritario diseñar e implementar programas de apoyo al trabajador que promuevan su satisfacción. En cambio, si el nivel de satisfacción general obtenido por el MOMSI tiene una media de 1.2, «nada de satisfacción», significa que los trabajadores se sienten muy insatisfechos con lo que les ofrece la empresa; la intención de abandono será a tal grado significativa, que se constituirá de un momento a otro en un problema para la empresa que se materializará en la rotación de personal. Asimismo, el nivel de percepción de la importancia que los trabajadores tiene acerca de los aspectos del trabajo también es sometido a valoración mediante la escala Likert: «nada significativa», «poco significativa», «suficientemente significativa» y «bastante significativa» en los mismos valores de los rangos ya indicados, cada uno de cuyos valores se corresponde con los resultados obtenidos.

Del mismo modo, el MOMSI permitirá al administrador conocer e interpretar los niveles de percepción de los trabajadores acerca de los aspectos no controlables, según los valores aportados por la escala de Likert. Por ejemplo, cuando el nivel de percepción de los aspectos no controlables de los trabajadores resulte en una media de entre 1.51 y 2.4, «poco significativa», el administrador puede considerarlo de bajo impacto, es mínima la posibilidad de que influya en la intención de abandono. En cambio, si el nivel oscila entre 3.0 y 4.0, «suficiente o bastante significativas», implica que los trabajadores están en espera o en busca de una mejor oportunidad en el mercado laboral, por lo cual el administrador deberá tener presente que los trabajadores abandonarán la organización en cualquier momento. Eso indica que en la aplicación del MOMSI cada aspecto no controlable debe ser analizado de manera independiente. Sólo así será útil el

instrumento para detectar el aspecto no controlable que puede influir en los trabajadores para tomar la decisión de abandonar la organización.

Hay que tener presente que no es sencillo que algunos de los aspectos no controlados contemplados en el MOMSI predigan el momento exacto en que los trabajadores decidan abandonar la empresa. Por ejemplo, un administrador no podría saber cuándo los trabajadores a su cargo –productivos y satisfechos– se vean obligados a cambiar de lugar de trabajo porque su cónyuge ha cambiado, a su vez, de trabajo, o bien, que presente su renuncia porque ha decidido iniciar su propio negocio. Por eso es recomendable que, toda vez detectadas las señales de alerta, el administrador mantenga comunicación estrecha con los empleados.

La situación económica del país (mejor salario) es uno de los aspectos no controlables que para predecir con aceptable confiabilidad, es importante que el administrador este monitoreando constantemente, cuándo y cómo las condiciones económicas del ambiente laboral son atractivas para los trabajadores de una empresa. Entre las variables económicas que en un momento dado pueden incidir en los trabajadores para que se decidan a cambiar de trabajo están, en efecto, los salarios: más altos que el que percibe actualmente. De acuerdo con Alva (2010), esa variable estaría vinculada con una oferta de trabajo atractiva, lo cual suele ser favorecido por un fuerte crecimiento económico. Otras variables económicas por considerar en una empresa son el incremento de las exportaciones, el aumento de la inversión extranjera directa, la reducción de la inflación, el control del gasto público y la implementación de un esquema tributario eficiente.

Con todo, los aspectos no controlables, por cuanto indicadores, pueden constituir una advertencia al administrador de la intención de los trabajadores de dejar la empresa si no se sienten satisfechos con lo que se le ofrece ahí. Es decir, la organización no debe pasar por alto los aspectos no controlables, ya que éstos son vistos por los trabajadores como opciones para mejorar

su situación laboral, si bien puede ocurrir que tengan percepciones equivocadas o inexactas que les hagan tomar la decisión de cambiar de trabajo.

Los aspectos personales, por cuanto variables del MOMSI, servirán al administrador para determinar los niveles de satisfacción y de percepción de la importancia en los trabajadores por grupos de edad, género, escolaridad, estado civil, número de hijos y religión. El propósito de contar con dicha información es el de sensibilizar a los administradores para que realicen reportes de recursos humanos y planes administrativos que atiendan a los trabajadores de forma no sólo eficiente y eficaz, sino también de forma equitativa con sus circunstancias y necesidades. Y es que se ha comprobado –como fue expuesto en el marco teórico– que los aspectos personales influyen en la intención de permanecer o abandonar la organización según las circunstancias induzcan a los trabajadores. Por ejemplo, cuanto mayor edad tenga el trabajador, menor será la probabilidad de que desee dejar la empresa actual; o bien, tanto menos compromisos personales tenga el trabajador, como ser casado y tener hijos, sobre todo si es joven, cuanto mayor será la probabilidad de que quiera abandonar su empleo actual aunque se quede desempleado.

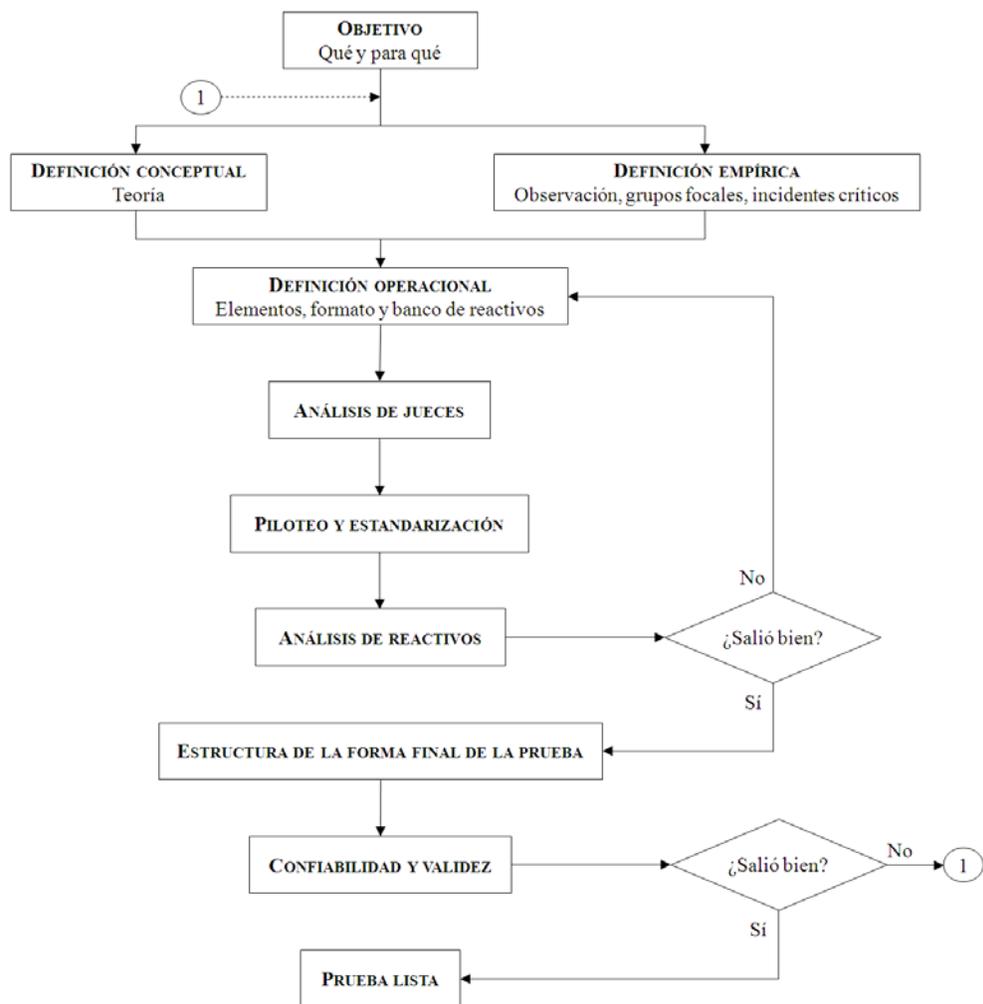
Con estas señales de alerta, todo administrador podrá diseñar e implementar un programa preventivo o correctivo de la intención de abandono, y así evitar o atender a tiempo el problema de la rotación de personal. Para ello, el MOMSI le ayudará a identificar justamente qué factor de los aspectos del trabajo afectan el desempeño de los empleados.

Es necesario añadir que, de presentarse una situación de alarma (niveles de insatisfacción) en una organización dada, es muy probable que en el momento en que haya sido evaluado mediante el MOMSI los trabajadores estén en espera de que la situación del ambiente externo les brinde las oportunidades que no les ofrece la organización actual; de encontrar un mejor trabajo, conforme a su perfil y sus necesidades, es muy probable que piensen en abandonar su trabajo actual para cambiarse a aquella organización que les ofrezca mejorías.

La utilidad del MOMSI será efectiva durante ese lapso, pues proporcionará a los administradores información para realizar acciones certeras sobre problemas concretos en el momento preciso. Aun más, en el caso de que la organización no se encuentre en condiciones de modificar el aspecto del trabajo que perturba a los trabajadores, el MOMSI permitirá al administrador prever que los trabajadores quizás tomen la decisión de abandonar la organización, por lo cual planeará la mejor manera de disminuir el impacto de la rotación de personal que se avecina.

3.5. Instrumento

El diseño del instrumento de medición tuvo como apoyo la guía metodológica del proceso recursivo de desarrollo, análisis y comprobación de medida (Ortiz-Vancini y Guevara-Sanginés, 2001), y del cual puede observarse un diagrama en la figura 26.



Fuente: Guevara (2001).

Figura 26. Modelo del proceso recursivo de desarrollo, análisis y comprobación de instrumentos de medición.

El objetivo del cuestionario es obtener información para estimar de manera oportuna los niveles de percepción y de satisfacción que experimenta el trabajador acerca de los aspectos del trabajo; asimismo, conocer a tiempo el nivel de influencia que el trabajador espera que tengan los aspectos no controlables para tomar la decisión de dejar la empresa donde labora actualmente. Además, el cuestionario fue diseñado de tal manera que con él se logre obtener información sobre

los aspectos personales del trabajador, también con la finalidad de hacer la detección temprana de los factores que podrían influir en la decisión del empleado de abandonar su trabajo actual.

Los fundamentos del cuestionario, es decir, las definiciones conceptuales de los aspectos del trabajo, ya fueron señalados en el marco teórico (capítulo 1). La definición operacional de las variables fue explicada en el capítulo 3 (sección 3.2). Para medir los niveles de percepción sobre la importancia de los aspectos de trabajo y la satisfacción, se generaron veintinueve reactivos en paralelo con el propósito de conocer su relación e impacto en la intención de abandono (Tabla 11). Para medir el nivel de influencia de los aspectos no controlables se generaron siete reactivos (Tabla 12).

Tabla 11.

Banco de reactivos para conocer el nivel de percepción de la importancia que el empleado da a los aspectos del trabajo, así como del nivel de satisfacción sentido respecto a dichos aspectos.

Aspectos		Reactivos	
Número de reactivo	Aspectos del trabajo	Percepción de la importancia para el trabajador	Satisfacción laboral actual
1	<i>Salario</i>	¿Qué tan importante es para usted el salario?	¿Qué tan satisfecho está usted con su salario?
2	<i>Políticas y procedimientos</i>	¿Qué tan importante son para usted las políticas y procedimientos de una empresa?	¿Qué tan satisfecho está usted con las políticas y procedimientos de la empresa?
3	<i>Reconocimiento al desempeño</i>	¿Qué tan importante es para usted el ser reconocido cuando realiza bien su trabajo?	¿Qué tan satisfecho está usted en la manera que se le reconoce por parte de la empresa, cuando realiza bien su trabajo?
4	<i>Libertad de expresión</i>	¿Qué tan importante es para usted poder expresar sus opiniones, y que éstas sean tomadas en cuenta?	¿Qué tan satisfecho está usted en la manera que se le permite expresar sus opiniones en la empresa, y sobre todo, que éstas sean tomadas en cuenta?
5	<i>Apoyo y comunicación</i>	¿Qué tan importante es para usted tener el apoyo y una buena comunicación con su jefe inmediato?	¿Qué tan satisfecho está usted con el apoyo y la comunicación que le da su jefe inmediato en la empresa?

Aspectos		Reactivos	
Número de reactivo	Aspectos del trabajo	Percepción de la importancia para el trabajador	Satisfacción laboral actual
6	<i>Vivir cerca del lugar de trabajo</i>	¿Qué tan importante es para usted vivir cerca de su trabajo?	¿Qué tan satisfecho está usted con la distancia que recorre, de su casa hacia el trabajo?
7	<i>Respeto laboral</i>	¿Qué tan importante es para usted no tener que realizar el trabajo de sus compañeros, sino solo para el que fue contratado?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa le respeta su actividad para el que fue contratado, y no tener que pedirle que realice el trabajo de sus compañeros?
8	<i>Compromisos de trabajo y de familia</i>	¿Qué tan importante es para usted poder combinar las obligaciones de su trabajo con sus responsabilidades familiares?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa le permite combinar sus obligaciones de trabajo y sus responsabilidades familiares?
9	<i>Prestaciones laborales</i>	¿Qué tan importantes son para usted las prestaciones laborales que le ofrezca una empresa?	¿Qué tan satisfecho está usted con las prestaciones laborales que le ofrece la empresa?
10	<i>Entrenamiento y capacitación</i>	¿Qué tan importante es para usted el otorgamiento de entrenamiento y capacitación por parte de la empresa?	¿Qué tan satisfecho está usted en la empresa, con el entrenamiento y capacitación que le dan?
11	<i>Condiciones laborales</i>	¿Qué tan importante es para usted contar en su trabajo con condiciones de servicio adecuadas, tales como iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, distribución, etc.?	¿Qué tan satisfecho está usted, en la empresa, con las condiciones de trabajo de iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, distribución, etc.?
12	<i>Seguridad laboral</i>	¿Qué tan importante es para usted que la empresa fomente y mantenga al trabajador en la organización, exaltando en él su bienestar físico, mental y social, sea cual fuere su ocupación?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa promueve la permanencia del empleado en la organización, <i>exaltando su bienestar físico, mental y social</i> independientemente de su ocupación?
13	<i>Desarrollo personal y profesional</i>	¿Qué tan importante es para usted que la empresa le ofrezca un desarrollo profesional y personal?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa realiza su desarrollo profesional y personal?
14	<i>Retroalimentación</i>	¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé una retroalimentación de su trabajo?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa le retroalimenta de su trabajo?
15	<i>Trato justo</i>	¿Qué tan importante es para usted, que el supervisor de la empresa, le ofrezca un trato justo. Es decir, le dé una atención de acuerdo a méritos, sin atender a otros motivos. Asimismo, le aplique de	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que su supervisor le trata. Es decir, la atención que le da de acuerdo a sus méritos, sin atender a otros motivos.

Aspectos		Reactivos	
Número de reactivo	Aspectos del trabajo	Percepción de la importancia para el trabajador	Satisfacción laboral actual
		manera correcta las normas legales y de ejecución establecidas en la organización, generando con ello un ambiente laboral adecuado?	Asimismo, la forma en que le aplica las normas legales y de ejecución establecidas en la organización, generando con ello un ambiente laboral adecuado?
16	<i>Solución de conflictos laborales</i>	¿Qué tan importante es para usted que la empresa resuelva sus conflictos laborales con imparcialidad?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa resuelve sus conflictos laborales?
17	<i>Bienestar laboral</i>	¿Qué tan importante es para usted que la empresa le haga sentirse bien con la actividad que realiza por tener los conocimientos requeridos para ello?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa, le hace sentirse bien con la actividad que realiza por tener los conocimientos requeridos para ello?
18	<i>Conocimiento de los objetivos y las metas de la organización</i>	¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé a conocer los objetivos y metas de su trabajo, así como los de la organización?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa le da a conocer los objetivos y metas de su trabajo, así como los de la organización?
19	<i>Autonomía</i>	¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé autonomía para realizar su trabajo?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa le da autonomía para realizar su trabajo?
20	<i>Trabajo con retos</i>	¿Qué tan importante es para usted que la empresa promueva en usted un trabajo con retos desarrollando en usted su creatividad para la innovación, creación y solución de tareas?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa promueve en usted un trabajo con retos desarrollando en usted su creatividad para la innovación, creación y solución de tareas?
21	<i>Horas extras</i>	¿Qué tan importante es para usted trabajar horas extras en su empleo?	¿Qué tan satisfecho está usted con trabajar horas extras en la empresa?
22	<i>Trabajo en equipo</i>	¿Qué tan importante es para usted trabajar en equipo?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera de trabajar en equipo de la empresa?
23	<i>Justicia organizacional</i>	¿Qué tan importante es para usted que la organización le atienda según sus méritos, sin atender a otros motivos, generando un ambiente laboral adecuado y, asimismo, la forma en que le aplica las normas legales y de ejecución establecidas?	¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la organización le atiende según sus méritos, sin atender a otros motivos, generando un ambiente laboral adecuado y, asimismo, la forma en que le aplica las normas legales y de ejecución establecidas?
24	<i>Responsabilidades y obligaciones</i>	¿Qué tan importante es para usted tener responsabilidades y obligaciones en la empresa?	¿Qué tan satisfecho está usted con las responsabilidades y obligaciones que tiene en la

Aspectos		Reactivos	
Número de reactivo	Aspectos del trabajo	Percepción de la importancia para el trabajador	Satisfacción laboral actual
			empresa?
25	<i>Relaciones con los compañeros de trabajo</i>	¿Qué tan importante es para usted tener el apoyo y una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?	¿Qué tan satisfecho está usted con el apoyo y comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo?
26	<i>Delegación de tareas y funciones</i>	¿Qué tan importante es para usted que su jefe inmediato sepa cómo y cuándo delegarle obligaciones, derechos y responsabilidades en su trabajo?	¿Qué tan satisfecho está usted en la forma en que su jefe inmediato le delega obligaciones, derechos y responsabilidades?
27	<i>Ambiente de trabajo</i>	¿Qué tan importante es para usted tener un ambiente de trabajo amigable y cálido?	¿Qué tan satisfecho está usted con el ambiente de trabajo en la empresa?
28	<i>Instrumentos de trabajo</i>	¿Qué tan importante es para usted contar con un equipo o herramienta en buenas condiciones para realizar su trabajo?	¿Qué tan satisfecho está usted con el equipo o herramienta con la que realiza su trabajo?
29	<i>Religión</i>	¿Qué tan importante es para usted que se respete su religión en su trabajo?	¿Qué tan satisfecho está usted en la forma que se respeta su religión en la empresa?

Tabla 12.

Banco de reactivos para conocer el nivel de influencia que el trabajador espera que tengan los aspectos no controlables sobre él para tomar la decisión de dejar la empresa donde labora actualmente.

Número de reactivo	Aspectos no controlables	Reactivos
1	<i>Situación económica del país (mejor salario)</i>	¿En caso de que usted tuviera la oportunidad de obtener un trabajo que le ofrezca un mejor salario, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?
2	<i>Cambio de trabajo de la pareja</i>	¿En caso de que su esposa (o) tuviera que mudarse a otra ciudad por su trabajo, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?
3	<i>Atención a los hijos</i>	¿En caso de que tuviera que atender a su (s) hijo (s), en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?
4	<i>Iniciar un negocio propio</i>	¿En caso de que tuviera la oportunidad de iniciar un negocio propio, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?
5	<i>Enfermedad</i>	¿En caso de que tuviera alguna enfermedad no grave, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?
6	<i>Superación profesional</i>	¿En caso de que tuviera la oportunidad de estudiar para seguir con su superación profesional, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?
7	<i>Mejor ambiente laboral</i>	¿En caso de que tuviera la oportunidad de obtener un trabajo que le ofrezca un mejor ambiente laboral, en qué grado podría influir en usted,

En ambos casos se empleó una escala gradual tipo Likert con los siguientes criterios: «nada» con valor de 1, «poco» 2, «suficiente» 3 y «bastante» 4. Para la construcción de los reactivos se tomó en cuenta la literatura y se cuidó el cumplimiento del código deontológico; después, los ítems fueron sometidos a un análisis de jueces expertos en el tema y a una prueba de comprensión de la población objeto; basados en los resultados se hicieron los ajustes correspondientes.

En el cuestionario se incluyeron datos sociodemográficos (género, edad, escolaridad, estado civil, número de hijos, religión y antigüedad en la empresa). El cuestionario incluye cuatro preguntas abiertas, planteadas de manera que pudiera obtenerse información adicional sobre alguna otra variable que pueda influir en la intención de abandono. Las preguntas son las siguientes:

1. En caso de no estar satisfecho con su trabajo actual, favor de indicar la(s) causa(s), siempre y cuando sean distintas a las ya señaladas en el presente cuestionario.
2. En caso de no estar satisfecho con su trabajo actual, indique por qué continúa en él.
3. ¿Qué aspectos externos además de los ya señalados podrían influir en usted para tomar la decisión de renunciar al trabajo en esta empresa?
4. Indique las principales causas que le motivaron a abandonar su(s) trabajo(s) anteriores.

Se añadió una pregunta de respuesta dicotómica para saber si el trabajador tenía la intención de abandonar la organización, con una respuesta de «sí» o «no» (¿Tiene la intención de dejar su actual trabajo?).

Para el estudio piloto, la estandarización y el análisis de reactivos, se recurrió a una muestra integrada por trabajadores de empresas exportadoras de la ciudad de León, México todas

pertenecientes al sector calzado, registradas en el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/home.html>) y en la Secretaría de Economía (2012). De una población de 8.673 trabajadores fueron seleccionados al azar 447 utilizando como base su lista de nómina.

Se emplearon las empresas antes indicadas, porque de acuerdo con la Cámara de la Industria del Calzado (López, 2013) han presentado durante los últimos años un 20% de rotación de personal. Para determinar el tamaño y la composición, se aplicó el método probabilístico (Kish, 1975; Hernández, Fernández y Baptista, 1991). El margen de error fue de 0.023. La muestra de empleados que contestaron el cuestionario estuvo conformada por 282 hombres y 165 mujeres. Si atendemos al promedio de los participantes el trabajador de la industria del calzado es una persona joven (33.33 años) con escasa formación en el ámbito educativo (8.3 años), en su mayoría (62.6%) están casados y con un promedio de 2.12 hijos (Tabla 13).

Tabla 13.

Perfil demográfico de la muestra (n = 447).

Edad		
M	DE	Rango
33.73 años	9.60	19 a 50 años
Años de escolaridad		
M	DE	Rango
8.3 años	2.67	1 a 18 años
Estado civil		
Casado	Soltero	
62.6%	37.4%	
Religión		
Católica	Otra	
98.4%	1.6%	
Número de hijos		
M	DE	Rango
2.12 hijos	1.99	0 a 10 hijos
Antigüedad de los empleados		
M	DE	Rango
5.21 años	4.63	1 a 30 año

3.5.1. Procedimiento

Las empresas exportadoras de la industria del calzado de León, Guanajuato, México fueron seleccionadas al azar utilizando el listado de registro del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) (Secretaría de Economía, 2012). Se contactó a los respectivos gerentes de recursos humanos para solicitar su participación en la investigación, y se les explicó puntualmente el objetivo de la investigación y los fundamentos de ésta. Los empleados fueron escogidos de manera aleatoria según las listas de nómina. Para el proceso de aplicación del cuestionario cada empresa dispuso de un área acondicionada; la calendarización fue acordada según las fechas y los horarios asignados por cada empresa, de manera tal que no se vieran afectadas las jornadas laborales.

Se trabajó con grupos de diez empleados de las empresas participantes; en la sesión correspondiente, se les informó del motivo de la investigación, el carácter confidencial de la información que fueran a ofrecer, la estructura de la prueba y la forma de responder a cada reactivo. Se concedió un lapso breve para la resolución de dudas. La aplicación del cuestionario duró en promedio veintiún minutos por sesión.

3.5.2. Análisis de datos

Se aplicó el análisis factorial bajo el método de extracción de componentes principales y de rotación normalizada varimax con Kaiser. El nombre asignado a cada grupo se etiquetó utilizando como referencia el marco teórico. Para los factores concluyentes se analizó la consistencia interna sustentado en el alfa de Cronbach. Una vez determinados los factores, se

calcularon los estadísticos descriptivos por ítem; el alfa de Cronbach si se elimina el ítem y se realizó la prueba de discriminación entre cuartiles bajo (percentil 25) y alto (percentil 75) con apoyo en la *t* de Student para probar la diferencia y eliminar los reactivos no válidos.

El cuestionario quedó conformado, para la satisfacción y la percepción de importancia que los trabajadores conceden a los aspectos laborales por cinco factores cada uno, específicamente para la satisfacción: motivación laboral, ambiente laboral, respeto laboral, trabajo en equipo, y legalidad administrativa, Y para la percepción de importancia: ambiente laboral, comunicación laboral, motivación laboral, condiciones de trabajo y legalidad administrativa. A los que se les aplicó, junto con sus respectivos ítems, la correlación de Pearson con la intención de abandono.

Para el procesamiento de los datos sociodemográficos y el análisis estadístico aplicado al cuestionario, se empleó el paquete estadístico SPSS 20.

Para probar el instrumento se hizo el análisis descriptivo de los reactivos, un análisis factorial, el análisis de consistencia interna para cada factor y de discriminación por reactivo. Lo mismo se hizo para la escala de aspectos no controlables por la empresa. Para probar la validez, se calcularon los coeficientes de correlación de la intención de abandono con los aspectos no controlables por la empresa. Y la asociación entre los aspectos personales y la intención de abandono.

En suma, el objetivo fue diseñar y probar un cuestionario para medir la percepción de los trabajadores sobre la satisfacción e importancia que tienen para ellos los aspectos laborales, integrados en factores; así como conocer cómo se jerarquizan esos aspectos laborales. Con este estudio se identifica la manera en que se relacionan los elementos controlables, es decir los aspectos laborales, no controlables por la empresa, y los aspectos personales con la intención de abandono del trabajo.

Con el fin de garantizar ese propósito, se hizo énfasis en los aspectos psicométricos de confiabilidad y validez del instrumento diseñado (Aiken, 2003) que son típicos en este tipo de estudios. Las evidencias empíricas corresponden tanto a la confiabilidad en términos de consistencia interna (con el alfa de Cronbach) como a la validez (de constructo con el análisis factorial, de criterio con la prueba de diferencia de medias de los grupos bajo y alto, y de consecuencias con las correlaciones derivadas de la intención de abandonar la empresa).

3.5.3. Resultados de la percepción de importancia

En el análisis factorial de la importancia que los trabajadores conceden a los aspectos laborales se obtuvieron cinco factores (Tabla 14) con autovalor mayor de 1, los cuales son ambiente laboral, comunicación laboral, motivación laboral, condiciones de trabajo y legalidad administrativa; la varianza acumulada fue de 56.896.

Tabla 14.

Distribución de los *ítems* por factores con las cargas correspondientes (análisis de componentes; método de rotación: normalización Varimax con Káiser; n = 447).

<i>Ítems</i>	Factor Ambiente laboral (10 <i>ítems</i>)	Factor Comunicación Laboral (6 <i>ítems</i>)	Factor Motivación laboral (4 <i>ítems</i>)	Factor Condiciones De trabajo (5 <i>ítems</i>)	Factor Legalidad Administrativa (4 <i>ítems</i>)
18.-Conocimiento de los objetivos y las metas de la organización	.757				
17.- Bienestar laboral	.669				
14.- Retroalimentación	.604				
13.-Desarrollo personal y profesional	.601				
23.-Justicia organizacional	.599				

Ítems	Factor Ambiente laboral (10 ítems)	Factor Comunicación Laboral (6 ítems)	Factor Motivación laboral (4 ítems)	Factor Condiciones De trabajo (5 ítems)	Factor Legalidad Administrativa (4 ítems)
16.-Solución de conflictos laborales	.501				
19.-Autonomía	.494				
24.-Responsabilidades y obligaciones	.488				
22.- Trabajo en equipo	.446				
10.- Entrenamiento y capacitación	.442				
12.-Seguridad laboral		.629			
11.-Condiciones laborales		.624			
15.-Trato justo		.619			
25.- Relaciones con los compañeros de trabajo		.594			
5.-Apoyo y comunicación		.538			
9.- Prestaciones laborales		.420			
2.- Políticas y procedimientos			.746		
1.- Salario			.693		
3.- Reconocimiento al desempeño			.620		
4.- Libertad de expresión			.453		
29.- Religión				.778	
6.- Vivir cerca del lugar de trabajo				.732	
7.- Respeto laboral				.630	
8.-Compromisos de trabajo y de familia				.528	
28.- Instrumentos de trabajo				.437	
26.-Delegación de tareas y funciones					.678
27.- Ambiente de trabajo					.590
20.-Trabajo con retos					.556
21.- Horas extras					.539
% de la varianza	14.645	12.754	10.332	9.875	9.291
% acumulado	14.645	27.399	37.730	47.605	56.896

Ítems	Factor Ambiente laboral (10 ítems)	Factor Comunicación Laboral (6 ítems)	Factor Motivación laboral (4 ítems)	Factor Condiciones De trabajo (5 ítems)	Factor Legalidad Administrativa (4 ítems)
Total	4.247	3.699	2.996	2.864	2.694
Autovalor	11.210	1.840	1.314	1.110	1.025

Todos los factores obtuvieron una consistencia interna adecuada (Tabla 15), pues el coeficiente alfa de Cronbach estuvo en un rango desde $\alpha_{\text{Cronbach}} = .711$ en legalidad administrativa hasta $\alpha_{\text{Cronbach}} = .890$ en ambiente laboral. La cantidad de *ítems* por factor varió desde cuatro para legalidad administrativa hasta diez para ambiente laboral. Los coeficientes de consistencia interna si el *ítem* en cuestión se eliminara del factor correspondiente variaron de $\alpha_{\text{Cronbach}} = .592$ para el *ítem* 20 del factor legalidad administrativa, hasta $\alpha_{\text{Cronbach}} = .882$ para el *ítem* 10 del factor ambiente laboral.

Tabla 15.

Análisis descriptivo y de consistencia interna de los ítems de percepción de importancia sobre los aspectos laborales, agrupados por factor (n = 447).

Factor ambiente laboral número de <i>ítems</i> 10, $\alpha_{\text{total}} = .890$, $M_{\text{total}} = 3.58$ y $DE_{\text{total}} = .471$	Alfa si se elimina el ítem	M	DE
18.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé a conocer los objetivos y metas de su trabajo, así como los de la organización?	.879	3.44	.754
17.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le haga sentirse bien con la actividad que realiza por tener los conocimientos requeridos para ello?	.874	3.54	.636
14.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé una retroalimentación de su trabajo?	.873	3.39	.744
13.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le ofrezca un desarrollo profesional y personal?	.872	3.33	.826
23.- ¿Qué tan importante es para usted que la organización le atienda según sus méritos, sin atender a otros motivos, generando un ambiente laboral adecuado y, asimismo, la forma en que le aplica las normas legales y de ejecución establecidas?	.872	3.46	.700
16.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa resuelva sus conflictos laborales con imparcialidad?	.874	3.41	.766
19.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé autonomía para realizar su trabajo?	.883	3.49	.673
24.- ¿Qué tan importante es para usted tener responsabilidades y obligaciones en la empresa?	.881	3.59	.577

22.- ¿Qué tan importante es para usted trabajar en equipo?	.879	3.49	.740
10.- ¿Qué tan importante es para usted el otorgamiento de entrenamiento y capacitación por parte de la empresa?	.882	3.40	.737
Factor comunicación laboral número de ítems 6, $\alpha_{total} = .834$, $M_{total} = 3.54$ y $DE_{total} = .462$	Alfa si se elimina el ítem	M	DE
12.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa fomente y mantenga al trabajador en la organización, exaltando en él su bienestar físico, mental y social, sea cual fuere su ocupación?	.808	3.61	.602
11.- ¿Qué tan importante es para usted contar en su trabajo con condiciones de servicio adecuadas, tales como iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, distribución, etc.?	.815	3.50	.684
15.- ¿Qué tan importante es para usted, que el supervisor de la empresa, le ofrezca un trato justo. Es decir, le dé una atención de acuerdo a méritos, sin atender a otros motivos. Asimismo, le aplique de manera correcta las normas legales y de ejecución establecidas en la organización, generando con ello un ambiente laboral adecuado?	.795	3.49	.697
25.- ¿Qué tan importante es para usted tener el apoyo y una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?	.811	3.39	.758
5.- ¿Qué tan importante es para usted tener el apoyo y una buena comunicación con su jefe inmediato?	.791	3.41	.742
9.- ¿Qué tan importantes son para usted las prestaciones laborales que le ofrezca una empresa?	.809	3.52	.655
Factor motivación laboral número de ítems 4, $\alpha_{total} = .781$, $M_{total} = 3.46$ y $DE_{total} = .571$	Alfa si se elimina el ítem	M	DE
2.- ¿Qué tan importante son para usted las políticas y procedimientos de una empresa?	.753	3.28	.738
1.- ¿Qué tan importante es para usted el salario?	.738	3.46	.674
3.- ¿Qué tan importante es para usted el ser reconocido cuando realiza bien su trabajo?	.694	3.32	.830
4.- ¿Qué tan importante es para usted el expresar sus opiniones, y que éstas sean tomadas en cuenta?	.710	3.27	.874
Factor condiciones de trabajo número de ítems 5, $\alpha_{total} = .769$, $M_{total} = 3.46$ y $DE_{total} = .583$	Alfa si se elimina el ítem	M	DE
29.- ¿Qué tan importante es para usted que se respete su religión en su trabajo?	.721	3.54	.711
6.- ¿Qué tan importante es para usted vivir cerca de su trabajo?	.686	3.31	.918
7.- ¿Qué tan importante es para usted no tener que realizar el trabajo de sus compañeros, sino solo para el que fue contratado?	.721	3.19	.834
8.- ¿Qué tan importante es para usted poder combinar las obligaciones de su trabajo con sus responsabilidades familiares?	.728	3.35	.789
28.- ¿Qué tan importante es para usted contar con un equipo o herramienta en buenas condiciones para realizar su trabajo?	.738	3.61	.582
Factor legalidad administrativa número de ítems 4, $\alpha_{total} = .711$, $M_{total} = 3.47$ y $DE_{total} = .556$	Alfa si se elimina el ítem	M	DE
26.- ¿Qué tan importante es para usted que su jefe inmediato sepa cómo y cuándo delegarle obligaciones, derechos y responsabilidades en su trabajo?	.597	3.45	.710
27.- ¿Qué tan importante es para usted tener un ambiente de trabajo amigable y cálido?	.621	3.55	.665
20.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa promueva en usted un trabajo con retos desarrollando en usted su creatividad para la innovación, creación y solución de tareas?	.592	3.46	.721
21.- ¿Qué tan importante es para usted trabajar horas extras en su empleo?	.685	3.12	.942

Los promedios de calificación de los *ítems* cayeron en un rango de menor importancia de 3.12 (DE = .942) en lo concerniente a trabajar horas extras en el factor legalidad administrativa, hasta la mayor importancia de 3.61 (DE = .602) referido a que la empresa mantenga al trabajador en condiciones de bienestar dentro del factor comunicación laboral.

El análisis de discriminación de los *ítems* arrojó resultados en la dirección esperada (Tabla 16), las valoraciones promedio del grupo bajo fueron menores que las otorgadas por el grupo alto, en todos los casos la diferencia fue estadísticamente significativa; además, se observó que el grupo alto manifestó menos variabilidad en su percepción de importancia sobre los aspectos del trabajo, en comparación con el grupo bajo.

Tabla 16.

Análisis de discriminación de los ítems de percepción de importancia sobre los aspectos relacionados con el trabajo, comparación del grupo bajo con el grupo alto por factor ($n_{\text{Grupo bajo}} = 121$ y $n_{\text{Grupo alto}} = 102$, con 95% de intervalo de confianza y $gl = 245$).

Factor ambiente laboral número de ítems 10					
<i>Ítems</i>	M_b	DE	M_a	DE	<i>t de Student</i>
18.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé a conocer los objetivos y metas de su trabajo, así como los de la organización?	3.03	.858	3.98	.152	-12.33*
17.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le haga sentirse bien con la actividad que realiza por tener los conocimientos requeridos para ello?	3.13	.683	4.00	0.000	-14.47*
14.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé una retroalimentación de su trabajo?	2.89	.842	3.99	.088	-14.72*
13.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le ofrezca un desarrollo profesional y personal?	2.77	.818	3.98	.125	-16.55*
23.- ¿Qué tan importante es para usted que la organización le atienda según sus méritos, sin atender a otros motivos, generando un ambiente laboral adecuado y, asimismo, la forma en que le aplica las normas legales y de ejecución establecidas?	3.03	.712	4.00	0.000	-14.88*

16.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa resuelva sus conflictos laborales con imparcialidad?	2.86	.826	3.98	.197	-12.70*
19.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé autonomía para realizar su trabajo?	3.06	.717	3.98	.152	-14.15*
24.- ¿Qué tan importante es para usted tener responsabilidades y obligaciones en la empresa?	3.27	.647	4.00	0.000	-12.78*
22.- ¿Qué tan importante es para usted trabajar en equipo?	2.91	.823	3.98	.125	-14.62*
10.- ¿Qué tan importante es para usted el otorgamiento de entrenamiento y capacitación por parte de la empresa?	2.92	.720	3.98	.197	-16.03*
Factor comunicación laboral número de ítems 6					
12.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa fomente y mantenga al trabajador en la organización, exaltando en él su bienestar físico, mental y social, sea cual fuere su ocupación?	3.24	.721	3.99	.088	-11.77*
11.- ¿Qué tan importante es para usted contar en su trabajo con condiciones de servicio adecuadas, tales como iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, distribución, etc.?	3.01	.797	3.97	.175	-14.47*
15.- ¿Qué tan importante es para usted, que el supervisor de la empresa, le ofrezca un trato justo. Es decir, le dé una atención de acuerdo a méritos, sin atender a otros motivos. Asimismo, le aplique de manera correcta las normas legales y de ejecución establecidas en la organización, generando con ello un ambiente laboral adecuado?	3.05	.822	3.98	.125	-15.35*
25.- ¿Qué tan importante es para usted tener el apoyo y una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?	2.87	.765	3.95	.212	-15.33*
5.- ¿Qué tan importante es para usted tener el apoyo y una buena comunicación con su jefe inmediato?	2.86	.740	3.98	.125	-16.98*
9.- ¿Qué tan importantes son para usted las prestaciones laborales que le ofrezca una empresa?	3.14	.705	3.99	.088	-13.52*
Factor motivación laboral número de ítems 4					
2.- ¿Qué tan importante son para usted las políticas y procedimientos de una empresa?	2.88	.727	3.84	.392	-12.95*
1.- ¿Qué tan importante es para usted el salario?	3.09	.689	3.91	.293	-12.23*
3.- ¿Qué tan importante es para usted el ser reconocido cuando realiza bien su trabajo?	2.84	.792	3.96	.195	-15.52*
4.- ¿Qué tan importante es para usted el expresar sus opiniones, y que éstas sean tomadas en cuenta?	2.58	.888	3.97	.215	-17.17*
Factor condiciones de trabajo número de ítems 5					
29.- ¿Qué tan importante es para usted que se respete su religión en	3.21	.801	4.00	0.000	-11.15*

su trabajo?						
6.- ¿Qué tan importante es para usted vivir cerca de su trabajo?	2.73	1.095	3.96	.292	-12.25*	
7.- ¿Qué tan importante es para usted no tener que realizar el trabajo de sus compañeros, sino solo para el que fue contratado?	2.66	.856	3.85	.418	-14.00*	
8.- ¿Qué tan importante es para usted poder combinar las obligaciones de su trabajo con sus responsabilidades familiares?	2.79	.862	3.97	.279	-14.66*	
28.- ¿Qué tan importante es para usted contar con un equipo o herramienta en buenas condiciones para realizar su trabajo?	3.18	.659	4.00	0.000	-14.13*	
Factor legalidad administrativa número de ítems 4						
26.- ¿Qué tan importante es para usted que su jefe inmediato sepa cómo y cuándo delegarle obligaciones, derechos y responsabilidades en su trabajo?	3.03	.724	3.98	.125	-14.62*	
27.- ¿Qué tan importante es para usted tener un ambiente de trabajo amigable y cálido?	3.13	.743	3.98	.125	-12.88*	
20.- ¿Qué tan importante es para usted que la empresa promueva en usted un trabajo con retos desarrollando en usted su creatividad para la innovación, creación y solución de tareas?	2.95	.822	3.99	.088	-14.26*	
21.- ¿Qué tan importante es para usted trabajar horas extras en su empleo?	2.50	.982	3.84	.572	-13.13*	
* p < .001						

La relación entre la intención de abandonar la empresa y la percepción de importancia de los diversos aspectos laborales (Tabla 17) fue prácticamente nula, pero siempre en sentido negativo, con coeficientes de -.005 para el ítem 23 referente a ser tratado conforme a los méritos propios, hasta -.113 para el reactivo 3 referido a ser reconocido en el trabajo.

Algo similar sucedió con los factores, para los que se encontró una correlación negativa y estadísticamente significativa entre la percepción de importancia y la intención de abandono en el factor motivación laboral ($r = -.111$, $p < .05$).

Tabla 17.

Correlación de la percepción de importancia sobre los aspectos laborales y la intención de abandono (n = 447).

Factor ambiente laboral número de <i>ítems</i> 10, $r_{total} = -.069$	
18.-Conocimiento de los objetivos y las metas de la organización	-.045
17.- Bienestar laboral	-.060
14.- Retroalimentación	-.089
13.-Desarrollo personal y profesional	-.034
23.-Justicia organizacional	-.005
16.-Solución de conflictos laborales	-.049
19.-Autonomía	-.029
24.-Responsabilidades y obligaciones	-.056
22.- Trabajo en equipo	-.029
10.- Entrenamiento y capacitación	-.025
Factor comunicación laboral número de <i>ítems</i> 6, $r_{total} = -.014$	
12.-Seguridad laboral	-.039
11.-Condiciones laborales	-.052
15.-Trato justo	-.082
25.- Relaciones con los compañeros de trabajo	-.030
5.-Apoyo y comunicación	-.021
9.- Prestaciones laborales	-.016
Factor motivación laboral número de <i>ítems</i> 4, $r_{total} = -.111^*$	
2.- Políticas y procedimientos	-.063
1.- Salario	-.063
3.- Reconocimiento al desempeño	-.113*
4.- Libertad de expresión	-.100*
Factor condiciones de trabajo número de <i>ítems</i> 5, $r_{total} = -.060$	
29.- Religión	-.011
6.- Vivir cerca del lugar de trabajo	-.097*
7.- Respeto laboral	-.047
8.-Compromisos de trabajo y de familia	-.018
28.- Instrumentos de trabajo	-.056
Factor legalidad administrativa número de <i>ítems</i> 4, $r_{total} = -.066$	
26.-Delegación de tareas y funciones	-.052
27.- Ambiente de trabajo	-.033
20.-Trabajo con retos	-.072
21.- Horas extras	-.037

* $p < .05$

3.5.4. Resultados de satisfacción

En el análisis factorial en la satisfacción que los trabajadores conceden a los aspectos laborales se obtuvieron cinco factores (Tabla 18) con autovalor mayor de 1, los cuales son motivación laboral, ambiente laboral, respeto laboral, trabajo en equipo y legalidad administrativa; la varianza acumulada fue de 43.437. Los aspectos del trabajo que no se

integraron a ningún factor fueron conforme a su *ítem*: 2.- Políticas y procedimientos, 7.- Respeto laboral, 8.-Compromisos de trabajo y de familia, 16.-Solución de conflictos laborales, 21.- Horas extras y 23.-Justicia organizacional.

Tabla 18.

Distribución de los *ítems* por factores con las cargas correspondientes (análisis de componentes; método de rotación: normalización Varimax con Káiser; n = 447).

<i>Ítems</i>	Factor motivación laboral (7 <i>ítems</i>)	Factor ambiente laboral (5 <i>ítems</i>)	Factor respeto laboral (5 <i>ítems</i>)	Factor trabajo en equipo (3 <i>ítems</i>)	Factor Legalidad Administrativa (3 <i>ítems</i>)
10.- Entrenamiento y capacitación	.645				
11.-Condiciones laborales	.629				
12.-Seguridad laboral	.538				
13.-Desarrollo personal y profesional	.535				
28.- Instrumentos de trabajo	.533				
1.- Salario	.453				
14.- Retroalimentación	.436				
3.- Reconocimiento al desempeño		.687			
4.- Libertad de expresión		.682			
5.-Apoyo y comunicación		.646			
20.-Trabajo con retos		.514			
9.- Prestaciones laborales		.457			
19.-Autonomía			.682		
17.- Bienestar laboral			.675		
29.- Religión			.609		
18.-Conocimiento de los objetivos y las metas de la organización			.544		
24.-Responsabilidades y obligaciones			.528		
25.- Relaciones con los compañeros de trabajo				.737	
27.- Ambiente de trabajo				.705	

Ítems	Factor motivación laboral (7 ítems)	Factor ambiente laboral (5 ítems)	Factor respeto laboral (5 ítems)	Factor trabajo en equipo (3 ítems)	Factor Legalidad Administrativa (3 ítems)
10.- Entrenamiento y capacitación	.645				
11.-Condiciones laborales	.629				
12.-Seguridad laboral	.538				
13.-Desarrollo personal y profesional	.535				
28.- Instrumentos de trabajo	.533				
1.- Salario	.453				
14.- Retroalimentación	.436				
3.- Reconocimiento al desempeño		.687			
4.- Libertad de expresión		.682			
5.-Apoyo y comunicación		.646			
20.-Trabajo con retos		.514			
9.- Prestaciones laborales		.457			
19.-Autonomía			.682		
17.- Bienestar laboral			.675		
29.- Religión			.609		
18.-Conocimiento de los objetivos y las metas de la organización			.544		
24.-Responsabilidades y obligaciones			.528		
22.- Trabajo en equipo				.660	
6.- Vivir cerca del lugar de trabajo					.681
15.-Trato justo					.606
26.-Delegación de tareas y funciones					.584
% de la varianza	10.315	10.140	9.345	7.548	6.090
% acumulado	10.315	20.454	29.799	37.347	43.437
Total	2.991	2.940	2.710	2.189	1.176
Autovalor	7.203	1.986	1.475	1.255	1.156

Todos los factores obtuvieron una consistencia interna adecuada (Tabla 19), pues el coeficiente alfa de Cronbach estuvo en un rango desde $\alpha_{\text{Cronbach}} = .665$ en legalidad administrativa hasta $\alpha_{\text{Cronbach}} = .739$ en ambiente laboral. La cantidad de *ítems* por factor varió desde tres para legalidad administrativa hasta siete para motivación laboral. Los coeficientes de consistencia interna si el *ítem* en cuestión se eliminara del factor correspondiente variaron de $\alpha_{\text{Cronbach}} = .356$ para el *ítem* 215 del factor legalidad administrativa, hasta $\alpha_{\text{Cronbach}} = .773$ para el *ítem* 9 del factor ambiente laboral.

Tabla 19.

Análisis descriptivo y de consistencia interna de los *ítems* de satisfacción sobre los aspectos laborales, agrupados por factor (n = 447).

Factor motivación laboral número de <i>ítems</i> 7, $\alpha_{\text{total}} = .718$, $M_{\text{total}} = 2.99$ y $DE_{\text{total}} = 0.533$	Alfa si se elimina el ítem	M	DE
10.- ¿Qué tan satisfecho está usted el otorgamiento de entrenamiento y capacitación por parte de la empresa?	.682	2.72	1.043
11.- ¿Qué tan satisfecho está usted contar en su trabajo con condiciones de servicio adecuadas, tales como iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, distribución, etc.?	.681	3.05	.842
12.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa fomente y mantenga al trabajador en la organización, exaltando en él su bienestar físico, mental y social, sea cual fuere su ocupación?	.680	3.33	.808
13.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa le ofrezca un desarrollo profesional y personal?	.685	2.79	.989
28.- ¿Qué tan satisfecho está usted contar con un equipo o herramienta en buenas condiciones para realizar su trabajo?	.683	3.34	.804
1.- ¿Qué tan satisfecho está usted con el salario?	.707	2.68	.765
14.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa le dé una retroalimentación de su trabajo?	.684	3.06	.838
Factor ambiente laboral número de <i>ítems</i> 5, $\alpha_{\text{total}} = .739$, $M_{\text{total}} = 3.04$ y $DE_{\text{total}} = 0.638$	Alfa si se elimina el ítem	M	DE
3.- ¿Qué tan satisfecho está usted el ser reconocido cuando realiza bien su trabajo?	.665	2.88	.926
4.- ¿Qué tan satisfecho está usted el expresar sus opiniones, y que éstas sean tomadas en cuenta?	.662	2.78	1.002
5.- ¿Qué tan satisfecho está usted con tener el apoyo y una buena comunicación con su jefe inmediato?	.677	3.05	.908
20.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa promueva en usted un trabajo con retos desarrollando en usted su creatividad para la innovación, creación y solución de tareas?	.721	3.35	.834
9.- ¿Qué tan satisfecho está usted con las prestaciones laborales que le ofrezca una empresa?	.733	3.16	.885
Factor respeto laboral número de <i>ítems</i> 5, $\alpha_{\text{total}} = .686$, $M_{\text{total}} = 3.47$ y $DE_{\text{total}} = 0.638$	Alfa si se elimina el ítem	M	DE

total = 0.464	elimina el ítem		
19.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa le dé autonomía para realizar su trabajo?	.602	3.41	.705
17.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa le haga sentirse bien con la actividad que realiza por tener los conocimientos requeridos para ello?	.613	3.51	.631
29.- ¿Qué tan satisfecho está usted que se respete su religión en su trabajo?	.668	3.68	.590
18.- ¿Qué satisfecho está usted que la empresa le dé a conocer los objetivos y metas de su trabajo, así como los de la organización?	.669	3.25	.867
24.- ¿Qué tan satisfecho está usted con tener responsabilidades y obligaciones en la empresa?	.629	3.54	.661
Factor trabajo en equipo número de <i>ítems</i> 3, α total = .665 , $M_{total} = 3.28$ y $DE_{total} = 0.610$			
25.- ¿Qué tan satisfecho está usted con tener el apoyo y una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?	.605	3.19	.781
27.- ¿Qué tan satisfecho está usted con tener un ambiente de trabajo amigable y cálido?	.558	3.41	.743
22.- ¿Qué tan satisfecho está usted con trabajar en equipo?	.541	3.26	.838
Factor legalidad administrativa número de <i>ítems</i> 3, α total = .665 , $M_{total} = 3.10$ y $DE_{total} = 0.675$			
6.- ¿Qué tan satisfecho está usted vivir cerca de su trabajo?	.650	2.96	1.070
15.- ¿Qué tan satisfecho está usted, que el supervisor de la empresa, le ofrezca un trato justo. Es decir, le dé una atención de acuerdo a méritos, sin atender a otros motivos. Asimismo, le aplique de manera correcta las normas legales y de ejecución establecidas en la organización, generando con ello un ambiente laboral adecuado?	.356	3.28	.843
26.- ¿Qué tan satisfecho está usted que su jefe inmediato sepa cómo y cuándo delegarle obligaciones, derechos y responsabilidades en su trabajo?	.372	3.08	.851

Los promedios de calificación de los *ítems* cayeron en un rango de menor satisfacción de 2.07 (DE = .828) en lo concerniente a la expresión de opiniones en el factor ambiente laboral, hasta la mayor satisfacción de 3.95 (DE = .217) referido a que la empresa hace sentir bien al trabajador con la actividad que realiza por tener los conocimientos requeridos para ello dentro del factor respeto laboral.

El análisis de discriminación de los *ítems* arrojó resultados en la dirección esperada (Tabla 20), las valoraciones promedio del grupo bajo fueron menores que las otorgadas por el grupo alto, en todos los casos la diferencia fue estadísticamente significativa; además, se observó que el grupo alto manifestó menos variabilidad en su percepción de satisfacción sobre los aspectos del trabajo, en comparación con el grupo bajo.

Tabla 20.

Análisis de discriminación de los ítems de satisfacción sobre los aspectos relacionados con el trabajo, comparación del grupo bajo con el grupo alto por factor ($n_{\text{Grupo bajo}} = 121$ y $n_{\text{Grupo alto}} = 102$, con 95% de intervalo de confianza y $gl = 221$).

Factor motivación laboral número de ítems 7					
<i>Ítems</i>	M_b	DE	M_a	DE	<i>t de Student</i>
10.- ¿Qué tan satisfecho está usted el otorgamiento de entrenamiento y capacitación por parte de la empresa?	2.26	.892	3.47	.853	-10.302*
11.- ¿Qué tan satisfecho está usted contar en su trabajo con condiciones de servicio adecuadas, tales como iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, distribución, etc.?	2.61	.820	3.53	.625	-9.474*
12.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa fomente y mantenga al trabajador en la organización, exaltando en él su bienestar físico, mental y social, sea cual fuere su ocupación?	2.83	.873	3.86	.508	-11.033*
13.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa le ofrezca un desarrollo profesional y personal?	2.11	.893	3.54	.655	-13.783*
28.- ¿Qué tan satisfecho está usted contar con un equipo o herramienta en buenas condiciones para realizar su trabajo?	2.79	.856	3.89	.342	-12.953*
1.- ¿Qué tan satisfecho está usted con el salario?	2.33	.735	3.11	.730	-7.898*
14.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa le dé una retroalimentación de su trabajo?	2.45	.827	3.67	.533	-13.202*
Factor ambiente laboral número de ítems 5					
3.- ¿Qué tan satisfecho está usted el ser reconocido cuando realiza bien su trabajo?	2.18	.866	3.63	.561	-14.999*
4.- ¿Qué tan satisfecho está usted el expresar sus opiniones, y que éstas sean tomadas en cuenta?	2.07	.828	3.62	.646	-15.625*
5.- ¿Qué tan satisfecho está usted con tener el apoyo y una buena comunicación con su jefe inmediato?	2.36	.825	3.75	.604	-14.585*
20.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa promueva en usted un trabajo con retos desarrollando en usted su creatividad para la innovación, creación y solución de tareas?	2.81	.925	3.82	.515	-10.307*
9.- ¿Qué tan satisfecho está usted con las prestaciones laborales que le ofrezca una empresa?	2.54	.847	3.65	.670	-10.923*
Factor respeto laboral número de ítems 5					
19.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa le dé autonomía para realizar su trabajo?	3.05	.794	3.81	.461	-8.946*
17.- ¿Qué tan satisfecho está usted que la empresa le haga sentirse bien con la actividad que realiza por tener los conocimientos requeridos para ello?	3.11	.716	3.95	.217	-12.299*
29.- ¿Qué tan satisfecho está usted que se respete su religión en su trabajo?	3.46	.684	3.90	.411	-5.914*
18.- ¿Qué satisfecho está usted que la empresa le dé a conocer los objetivos y metas de su trabajo, así como los de la organización?	2.69	.876	3.75	.588	-10.839*
24.- ¿Qué tan satisfecho está usted con tener responsabilidades y obligaciones en la empresa?	3.12	.770	3.96	.195	-11.524*
Factor trabajo en equipo número de ítems 3					
25.- ¿Qué tan satisfecho está usted con tener el apoyo y una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?	2.78	.801	3.56	.669	-7.946*
27.- ¿Qué tan satisfecho está usted con tener un ambiente de trabajo amigable y cálido?	2.95	.855	3.75	.592	-8.165*

22.- ¿Qué tan satisfecho está usted con trabajar en equipo?	2.77	.883	3.78	.500	-10.771*
Factor legalidad administrativa número de ítems 3					
6.- ¿Qué tan satisfecho está usted vivir cerca de su trabajo?	2.45	1.110	3.28	.948	-6.080*
15.- ¿Qué tan satisfecho está usted, que el supervisor de la empresa, le ofrezca un trato justo. Es decir, le dé una atención de acuerdo a méritos, sin atender a otros motivos. Asimismo, le aplique de manera correcta las normas legales y de ejecución establecidas en la organización, generando con ello un ambiente laboral adecuado?	2.64	.885	3.78	.480	-12.285*
26.- ¿Qué tan satisfecho está usted que su jefe inmediato sepa cómo y cuándo delegarle obligaciones, derechos y responsabilidades en su trabajo?	2.55	.816	3.61	.662	-10.726*
* p < .001					

La relación entre la intención de abandonar la empresa y la satisfacción de los diversos aspectos laborales (Tabla 21) fue negativa y significativa, con coeficientes de -.115 para el reactivo 15 referido a un trato justo, hasta -.550 para el ítem 1 referente al salario.

Algo similar sucedió con los factores, para los que se encontró una correlación negativa y estadísticamente significativa entre la satisfacción y la intención de abandono en los factores motivación laboral ($r = -.292$, $p < .01$), ambiente laboral ($r = -.143$, $p < .05$) y trabajo en equipo ($r = -.104$, $p < .05$).

Tabla 21.

Correlación de la satisfacción sobre los aspectos laborales y la intención de abandono (n = 447).

Factor motivación laboral número de ítems 7, $r_{total} = -.292^{**}$	
10.- Entrenamiento y capacitación	-.203**
11.-Condiciones laborales	-.162**
12.-Seguridad laboral	-.034
13.-Desarrollo personal y profesional	-.095*
28.- Instrumentos de trabajo	-.163**
1.- Salario	-.550**
14.- Retroalimentación	-.083
Factor ambiente laboral número de ítems 5, $r_{total} = -.143^{**}$	
3.- Reconocimiento al desempeño	-.138**
4.- Libertad de expresión	-.084
5.-Apoyo y comunicación	-.136**
20.-Trabajo con retos	-.012
9.- Prestaciones laborales	-.124**
Factor respeto laboral número de ítems 5, $r_{total} = -.077$	
19.-Autonomía	-.011
17.- Bienestar laboral	-.009
29.- Religión	-.041
18.-Conocimiento de los objetivos y las metas de la organización	-.117*

24.-Responsabilidades y obligaciones	-083
Factor trabajo en equipo número de ítems 3, $r_{total} = -.104^*$	
25.- Relaciones con los compañeros de trabajo	-081
27.- Ambiente de trabajo	-071
22.- Trabajo en equipo	-089
Factor legalidad administrativa número de ítems 3, $r_{total} = -.071$	
6.- Vivir cerca del lugar de trabajo	-010
15.-Trato justo	-.115*
26.-Delegación de tareas y funciones	-.042
* $p < .05$	
** $p < .01$	

3.5.5. Resultados de los aspectos no controlables

Respecto a los aspectos no controlables por la empresa (Tabla 22) se obtuvo un coeficiente de consistencia interna aceptable entre 0.7 y 0.8 ($\alpha_{Cronbach} = .746$). El coeficiente de consistencia interna si el ítem se eliminara varió del ítem 6 referido a estudiar para superarse profesionalmente ($\alpha_{Cronbach} = .692$) hasta el ítem 2 relacionado con la mudanza del cónyuge ($\alpha_{Cronbach} = .749$).

La percepción sobre algunos aspectos no controlables por la empresa en el potencial abandono de la misma fue relativamente baja, pues los promedios de sus ítems variaron de menor importancia en lo referente a la atención de los hijos ($M = 1.82$; $DE = 1.091$) hasta mayor importancia con mejor salario ($M = 3.03$; $DE = 1.084$).

Tabla 22.

Análisis descriptivo y de consistencia interna de los ítems sobre los aspectos relacionados con el trabajo, pero no controlables por la empresa ($n = 447$, $\alpha_{total} = .746$).

Ítems	Alfa si se elimina el elemento	M	DE
1.- ¿En caso de que usted tuviera la oportunidad de obtener un trabajo que le ofrezca un mejor salario, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?	.724	3.03	1.084
2.- ¿En caso de que su esposa (o) tuviera que mudarse a otra ciudad por su trabajo, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?	.749	2.42	1.103
3.- ¿En caso de que tuviera que atender a su (s) hijo (s), en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?	.712	1.82	1.091
4.- ¿En caso de que tuviera la oportunidad de iniciará un negocio propio, en qué	.715	2.05	1.164

grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?			
5.- ¿En caso de que tuviera alguna enfermedad no grave, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?	.710	2.00	1.099
6.- ¿En caso de que tuviera la oportunidad de estudiar para seguir con su superación profesional, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?	.692	2.67	1.151
7.- ¿En caso de que tuviera la oportunidad de obtener un trabajo que le ofrezca un mejor ambiente laboral, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa?	.708	2.45	1.160

El análisis de discriminación de los *ítems* (Tabla 23) resultó en la dirección esperada, el grupo bajo obtuvo un promedio menor que el grupo alto, en todos los casos con significancia estadística.

Tabla 23.

Análisis de discriminación de los *ítems* sobre los aspectos relacionados con el trabajo, pero no controlables por la empresa; comparación del grupo bajo con el grupo alto por factor ($n_{\text{Grupo bajo}} = 121$ y $n_{\text{Grupo alto}} = 102$, con 95% de intervalo de confianza y $gl=245$).

<i>Ítems</i>	M_b	DE	M_a	DE	t
1.- Situación económica del país (mejor salario)	1.94	1.057	3.63	.664	-13.867*
2.- Cambio de trabajo de la pareja	1.71	.817	3.08	.930	-11.624*
3.- Atención a los hijos	1.10	.300	2.82	1.122	-16.026*
4.- Iniciar un negocio propio	1.24	.513	3.08	1.079	-16.460*
5.- Enfermedad	1.14	.491	2.98	1.038	-17.195*
6.- Superación profesional	1.36	.701	3.63	.552	-26.314*
7.- Mejor ambiente laboral	1.34	.588	3.42	.820	-21.768*

* $p < .001$

En los aspectos no controlables por la empresa (Tabla 24), tampoco se encontró una correlación significativa con la intención de abandono a excepción de las halladas en el *ítem* 1 referido a obtener un mejor salario ($r = -.126$, $p < .01$) y en el *ítem* 5 "enfermedad" ($r = -.096$, $p < .05$).

Tabla 24.

Correlación de los aspectos no controlables y la intención de abandono (n = 447).

Aspecto	Coefficiente de correlación
1.- Situación económica del país (mejor salario)	-.126**
2.- Cambio de trabajo de la pareja	-.091
3.- Atención a los hijos	.020
4.- Iniciar un negocio propio	-.031
5.- Enfermedad	-.096*
6.- Superación profesional	-.010
7.- Mejor ambiente laboral	-.078
* p < .05	
** p < .01	

3.5.6. Resultados de los aspectos personales

En los aspectos personales de los trabajadores (Tabla 25), se encontró una asociación estadísticamente significativa con la intención de abandono y la edad ($\chi^2 = 18.351$, $p < .05$). Así como con el nivel educativo ($\chi^2 = 16.840$, $p < .05$).

Tabla 25.

Asociación de los aspectos personales con la intención de abandono bajo la prueba estadística de χ^2 (n = 447).

Aspectos personales	χ^2	gl	p
Género	2.657	1	.103
Edad	18.351	4	-.001
Nivel educativo	16.840	8	.032
Estado civil	4.167	4	.384

Religión	1.320	1	.251
Hijos	11.330	10	.332

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1. Relación entre los factores de satisfacción y de percepción de la importación con la intención de abandono.

La relación entre la intención de abandonar la empresa y la satisfacción de los diversos aspectos laborales (Tabla 26) fue negativa y estadísticamente significativa, con coeficientes de -.075 para el reactivo 29 referido a la religión, hasta -.765 para el ítem 1 referente al salario.

Algo similar sucedió con los factores, para los que se encontró una correlación negativa y estadísticamente significativa entre la satisfacción y la intención de abandono en todos ellos, para el factor trabajo en equipo ($r = -.087$, $p < .05$) hasta el factor motivación laboral ($r = -.372$, $p < .05$).

Tabla 26.

Correlación de la satisfacción sobre los aspectos laborales y la intención de abandono ($n = 681$).

Factor motivación laboral número de ítems 7, $r_{total} = -.372^{**}$	
10.- Entrenamiento y capacitación	-.159**
11.-Condiciones laborales	-.180**
12.-Seguridad laboral	-.091*
13.-Desarrollo personal y profesional	-.158**
28.- Instrumentos de trabajo	-.117**
1.- Salario	-.765**
14.- Retroalimentación	-.171**
Factor ambiente laboral número de ítems 5, $r_{total} = -.209^{**}$	
3.- Reconocimiento al desempeño	-.169**
4.- Libertad de expresión	-.136**
5.-Apoyo y comunicación	-.142**
20.-Trabajo con retos	-.080*
9.- Prestaciones laborales	-.183**
Factor respeto laboral número de ítems 5, $r_{total} = -.130^{**}$	
19.-Autonomía	-.050
17.- Bienestar laboral	-.081*
29.- Religión	-.075*
18.-Conocimiento de los objetivos y las metas de la organización	-.109**

24.-Responsabilidades y obligaciones	-0.127**
Factor trabajo en equipo número de ítems 3, $r_{total} = -.087^*$	
25.- Relaciones con los compañeros de trabajo	-0.046
27.- Ambiente de trabajo	-0.062
22.- Trabajo en equipo	-0.095*
Factor legalidad administrativa número de ítems 3, $r_{total} = -.128^{**}$	
6.- Vivir cerca del lugar de trabajo	-0.049
15.-Trato justo	-0.144**
26.-Delegación de tareas y funciones	-0.086*
* $p < .05$	
** $p < .01$	

La relación entre la intención de abandonar la empresa y la percepción de importancia de los diversos aspectos laborales (Tabla 27) fue nula, pero siempre en sentido negativo, con coeficientes de -.001 para el reactivo 11 referido a condiciones laborales, hasta -.067 para el reactivo 6 referido a vivir cerca del lugar de trabajo.

Algo similar sucedió con los factores, para los que se encontró una correlación negativa y estadísticamente poco significativa entre la percepción de importancia y la intención de abandono.

Tabla 27.

Correlación de los factores de la percepción de importancia sobre los aspectos laborales y la intención de abandono (n = 681).

Factor ambiente laboral número de ítems 10, $r_{total} = -.032$	
18.-Conocimiento de los objetivos y las metas de la organización	-0.013
17.- Bienestar laboral	-0.058
14.- Retroalimentación	-0.017
13.-Desarrollo personal y profesional	-0.039
23.-Justicia organizacional	-0.013
16.-Solución de conflictos laborales	-0.017
19.-Autonomía	-0.021
24.-Responsabilidades y obligaciones	-0.010
22.- Trabajo en equipo	-0.054
10.- Entrenamiento y capacitación	-0.015
Factor comunicación laboral número de ítems 6, $r_{total} = -.036$	
12.-Seguridad laboral	-0.026
11.-Condiciones laborales	-0.001
15.-Trato justo	-0.050
25.- Relaciones con los compañeros de trabajo	-0.020
5.-Apoyo y comunicación	-0.029
9.- Prestaciones laborales	-0.033
Factor motivación laboral número de ítems 4, $r_{total} = -.018$	

2.- Políticas y procedimientos	-0.009
1.- Salario	-0.031
3.- Reconocimiento al desempeño	-0.019
4.- Libertad de expresión	-0.049
Factor condiciones de trabajo número de ítems 5, $r_{total} = -.001$	
29.- Religión	-0.033
6.- Vivir cerca del lugar de trabajo	-0.067
7.- Respeto laboral	-0.021
8.-Compromisos de trabajo y de familia	-0.041
28.- Instrumentos de trabajo	-0.024
Factor legalidad administrativa número de ítems 4, $r_{total} = -.021$	
26.-Delegación de tareas y funciones	-0.019
27.- Ambiente de trabajo	-0.006
20.-Trabajo con retos	-0.010
21.- Horas extras	-0.023

4.2. Relación entre los factores de satisfacción y los de percepción de importancia.

La relación entre los factores de satisfacción con la percepción de importancia (Tabla 28) fue estadísticamente significativa, entre el factor de satisfacción «trabajo en equipo» y el factor de importancia «condiciones de trabajo» ($r = -.202$, $p < .01$), hasta el factor de satisfacción «respeto laboral» y el factor de importancia «ambiente laboral» ($r = -.506$, $p < .01$)

Tabla 28.

Correlación de los factores de satisfacción con los de importancia sobre los aspectos relacionados con el trabajo ($n = 681$).

Factores satisfacción	Factores de importancia				
	Ambiente laboral (10 ítems)	Comunicación laboral (6 ítems)	Motivación laboral (4 ítems)	Condiciones de trabajo (5 ítems)	Legalidad administrativa (4 ítems)
Motivación laboral (7 ítems)	.374**	.304**	.255**	.243**	.278**
Ambiente laboral (5 ítems)	.340**	.345**	.385**	.217**	.354**
Respeto laboral (5 ítems)	.506**	.368**	.335**	.388**	.381**
Trabajo en equipo	.389**	.367**	.311**	.202**	.344**

(3 ítems)					
Legalidad administrativa	.273**	.303**	.225**	.324**	.321**
(3 ítems)					
** p < .01					

4.3. Relación entre los aspectos no controlables con la intención de abandono y con los factores de satisfacción y percepción de la importación.

La relación entre la intención de abandonar la empresa y los aspectos no controlables (Tabla 29) fue estadísticamente significativa en algunos de ellos y en sentido negativo. En el aspecto no controlable « superación profesional» ($r = -.080$, $p < .01$) hasta el aspecto « situación económica del país (mejor salario)» ($r = -.124$, $p < .01$).

Tabla 29.

Correlación de los aspectos no controlables y la intención de abandono (n = 681).

Aspecto	Coefficiente de correlación
1.- Situación económica del país (mejor salario)	-.124**
2.- Cambio de trabajo de la pareja	-.063
3.- Atención a los hijos	-.020
4.- Iniciar un negocio propio	-.070
5.- Enfermedad	-.092*
6.- Superación profesional	-.080*
7.- Mejor ambiente laboral	-.139**
* p < .05	
** p < .01	

La relación entre los aspectos no controlables y los factores de satisfacción (Tabla 30) fue estadísticamente significativa, con el aspecto 1 « situación económica del país (mejor salario)» y el factor « respeto laboral» ($r = -.081$, $p < .05$), hasta el aspecto 7 « mejor ambiente laboral » y el factor «legalidad administrativa» ($r = -.105$, $p < .01$).

Tabla 30.

Correlación de los aspectos no controlables y los factores de satisfacción (n = 681).

Aspectos no controlables	Factores satisfacción				
	Motivación laboral (7 ítems)	Ambiente Laboral (5 ítems)	Respeto laboral (5 ítems)	Trabajo en equipo (3 ítems)	Legalidad administrativa (3 ítems)
1.- Situación económica del país (mejor salario)	-.065	-.047	.081*	.039	-.038
2.- Cambio de trabajo de la pareja	-.030	.014	.029	-.004	-.015
3.- Atención a los hijos	.015	.094*	.033	.027	-.021
4.- Iniciar un negocio propio	.010	.066	.090*	.086*	.004
5.- Enfermedad	.013	.039	.083*	.079*	.035
6.- Superación profesional	-.010	.040	-.042	-.008	-.036
7.- Mejor ambiente laboral	-.084*	-.066	-.016	-.048	-.105**
* p < .05					
** p < .01					

La relación entre los aspectos no controlables y los factores de importancia (Tabla 31) fue estadísticamente significativa, con el aspecto 2 «cambio de trabajo de la pareja» y el factor «condiciones de trabajo» ($r = -.083$, $p < .05$), hasta el aspecto 1 «situación económica del país (mejor salario)» y el factor «condiciones de trabajo» ($r = -.189$, $p < .01$).

Tabla 31.

Correlación de los aspectos no controlables y los factores de importancia (n = 681).

Aspectos no controlables	Factores importancia				
	Ambiente laboral (10 ítems)	Comunicación Laboral (6 ítems)	Motivación laboral (4 ítems)	Condiciones de trabajo (5 ítems)	Legalidad administrativa (4 ítems)
1.- Situación económica del país (mejor salario)	.153**	.164**	.147**	.189**	.092*
2.- Cambio de trabajo de la pareja	.005	-.037	.014	.083*	.015
3.- Atención a los hijos	.070	.058	.111**	.137**	.071
4.- Iniciar un negocio propio	.128**	.162**	.178**	.174**	.089*
5.- Enfermedad	.087*	.090*	.129**	.127**	.050

6.- Superación profesional	.021	-.018	.021	.004	-.004
7.- Mejor ambiente laboral	.038	-.005	.028	.051	-.024
* p < .05					
** p < .01					

4.4. Asociación de los aspectos personales con la intención de abandono y con los factores de satisfacción y percepción de importación.

La relación entre la intención de abandonar la empresa y los aspectos personales (Tabla 32) mostró una asociación entre la edad y la intención de abandono ($\chi^2 = 17.552$, $p < .05$).

Tabla 32.

Asociación de los aspectos personales y la intención de abandono (n = 681).

Aspecto personales	Intención de abandono		
	χ^2	gl	p
Género	.599	1	.439
Edad	17.552	4	.002
Nivel educativo	12.431	8	.133
Estado civil	5.627	4	.229
Religión	2.036	1	.154
Hijos	7.711	10	.657

En los aspectos personales de los trabajadores y su asociación con los factores de satisfacción (Tabla 33), se encontraron asociaciones estadísticamente significativas con la asociación entre estado civil y trabajo en equipo ($\chi^2 = 73.947$, $p < .05$), hasta la asociación entre religión y motivación laboral ($\chi^2 = 28.354$, $p < .05$).

Tabla 33.

Asociación de los aspectos personales y los factores de satisfacción (n = 681).

Aspectos no controlables	Factores satisfacción														
	Motivación laboral			Ambiente Laboral			Respeto laboral			Trabajo en equipo			Legalidad administrativa		
	χ^2	gl	p	χ^2	gl	p	χ^2	gl	p	χ^2	gl	p	χ^2	gl	p
Género	21.716	17	.196	10.373	14	.734	16.625	11	.119	28.102	9	.001	12.758	9	.174
Edad	12.758	9	.174	49.744	56	.709	65.618	44	.019	30.610	36	.723	24.169	36	.934
Nivel educativo	125.261	136	.735	124.216	112	.203	108.166	88	.071	104.001	72	.008	47.166	72	.990
Estado civil	64.607	68	.594	48.734	56	.744	36.703	44	.774	73.947	36	.000	43.853	36	.173
Religión	28.354	17	.041	8.160	14	.881	7.418	11	.764	23.187	9	.006	4.295	9	.891
Hijos	155.070	170	.788	173.609	140	.028	101.325	110	.711	104.845	90	.136	68.595	90	.955

En los aspectos personales de los trabajadores y su asociación con los factores de importancia (Tabla 34), se encontraron asociaciones estadísticamente significativas con la asociación entre edad y condiciones de trabajo ($\chi^2 = 78.445$, $p < .05$), hasta la asociación entre estado civil y comunicación laboral ($\chi^2 = 75.458$, $p < .05$).

Tabla 34.

Asociación de los aspectos personales y los factores de importancia (n = 681).

Aspectos no controlables	Factores importancia														
	Ambiente laboral			Comunicación laboral			Motivación laboral			Condiciones de trabajo			Legalidad administrativa		
	χ^2	gl	p	χ^2	gl	p	χ^2	gl	p	χ^2	gl	p	χ^2	gl	p
Género	13.496	22	.918	25.937	14	.026	8.483	10	.582	13.238	13	.430	6.125	11	.865
Edad	78.420	88	.758	61.374	56	.289	34.240	40	.726	78.445	52	.010	30.551	44	.938
Nivel educativo	140.236	176	.978	101.959	112	.741	103.610	80	.039	65.969	104	.999	83.300	88	.622
Estado civil	119.344	88	.015	75.458	56	.043	28.528	40	.912	61.758	52	.167	59.520	44	.059
Religión	12.526	22	.946	14.942	14	.382	17.264	10	.069	11.155	13	.598	15.696	11	.153
Hijos	239.057	220	.180	121.169	140	.873	108.127	100	.272	111.678	130	.875	99.737	110	.748

DISCUSIÓN

Desde una perspectiva psicométrica, las evidencias presentadas demuestran que el instrumento es fiable para estudiar, mediante factores, la percepción sobre la satisfacción y la importancia de los aspectos laborales de manera consistente. Los valores del análisis factorial, discriminatorio y correlacional respaldan matemáticamente la base teórica del cuestionario, lo cual avala su validez. En este sentido, aunque *a priori* no hay motivo para pensar que las propiedades psicométricas tuviesen diferencias sustanciales en otros contextos, para fortalecer las evidencias de su validez se sugiere probarlas con muestras de diversos sectores de actividad económica y en otras culturas.

Aunado a esto, se determinó que el contenido del cuestionario proporciona algunas claves para hacer una detección temprana de la intención de abandonar la empresa. Y que quedaron de manifiesto, posteriormente en la aplicación del instrumento, al probar el modelo MOMSI, elementos que han de incorporarse al diseño de programas de prevención e intervención en la organización, para no llegar al fenómeno de la rotación de personal en las empresas exportadoras de calzado de León, Guanajuato, México.

En el instrumento de medición, se contempló en una pregunta dicotómica sobre la intención del trabajador de abandonar la empresa considerada como la variable predictiva de la rotación de personal, tal como apuntaron en su estudio Ahmad y Omar (2010). Por otra parte, el cuestionario permitió conocer qué aspectos laborales causan satisfacción y son de importancia para los trabajadores, su jerarquización al interior de cada empresa es una base para mejorar las condiciones laborales conforme a la percepción de los trabajadores. El grado de satisfacción e importancia a nivel factorial se relaciona negativamente con la intención de abandonar el empleo, pero débilmente y no de una manera significativa tanto en los resultados del cuestionario como en el modelo propuesto.

Sin embargo, en referencia a los aspectos laborales de la satisfacción destaca en los resultados del cuestionario y aún más en el modelo la relación entre la intención de abandono con el salario ($r = -.550, p < .01$) y ($r = -.765, p < .01$) respectivamente, correspondiente al factor motivación laboral. En este mismo factor en los resultados del modelo (Tabla 26), aunque con una relación débil, pero a considerar en la intención de abandono antes de que su relación llegue a ser significativa, están los aspectos de trabajo condiciones laborales ($r = -.180, p < .01$), entrenamiento y capacitación ($r = -.159, p < .01$), retroalimentación ($r = -.171, p < .01$) y desarrollo personal y profesional ($r = -.158, p < .01$).

No obstante, deben considerarse los demás aspectos del trabajo incluidos en los factores de satisfacción que representen una relación estadísticamente significativa, aunque sea débil. El tomarlas en cuenta y trabajar en ellas con anticipación reduciría su relación con la intención de abandono. Caso contrario pueden incrementar su relación y ser promotoras de la rotación de personal.

En los resultados de la relación de los factores y aspectos del trabajo de la percepción de importancia con la intención de abandono, tanto del instrumento de medición y en el MOMSI, no se encontró una relación estadísticamente significativa. Este esquema indica un conocimiento personal y colectivo de los factores y sus aspectos laborales y una cierta expectativa que no necesariamente están relacionados con la intención de abandonar la empresa. Por lo tanto, que tengan que considerar los administradores de las empresas exportadoras mexicanas por el momento.

Desde una perspectiva de representación social, pareciera que la jerarquización de los factores y los aspectos laborales estudiados se organizan mentalmente como un esquema de referencia general, para cualquier trabajador, misma que podría variar dependiendo del contexto económico del país en que se encuentre (Haltiwanger, 2011; OCDE, 2002)

En segundo lugar, se contempla la atención que hay que dar a la importancia percibida por los trabajadores mexicanos sobre los aspectos del trabajo que guardan una relación estadísticamente significativa con la satisfacción (Tabla 28). En los que resaltan la relación entre el factor de satisfacción «respeto laboral» y el factor de importancia «ambiente laboral» ($r = -.506, p < .01$). Así como las relaciones entre el factor de satisfacción «respeto laboral» y el factor de importancia «condiciones de trabajo» ($r = -.388, p < .01$) y el factor de satisfacción «trabajo en equipo» y el factor de importancia «ambiente laboral» ($r = -.389, p < .01$). Mediante un programa de administración laboral y el diseño de estrategias que incluya lo que es importante para ellos, independientemente de que estén dentro de las obligaciones que por ley deben cumplir las empresas, como se ha sugerido previamente (Hackman y Oldham, 1980; Avey et al., 2009).

En tercer lugar, se comprenden los aspectos relacionados con el empleo que no son controlables por la empresa, pero que son importantes y que pueden en un momento dado influir en la decisión del trabajador de abandonar la empresa [como la obtención de un mejor salario mostrada en los resultados del cuestionario ($r = -.126, p < .01$) y en el modelo ($r = -.124, p < .01$). Así como por enfermedad en los resultados del cuestionario ($r = -.096, p < .05$) y en el modelo ($r = -.092, p < .05$); y en el modelo mejor ambiente laboral ($r = -.139, p < .01$]. Como se ha advertido (Cohen, 2007), las oportunidades laborales externas tendrán menor o mayor influencia en la intención de abandono dependiendo de la relación que tengan esas oportunidades para el trabajador y, como se anotó previamente, cuán satisfecho se sienta en su trabajo actual. Sobre todo, considerando que los trabajadores toman decisiones al comparar las opciones laborales externas que se les presentan como nuevas y mejores en relación con las que tienen en un momento dado en la empresa actual (Lambert *et al.*, 2001; Thatcher *et al.*, 2002).

Los aspectos no controlables por la empresa al guardar una relación, como se muestra en los resultados del modelo, con la satisfacción (Tabla 30) y con la percepción de importancia

(Tabla 31) deben estar en constante monitoreo por parte de los administradores de las empresas exportadoras de calzado mexicanas.

En cuarto lugar, se observan los aspectos personales como indicadores para entender la intención de abandono y su consecuencia la rotación de personal. La edad se mostró tanto en los resultados del instrumento de medición (Tabla 25) y en los del modelo (Tabla 32) como un aspecto inverso a la intención de abandono. Es decir, a mayor edad menor intención de abandono como en su momento lo afirmaron los teóricos tradicionalistas (Mobley *et al.* 1979) y modernos (Yin-Fah *et al.* 2010).

El tomar en cuenta los aspectos personales como indicadores para atender la intención de abandono en las empresas exportadoras de calzado ayudará a un mejor manejo de la rotación de personal. Sobre todo, para encauzar la satisfacción del trabajador y respetar su percepción de importancia. Entre las asociaciones a considerar, sobresalen en este trabajo, las referentes con la satisfacción entre estado civil y trabajo en equipo ($\chi^2 = 73.947$, $p < .05$), motivación laboral ($\chi^2 = 28.354$, $p < .05$). En la percepción de importancia la asociación entre edad y condiciones de trabajo ($\chi^2 = 78.445$, $p < .05$), y estado civil con comunicación laboral ($\chi^2 = 75.458$, $p < .05$).

De los resultados obtenidos se deduce que hay que dar atención a los factores antes indicados y diseñar un programa administrativo integral que atienda las necesidades de los empleados, con ello se podría disminuir la intención de dejar el empleo y prevenir el abandono, considerando que un programa integral tiene asegurado el éxito en sus medidas para prevenir la rotación de personal (Altaf y Awan, 2011).

Entre las limitaciones que se pudieran atribuir al cuestionario y al trabajo propuesto están, primero, las relacionadas con la adopción de un único instrumento de acopio de datos, en este caso, el cuestionario. En el diseño no se incluyó ninguna pregunta que permitiera conocer la

percepción de importancia del trabajador sobre el compromiso organizacional y su nivel de influencia acerca de la intención de abandono, tampoco se aplicó una pregunta para conocer la relación entre la percepción de importancia y la agresión laboral que pudiera conducir a la intención de abandonar la empresa. La segunda limitación tiene que ver con la aplicación práctica de la investigación, que se centra en un solo sector industrial, con características específicas como el empleo de mano de obra abundante con habilidades muy definidas como la de cortado, montado y adorno en lugar de aplicar desarrollos tecnológicos en sus procesos productivos. Además, de las características sociodemográficas ya indicadas. Por tanto, sería conveniente extenderla a otras ramas empresariales y a otros entornos culturales.

Este trabajo abre nuevas líneas de investigación sobre otras posibles variables que puedan influir en la percepción de importancia de los factores laborales, como la experiencia en el trabajo actual que da la pauta para que un empleado valore la satisfacción con dichos elementos. Por otra parte, una línea complementaria a seguir sería la influencia cultural que viven las empresas mexicanas como resultado de un entorno de integración económica internacional, tal como lo es el Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, que busca tener una ley única de migración laboral.

CONCLUSIÓN

La intención de los empleados de abandonar la empresa está presente en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño. En algunas, la frecuencia es mayor que en otras y se materializa con la rotación de personal que típicamente genera resultados negativos hacia la organización; en otros casos, aparentemente los menos, las consecuencias pueden ser positivas. Tema que ha acaparado interés en el nivel internacional, al ser este un riesgo socioeconómico o una oportunidad en el ámbito laboral tanto para los trabajadores como para las organizaciones del mundo⁴ (Mobley, 1977; Zimmerman, 2008; Haltiwanger, 2011).

Abordar la intención de abandono desde una sola variable no es recomendable, por lo que se sugiere estudiarla desde un enfoque multivariado e integral. En este trabajo se aporta al estudio integral de la rotación de personal un modelo para atender a tiempo la intención de abandono (MOMSI) desde una base factorial, que tiene como soporte un cuestionario para medir la satisfacción y la importancia que los trabajadores conceden a los aspectos laborales e identificar su relación con la intención de abandonar la organización. Igualmente, se consideran los aspectos no controlables por la empresa, que pudieran funcionar como incentivos para irse de la misma y los aspectos personales.

Una sugerencia estriba en la conveniencia de tomar en cuenta otras variables como el compromiso, la situación económica del país y la agresión laboral, a fin de comprender mejor la perspectiva de los trabajadores sobre su permanencia en un mismo sitio. Como complemento, cuando el empleador confía en sus trabajadores y les permite expresar sus opiniones (Pfeffer,

4 La rotación de personal es un problema mundial. Su relevancia es tal que la OCDE (Bednarzik y Sorrentino, 2012) ha estudiado el tema desde la perspectiva económica haciendo comparaciones longitudinales y a través de diversos países (OCDE, 1995; 1996; 2012; 2014; Davis, Faberman & Haltiwanger, 2008; Haltiwanger, 2011).

2006) para mejorar sus actividades, sin dejar de controlarlas, reduce la intención de abandono y promueve trabajadores con un nivel importante de competitividad y lealtad.

Por otra parte, es pertinente considerar también el punto de vista del empleador. Sobre esta aproximación existen diversas posturas que convergen en que el empleador percibe que la intención de abandono se presenta en el personal que no está comprometido, ni capacitado, o que no es leal, ni productivo. Si la idea del empleador es que debe contratar y retener a los trabajadores que ayuden a un desempeño competitivo de la organización, entonces los empleados que no se ajusten a esta necesidad empresarial y tomen la decisión de dejar la empresa la beneficiarán (Tuttle, 1977) en lugar de causarle un daño.

Aunque se ha advertido que, si bien es importante que el empleador contrate empleados competitivos, no debe perderse de vista que una tasa de rotación de personal menor a un 10% puede resultar un problema para la organización (Howes, 2011). El argumento surge de la idea de que el trabajador con una larga permanencia en la empresa puede llegar a un estado de confort sin que aporte nuevas acciones de crecimiento o de mejora hacia la organización. (Sin embargo, esta postura de separar un empleado solamente por su antigüedad iría contra los derechos laborales.)

En ese sentido, los empleadores deben estar alertas en su intención de contratar trabajadores competitivos, comprometidos y leales, para no dar acceso a su organización a trabajadores que pudieran presentar conductas delictivas. Por ello, se recomienda que los empleadores mejoren sus técnicas y procesos de reclutamiento, selección y contratación (Work, 2012). Ello incluso cuando se busquen nuevas opciones, dependiendo el puesto a cubrir, entre las personas con capacidades diferentes (Gold, Oire, Faian y Wewiorski, 2012), pues la selección apropiada de personas con capacidades diferentes reduce significativamente la intención de abandono y, como consecuencia, la rotación de personal, debido a que estas típicamente muestran un alto nivel de lealtad y compromiso.

En vinculación con lo antedicho, se ha sugerido (Ryu y Lee, 2013) que el empleador debe mantener una relación en forma de U invertida entre la rotación de personal y el desempeño organizacional. Esto implica que la administración debe tratar de encontrar y mantener un equilibrio de la rotación de personal con el fin de aumentar el rendimiento de la organización, sin perder a los trabajadores de mayor rendimiento laboral y mayor proclividad a la innovación. En esta dirección, se ha mostrado que las organizaciones de bajo nivel de innovación presentan un índice mayor de rotación de personal, que aquellas que poseen un alto nivel de innovación (Young, Charns, y Shortell, 2001; Berman y Kim, 2010; Ryu y Lee, 2013).

En suma, es de notar que el empleado busca obtener un trabajo que llene sus expectativas, que le genere una estabilidad laboral, que le cause satisfacción y del que obtenga un beneficio económico. En cambio, el empleador busca un trabajador competitivo, comprometido, leal e innovador. El empatar ambas percepciones es, sin duda, un reto administrativo que aumentaría la satisfacción laboral y reduciría significativamente la intención de abandonar la empresa y, como adhesión, la rotación de personal.

Para prever la rotación laboral, además de medir las actitudes de los trabajadores hacia su empleo, es necesario incorporar una medida que incluya tanto la valoración del equilibrio entre los costes y los beneficios que obtiene el empleado, como de las oportunidades de empleo que da el mercado laboral en situaciones de crecimiento y prosperidad o en situaciones de crisis económica en el país en que se haga el estudio (OCDE, 1996). Por ello, en estudios subsecuentes tendría relevancia incluir el índice de desempleo como variable moderadora, pues puede suceder que el empleado desee irse de la empresa, pero no lo consiga (March y Simon, 1958; Mobley, 1977; Lambert *et al.*, 2001; Fuller *et al.*, 2006; Cohen, 2007) porque el mercado laboral tenga limitadas las opciones o simplemente porque no haya oportunidades y entonces el empleado ha de cuidar su trabajo aunque no esté a gusto.

REFERENCIAS

- Abdel-Hamid, T. (1992). Investigating the impacts of managerial turnover/succession on software project performance. *Journal of Management Information Systems*, 9, 2, 127-144.
- Abowd, J.M., Milkovich, G.T., y Hannon, J.M. (1990). The effects of human resource management decisions on shareholder value. *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 203S-23.
- Ackoff, R. (1953). *The design of social research*. Chicago: University of Chicago.
- Adams, C., Clark, L.M., Goldman, M., Jester, R., Lee, M., Noseworthy, D., Soejarto, A., Cantara, M., y Thompson, E. (2006). *Skills shortages are emerging in the CSI service market*. Stanford, Connecticut: Gartner.
- Adams, G.A. (1999). Career-related variables and planned retirement age: An extension of Beehr's model, *Journal of Vocational Behavior*, 55, 221-235.
- Adams, G.A., y Beehr, T.A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, 51, 643-665.
- Ahmad, A., y Omar, Z. (2010). Perceived family-supportive work culture, affective commitment and turnover intention of employees. *Journal of American Science*, 6, 839-846.
- Ahuja, M.K., Chudoda, K.M., George, J.F., Kacmar, C.J., y McKnight, D.H. (2002). *Overworked and isolated? Predicting the effect of work-family conflict, autonomy, and workload on organizational commitment and turnover of virtual workers*. Los Alamitos, California: Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on Systems Sciences-IEEE Computer Society.

- Aiken, L.R. (2003). *Tests psicométricos y evaluación*. México: Pearson.
- Akintayo, D.I. (2010). Influence of Emotional Intelligence on Work-Family Role Conflict Management and Reduction in Withdrawal Intentions of Workers in Private Organizations. *International Business & Economics Research Journal*, 9 (12), 131-140.
- Allen, N.J., y Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altaf, A., y Awan, M. (2011). Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104 (1), 93-99. doi:10.1007/s10551-011-0891-0.
- Amatea, E.S., Cross, E.G., Clark, J.E., y Bobby, C.L. (1986). Assessing the work and family role expectations of career-oriented men and women: The life role salience scales. *Journal of Marriage and the Family*, 48, 831-838.
- Atchley, R.C. (1989). A continuity theory of normal aging. *Gerontologist*, 29, 183-190.
- Augier, M., y March, J.G. (2001). Conflict of interest in theories of organization: Herbert A. Simon and Oliver E. Williamson. *Journal of Management & Governance*, 5, 3/4, 223-230. doi:10.1023/A:1014079802978.
- Avey, J.B., Luthans, F., y Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- Balkin, D.B. (1992). Managing employee separations with the reward system. *The Executive*, 6, 64-71.
- Banco Nacional de Comercio Exterior (2012). Sectores empresariales. México.

- Barak, M., Nissly, J., y Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta-analysis. *Social Service Review*, 75, 625.
- Barling, J., Rogers, A. G., y Kelloway, E. K. (2001). Behind closed doors: In-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 225-269.
- Baron, R. A., y Neuman, J. H. (1998). Workplace aggression-the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency and targets. *Public Administration Quarterly*, 21, 446-464.
- Baron, R.A., y Kenny, D.A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baroudi, J.J., e Igbaria, M. (1995). An examination of gender effects on career success of information systems employees. *Journal of Management Information Systems*, 11, 181-202.
- Bartol, K.M. (1983). Turnover among DP personnel: A causal analysis. *Communications of the ACM*, 26, 807-811.
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies: A comparative analysis. *Human Relations*, 52, 421-38.
- Bassett-Jones, N., y Lloyd, G. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24, 929-943. doi:10.1108/02621710510627064.
- Basu, S. (1977). Investment performance of common stocks in relation to their price-earnings ratios: A test of the efficient market hypothesis. *Journal of Finance*, 32, 663-682.

- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., y Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
- Beach, L.R. (1990). *Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*. Chichester, Inglaterra: Wiley.
- Becker, H.S. (1965). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bednarzik, R.W., y Sorrentino, C. (2012). *30 Years of the OECD Employment Outlook. Its Historical Beginnings, Evolution and Future Direction as a Major Policy Engine*. Paris: OECD.
- Beehr, T.A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- Beehr, T.A., Glazer, S., Nielson, N.L., y Farmer, S.J. (2000). Work and nonwork predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 206-225.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Berchem, S.P. (2005). Rebound: ASA's annual economic analysis of the staffing industry. *Staffing Success*, mayo-junio, 1-12.
- Berman, E.M., y Kim, C.-G. (2013). Creativity management in public organizations: Jumpstarting innovation. *Public Performance and Management Review*, 33(4), 619-652.
- Bernard, L.C., y Krupat, E. (1994). *Health psychology: Biopsychosocial factors in health and illness*. Nueva York: Harcourt Brace College Publishers.

- Bernardin, H. (1977). The relationship of personality variables to organizational withdrawal. *Personnel Psychology*, 30, 17-27.
- Bernhardt, D., y Mongrain, S. (2010). The Layoff Rat Race. *Scandinavian Journal of Economics*, 112(1), 185-210.
- Bhabra, G. S., Bhabra, H. S., y Boyle, G. W. (2011). Competitive and Contagion Effects in Corporate Layoff Announcements. *Journal of Money, Investment and Banking*, (19), 42-54.
- Bhagat, R.S., McQuaid, S.J., Lindholm, H., y Segovis, J. (1985). Total life stress: A multimethod validation of the construct and its effects on organizational valued outcomes and withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 70, 203-214.
- Bibby, J. (1970). A model to control for the biasing effects of differential wastage. *British Journal of Industrial Relations*, 8, 418-420.
- Birnbaum, D., y Somers, M.J. (1993). Fitting job performance into turnover model: An examination of the form of the job performance-turnover relationship and a path model. *Journal of Management*, 19, 1-11.
- Bitsch, V., y Hogberg, M. (2005). Exploring horticultural employees' attitudes toward their jobs: A qualitative analysis based on Herzberg's theory of job satisfaction. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 37, 659-671.
- Bivainis, J., y Tamošiūnas, A. (2003). Enterprise restructuring programmes: Evaluation and implementation. *Management of Organizations: Systematic Research*, 27, 17-33.
- Black, J., y Porter, L.W. (1991). Managerial behavior and job performance: A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong. *Journal of International Business Studies*, 22, 99-114.

- Blakeslee, G.S., Suntrup, E.L., y Kernaghan, J.A. (1985). How much is turnover costing you? *Personnel Journal*, 64, 11, 98-103.
- Blau, F.D., y Kahn, L.M. (1981). Race and sex differences in quits by young workers. *Industrial and Labor Relations Review*. 34, 563-577.
- Blau, G.J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 284-297.
- Blau, G.J., Paul, A. y St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.
- Blau, P.M., y Schoenherr, R.A. (1976). *The Structure of Organizations* (2^a ed.). Nueva York: Basic Books.
- Bluedorn, A.C. (1980). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Bluedorn, A.C. (1982). Managing turnover strategically. *Business Horizons*, 25, 7-12.
- Bluedorn, A.C., y Abelson, M.A. (1980). Employee performance and withdrawal from work. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Boles, J., Johnson, M., y Hair, J. (1997). Role stress, work-family conflict, and emotional exhaustion: Interrelationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17, 17-28.
- Booth, A.L., y Francesconi, M. (2003). Job mobility in 1990s Britain: Does gender matter? *Research in Labor Economics*, 19, 173-189.
- Borstorff, P., y Arlington, K. (2011). Protecting religion in the workplace? What employees think. *Journal of Legal, Ethical & Regulatory Issues*, 14 (1), 59-70.

- Boswell, W.R., Olson-Buchanan, J.B., y LePine, M.A. (2004). The relationship between work-related stress and work outcomes: The role of felt-challenge and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 165-181.
- Bremener, B. (1991). Tough times, tough bosses. *Business Week*, 25, 174-79.
- Briggs, D.B., y Munley, P.H. (2008). Therapist stress, coping, career sustaining behavior and the working alliance. *Psychological Reports*, 103, 443-454. doi:10.2466/PRO.103.6.443-454.
- Buitendach, J.H., y Rothmann, S. (2009). The validation of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire in selected organisations in South Africa. *South African Journal of Human Resource Management*, 7, 1-8.
- Burgess, S., Lane, J., y Stevens, D. (2000). Reallocation of labour and the lifecycle of the firm. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62, 885-907.
- Bycio, P., Hackett, R.D., y Alvares, K.M. (1990). Job performance and turnover: A review and meta-analysis. *Applied Psychology / An International Review*, 39, 47-76.
- Byrne, B.M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS*. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cámara de la Industria del Calzado y Secretaría de Economía (2010). *Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y el Calzado*. México.
- Cámara de la Industria del Calzado y Secretaría de Economía (2012). *Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y el Calzado*. México.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G., y Klesh, J. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. En S. Seashore, E. Lawler, P. Mirvis y C. Cammann (eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (71-138). Nueva York: John Wiley.

- Camp, S. (1994). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74, 279-305.
- Campbell, C.M. (1997). The determinants of dismissals, quits, and layoffs: A multinomial logit approach. *Southern Economic Journal*, 63, 1066-1073.
- Campione, W., Jerrell, M., y Morgan, J. (2002). Wages, training, and voluntary labor turnover: Comparing IT workers with other professionals. *College of Business Administration Working Paper Series*, 2, 1-22.
- Carey, Max L. (1995). Revised occupational projections to 1985. *Monthly Labor Review*, noviembre, 10-22.
- Carmeli, A., y Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44, 391-412.
- Carmeli, A., y Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9, 191-206. doi:10.1080/13678860600616305.
- Carsten, J.M., y Spector, P.E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-81.
- Carter, M., y Cook, K. (1995). Adaptation to retirement: Role changes and psychological resources. *The Career Development Quarterly*, 44, 67-82.
- Cascio, W.F. (1991). *Costing human resources. The financial impact of behavior in organizations* (3^a ed.). Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company.
- Caudill, A. (2011). Special Issues in Estate Planning for Retirement Benefits: Part 2. *Journal of Financial Service Professionals*, 65 (2), 30-33.
- Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (2009). México.

- Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (2010). México.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52, 1257-1278.
- Cheung, W.L.M., y Chan, W. (2005). Meta-analytic structural equation modeling: A two-stage approach. *Psychological Methods*, 10, 40-44.
- Chhinzar, N.N., y Ababneh, K. I. (2010). Characteristics of the Unemployed in Canada: Leavers, Losers and Layoffs. *International Business & Economics Research Journal*, 9 (12), 1-15.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cleveland, J.N., Shore, L.M., y Murphy, K.R. (1997). Person and context oriented perceptual age measures: Additional evidence of distinctiveness and usefulness. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 239-251.
- Cnaan, R.A., y Cascio, T.A. (1999). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24, 1-37.
- Cohen, A. (1993). Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26, 75-90.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 285-308.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 5, 387-417.
- Cohen, M. (2007). Administrative behavior: Laying the foundations for Cyert and March. *Organization Science*, 18, 503-506.
- Colligan, T.W., y Higgins, E.M. (2006). Workplace stress etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21, 89-97.

- Cook, D.B., Casillas, A., Robbins, S.B., y Dougherty, L.M. (2003). Goal continuity and the “Big Five” as predictors of older adult marital adjustment. *Personality and Individual Differences*, 38, 519-531.
- Cooper-Hakim, A., y Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- Cortina, L. M., Magley, V. j., Williams, J.H. y Langhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 64-80.
- Costa, P.T., y McCrae, R.R. (1990). Personality: Another “hidden factor” in stress research. *Psychological Inquiry*, 1, 22-24.
- Crossley, C.D., Bennett, R.J., Jex, S.M., y Burnfield, J.L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1031-1042.
- Cunningham, G., y Sagas, M. (2004). Group diversity, occupational commitment, and occupational turnover intentions among NCAA Division IA Football Coaching Staffs. *Journal of Sport Management*, 18, 236-254.
- Cunningham, J. (1981). Exploring the impact of a ten-hour compressed shift schedule. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 217-222.
- Dalessio, A., Silverman, W., y Schuck, J. (1986). Paths to turnover: A re-analysis and review of existing data on the Mobley, Horner, and Hollingsworth’s turnover model. *Human Relations*, 39, 245-264.
- Dalton, D.R., y Todor, W.D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4, 225-35.
- Danhke, G.L. (1989). Investigación y comunicación. En C. Fernández-Collado y G.L. Danhke (comps). *La comunicación humana: ciencia social* (385-454). México: McGraw-Hill.

- Dant, R., y Schul, P. (1992). Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. *Journal of Marketing*, 56, 1, 38-54.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Davis, K., y Werther, W.B.J. (2004). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Davis, S.J., Faberman, J., y Haltiwanger, J.C. (2008). Labor Market Flows in the Cross Section and Over Time. *Journal of Monetary Economics*, 59(1), 1-18.
- Diefendorff, J.M., Brown, D.J., Kamin, A.M., y Lord, R.G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108.
- Doran, L.I., Stone, V.K., Brief, A.P., y George, J.M. (1991). Behavioural intentions as predictors of job attitudes: The role of economic choice. *Journal of Applied Psychology*, 76, 40-45.
- Dubin, R., Champoux, J., y Porter, L.W. (1975). Central life interest and organizational commitment of blue collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-21.
- Dwivedula, R., y Bredillet, C. (2010). The relationship between organizational and professional commitment in the case of project workers: Implications for project management. *Project Management Journal*, 41, 79-88. doi:10.1002/pmj.20196.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor y Francis.

- Eldridge, P., y Wolkstein, I. (1956). Incidence of employer change. *Industrial & Labor Relations Review*, 10, 1, 101-107.
- Estevão, M., y Lach, S. (1999). Measuring temporary labor outsourcing in U.S. manufacturing. *NBER Working Paper*, 7421.
- Farrell, D., y Rusbult, C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 78-95. doi:10.1016/0030-5073(81)90016-7.
- Feldman, D.C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19, 285-311.
- Ferrando, P. (2010). Some statistics for assessing person-fit based on continuous-response models. *Applied Psychological Measurement*, 34, 219-237. doi:10.1177/0146621609343288.
- Fichman, M. (1988). Motivational consequences of absence and attendance: Proportional hazard estimation of a dynamic motivation model. *Journal of Applied Psychology*, 73, 119-34.
- Finchum, T., y Weber, J.A. (2000). Applying continuity theory to elder adult friendships. *Journal of Aging and Identity*, 5, 159-168.
- Finegold, D., Mohrman, S., y Spreitzer, G.M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655-674.
- Fishbein, M., y Ajzen, I. (1975). *Beliefs, attitudes, intention, and behavior*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Flamholtz, E. (1985). *Human Resource Accounting*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Fletcher, W.L., y Hansson, R.O. (1991). Assessing the social components of retirement anxiety. *Psychology and Aging*, 6, 76-85.
- Flores, F., y Rodríguez, O. (2005). *El comportamiento organizacional*. México: Oxford Press.
- Forrest, C.R., Cummings, L.L., y Johnson, A.C. (1977). Organizational participation: A critique and model. *Academy of Management Review*, 2, 586-601.
- Fosum, J.A., Keaveny, T.J., y Jackson, J.H. (1977). *Expressed willingness to change jobs examined within the March and Simon participation framework (Research Paper 210)*. Laramie, Wyoming: Institute for Polling Research.
- Friedman, A., y Phillips, M. (2004). Continuing professional development: Developing a vision. *Journal of Education & Work*, 17, 361-376. doi:10.1080/1363908042000267432.
- Fuller, J., Marler, L., Hester, K., Frey, L., y Relyea, C. (2006). Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem. *Journal of Social Psychology*, 146 (6), 701-716.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9, 479-493.
- Galizzi, M., y Lang, K. (1998). Relative wages, wage growth, and quit behavior. *Journal of Labor Economics*, 16, 367-391.
- Gallivan, M.J. (2004). Examining IT professionals' adaptation to technological change: The influence of gender and personal attributes. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35, 28-49.
- García Serrano, C. (2004). Temporary employment, working conditions and expected exits from firms. *Labour: Review of Labour Economics & Industrial Relations*, 18, 293-316. doi:10.1111/j.1121-7081.2004.00268.x

- Garcia-Serrano, C. (2011). Does Size Matter? The Influence of Firm Size on Working Conditions, Job Satisfaction and Quit Intentions. *Scottish Journal of Political Economy*, 58(2), 221-247.
- Gaudet, F.J. (1960). *Labor turnover: Calculation and cost (Research Study 39)*. New York: American Management Association.
- George, J.M., y Jones, G.R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81, 318-325.
- Gielen, A. C., y van Ours, J. C. (2010). Layoffs, Quits and Wage Negotiations. *Economics Letters*, 109(2), 108-111. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.econlet.2010.08.009>
- Gilder, D. de (2003). Commitment, trust and work behaviour: The case of contingent workers. *Personnel Review*, 32, 588-604.
- Gill, A., Mathur, N., Sharma, S. P., y Bhutani, S. (2011). The Effects of Empowerment and Transformational Leadership on Employee Intentions to Quit: A Study of Restaurant Workers in India. *International Journal of Management*, 28(1), 217-229.
- Gist, M., Rosen, B., y Schwoerer, C.E. (1988). The influence of training method and trainee age on the acquisition of computer skills. *Personnel Psychology*, 41, 255-265.
- Glomb, T. M. (2002). Workplace anger and aggression: Informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 20-36.
- Goff, S.J., Fick, D.S., y Oppliger, R.A. (1997). The moderating effect of spouse support on the relation between serious leisure and spouses' perceived leisure-family conflict. *Journal of Leisure Research*, 29, 47-60.

- Gold, P., Oire, S., Fabian, E., y Wewiorski, N. (2012). Negotiating reasonable workplace accommodations: Perspectives of employers, employees with disabilities, and rehabilitation service providers. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37(1), 25-37
- Good, L., Sisler, G., y Gentry, J. (1988). Antecedents of turnover intentions among retail management personnel. *Journal of Retailing*, 64, 295-314.
- Gordon, D.M. (ed.) (1972). *Problems in Political Economy: An Urban Perspective*. Lexington, Massachusetts: D.C. Heath and Company.
- Gosling, S.D., Vazire, S., Srivastava, S., y John, O.P. (2004). Should we trust web-based studies? A comparative analysis of six preconceptions about internet questionnaires. *American Psychologist*, 59, 93-104.
- Gouldner, A.W. (1960). "The norm of reciprocity: a preliminary statement", *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Grandey, A. A., Kern, J. H., y Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion and the role of emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 63-79.
- Greve, H.R., Baum, J.C., Mitsuhashi, H., y Rowley, T.J. (2010). Built to last but falling apart: Cohesion, Friction, and Withdrawal from Interfirm Alliances. *Academy of Management Journal*, 53 (2), 302-322.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., y Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Griffeth, R.W., y Hom, P.W. (1988). A comparison of different conceptualizations of perceived alternatives in turnover research. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 103-111.

- Griffeth, R.W., y Hom, P.W. (1995). *Predictive and homological validity of two turnover theories: A two-sample competitive examination*. Atlanta, Georgia: Department of Management-Georgia State University.
- Griffin, J. (2006). 'Interactivity' and digital works: How legal rules are restricting our ability to use digital works as a communications medium. *International Review of Law, Computers & Technology*, 20, 301-310. doi:10.1080/13600860600852218.
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., y Collins, J. M. (1998). *Dysfunctional behavior in organizations: Violence and deviant behavior*. Stamford, CT: jai Press.
- Grün, C., Hauser, W., y Rhein, T. (2010). Is any job better than no job? Life satisfaction and re-employment. *Journal of Labor Research*, 31, 285-306. doi:10.1007/s12122-010-9093-2.
- Guimarães, T., e Igarria, M. (1992). Determinants of turnover intentions: Comparing IC and IS personnel. *Information Systems Research*, 3, 273-303.
- Gustman, A.L., Steinmeier, T.L., y Tabatabai, N. (2010). What the Stock Market Decline Means for the Financial Security and Retirement Choices of the Near-Retirement Population. *Journal of Economic Perspectives*, 24 (1), 161-182. doi:http://dx.doi.org/10.1257/jep.24.1.161.
- Guzzo, R. (1979). Types of rewards, cognitions, and work motivation. *Academy of Management Review*, 4, 75-86.
- Habib, M., Mukhtar, S., y Jamal, W. (2010). Why Would I Quit? Factors Influencing Teachers' Intentions to Quit in Private Sector Higher Educational Institutes of Peshawar, Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 213-237.
- Hackman, J.R., y Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.

- Hall, M., y Foldy, J. (2005). An exploration of medical professional's perceptions of managed care and policy concepts: A magnitude estimation approach. *Journal of Health & Human Services Administration*, 28, 39-53.
- Hall, R.E., y Lazear, E.P. (1984). The excess sensitivity of layoffs and quits to demand. *Journal of Labor Economics*, 2, 233-257.
- Haltiwanger, J.C. (2011). Globalization and Economic Volatility. In M. Baccgetta y M. Jansenn (Eds.). *Making Globalization Socially Sustainable*. Geneva: International Labour Organization and World Trade Organization. pp. 119-146.
- Hansson, R.O., DeKoekkoek, P.D., Neece, W.M., y Patterson, D.W. (1997). Successful aging at work: Annual review, 1992-1996: The older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 202-233.
- Harris, G.E., y Cameron, J.E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37, 159-169.
- Hayes, F. (1998). Labor shortage is real. *Computerworld*, 32, 8-19.
- Hecker, D.E. (2004). Occupational employment projections to 2012. *Monthly Labor Review*, febrero, 80-105.
- Hellman, C.M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, 137, 677-89.
- Henkoff, R. (1990). Cost cutting: How to do it right. *Fortune*, abril, 40.
- Hernández, S. R., Fernández, C.C., y Baptista, L. P. (1991). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.

- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 5-16.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hofacker, C. (1984). Categorical judgment scaling with ordinal assumptions. *Multivariate Behavioral Research*, 19, 91.
- Holmlund, B. (1984). *Labor mobility. Studies of labor turnover and migration in the Swedish labor market*. Estocolmo: Industrial Institute for Economic and Social Research.
- Holpp, L. (1989). Achievement motivation and kaizen. *Training and Development Journal*, 43, 53-63.
- Hom, P.W. (1992). *Turnover Costs Among Mental Health Professionals*. Temple, Arizona: College of Business-Arizona State University.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G., y Griffeth, R.W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Hom, P.W., Griffeth, R.W., y Sellaro, C.L. (1984). The validity of Mobley's 1977 model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.
- Hom, P.W., y Griffeth, R.W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-66.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Howes, P. (2011). Low turnover a problem claims workforce expert. (2011). *Marketing Week* (Online Edition), 6.

- Hu, L.T., y Bentler, P.M. (1995). Evaluating model fit. En R.H. Hoyle (ed.), *Structural equations modeling: Concepts, issues, and applications* (76-99). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hulin, C.L. (1991). Adaptation, persistent, and commitment in organization. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2ª ed., vol. 2). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Hulin, C.L., Roznowski, M., y Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-50.
- Hunter, J.E., y Schmidt, F.L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Hymowitz, C. (2007). Executive's motto for reducing job stress: Work hard, be nice. *The Wall Street Journal Online*, 20 de abril.
- Idson, T.L. (1996). Employer size and labor turnover. En W. Solomon y W. Polacheck (eds.), *Research in labor economics* (vol. 15, 273-304), Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Igbaria, M., y Chidambaram, L. (1997). The impact of gender on career success on information systems professionals: a human-capital perspective. *Information Technology & People*, 10, 63-86.
- Igbaria, M., y Greenhaus, J.H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. *Communications of the ACM*, 35, 35-49.
- Igbaria, M., y Siegel, S.R. (1992). The reasons for turnover of information systems personnel. *Information & Management*, 23, 321-331.
- Ivancevich, J.M. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.

- Iverson, R., y Pullman, J. (2000). Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: An event history analysis. *Journal of Management*, 26, 977-1003.
- Jackofsky, E.F. (1984). Turnover and job performance: an integrated process model. *Academy of Management Review*, 9, 74-83.
- Jackofsky, E.F., y Slocum, J.W. (1987). A causal analysis of the impact of job performance on the voluntary turnover process. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 263-70.
- Jacob, R. (1992). The search for the organization of tomorrow. *Fortune*, mayo, 92-98.
- Jacobs, J. y Gerson, K. (1998). Who are the overworked americans? *Review of Social Economy*, 56, 442-459.
- Jaffry, S., Ghulam, Y., y Apostolakis, A. (2010). Analysing Quits and Separations from the Royal Navy. *Defence and Peace Economics*, 21 (3), 207-228.
- Jáimez Román, M.J., y Bretones, F.D. (2011). El *empowerment* organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo. *CEF Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 344, 209-232.
- Joo, B.K., y Shim, J.H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13, 425-441. doi:10.1080/13678868.2010.501963.
- Jöreskog, K., y Sörbon, D. (2005). *LISREL 8.72*. Lincolnwood, Illinois: Scientific Software International.
- Josefek, R.A., y Kauffman, R.J. (2003). Nearing the threshold: An economics approach to pressure on information systems professionals to separate from their employer. *Journal of Management Information Systems*, 20, 87-122.

- Joseph, D., Kok-Yee, N., Koh, C., y Soon, A. (2007). Turnover of information technology professionals: A narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *MIS Quarterly*, 3, 547-577.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W., y Bretz, R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Kanfer, R., y Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Kanji, G. (1990). Total quality management. *Total Quality Management*, 1, 3-12.
- Kaplan, S., Warren, C., Barsky, A., y Thoresen, C. (2009). A note on the relationship between affect(ivity) and differing conceptualizations of job satisfaction: Some unexpected meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 29-54.
- Katz, R. (1980). Times and work: Toward an integrative perspective. En B.M. Staw y L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior* (81-127). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1 (1), 85-117.
- Kelley, H.H., y Thibaut, J.W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. Nueva York: Wiley.
- Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kerlinger, F.N. (1975). *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. México: Nueva Editorial Interamericana.

- Kerlinger, F.N. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Kidd, M.P. (1991). An econometric analysis of interfirm labour mobility. *Canadian Journal of Economics*, 24, 517-535.
- Kidd, M.P. (1994). Some Canadian evidence on the quit/lay-off distinction. *Canadian Journal of Economics*, 27, 709-733.
- Kim Lian Chan, J., y Baum, T. (2007). Determination of satisfiers and dissatisfiers using Herzberg's motivator and hygiene factor theory: an exploratory study. *Tourism Culture & Communication*, 7, 117-131.
- Kim, S., y Feldman, D.C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 43, 1195-1210.
- Kirschenbaum, A., y Weisberg, J. (1994). Job search, intentions and turnover: The mismatched trilogy. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 17-31.
- Kish, L. (1975). *Survey sampling*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Klinger, W. (2011). In search of the "best" retirement strategy. *Journal of Financial Service Professionals*, 65 (1), 62-73.
- Kocakülâh, M., Wiggins, L., y Albin, M. (2009). Managing manpower and cutting costs in the health care industry. *Journal of Health Care Finance*, 35, 80-92.
- KPMG International (2007). *Restructuración organizacional*. México [Comentario en un foro en línea]. Recuperado de <http://www.kpmg.com/uk/en/sitemap.xml>
- Kram, K.E., y Hall, D.T. (1989). Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma. *Human Resource Management*, 28, 493-510.

- Kristensen, N. y Westergård-Nielsen, N. (2004). *Does Low Job Satisfaction Lead to Job Mobility?* Discussion Paper No. 1026, IZA.
- Kulas, J., Stachowski, A., y Haynes, B. (2008). Middle response functioning in Likert-responses to personality items. *Journal of Business & Psychology*, 22, 251-259. doi:10.1007/s10869-008-9064-2.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., y Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38, 2.
- Lastovicka, J. (1983). Convergent and discriminant validity of television commercial rating scales. *Journal of Advertising*, 12, 14-52.
- Lazarus, R.S. (2003). Does the positive psychology movement have legs? *Psychological Inquiry*, 14, 93-109.
- Lazarus, R.S., y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Nueva York: Springer.
- Le Fevre, M., Matheny, J., y Kolt, G.S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 726-744.
- Lechner, C., y Dowling, M. (2003). Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15, 1-26. doi:10.1080/08985620210159220.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Holtom, B.C., McDaniel, L.S., y Hill, J.W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42, 450-462.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Wise, L., y Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Journal*, 39, 5-36.

- Lee, T.W., y Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.
- Lee, T.W., y Mowday, R. (1987). Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Ley Federal del Trabajo. Honorable Congreso de la Unión (2010) (legislado). México: Recuperada de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
- Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, E.B., Levinson, M.H., y McKee, B. (1978) *The seasons of a man's life*. Nueva York: Ballantine Books.
- Leymann, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 165-184.
- Liden, R., Wayne, S., Kraimer, M.L., y Sparrowe, R. (2003). Dual commitment of contingent workers. An examination of contingent's commitment to agent and organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-625.
- Lim, S. y Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 483-496.
- Littell, D. A., y Tacchino, K. (2010). Note to Plan Sponsors: 10 Commonsense Improvements to Enhance Retirement Security for Employees. *Journal of Financial Service Professionals*, 64(5), 8-11.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1350). Chicago: Rand McNally.

- López, G. Y. (2013). *Estrategias de Competitividad de la Industria del Calzado*. Boletín de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, 22 de noviembre.
- Lovibond, P.F., y Lovibond, S.H. (1995). The structure of negative emotional stress: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS) with the Beck depression and anxiety inventories. *Behaviour, Research and Therapy*, 33, 335-343.
- Luria, G., y Torjman, A. (2009). Resources and coping with stressful events. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 685-707.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B., y Norman, S.M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., y Jensen, S.M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, 304-322.
- Luthans, F., y Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Lynn, M., Naughton, M., y VanderVeen, S. (2011). Connecting religion and work: Patterns and influences of work-faith integration. *Human Relations*, 64(5), 675-701. doi:10.1177/0018726710386396.
- MacCallum, R.C., Browne, M.W., y Sugawara, H.M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1, 130-149.

- Madhok, A., Li, S., y Priem, R. (2010). The resource-based view revisited: Comparative firm advantage, willingness-based isolating mechanisms and competitive heterogeneity. *European Management Review*, 7, 91-100. doi:10.1057/emr.2010.6.
- Maertz, C.P., y Campion, M.A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (49-81). Nueva York: Wiley.
- Maffin, D. (1998). Understanding the big picture: A systems and business process perspective on technology management and competitiveness. *Knowledge & Process Management*, 5, 246-254.
- Malik, M., Ahmad, M., Saif, M., y Safwan, M. (2010). Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Layoff Survivor's Productivity. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (7), 200-211.
- Malik, M., Bibi, S., y Rahim, S. (2010). Non-financial measures of layoff survivors' satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (8), 62-70.
- March, J.G., y H.A. Simon (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Martin, R. (1996). A longitudinal study examining the psychological reactions of job relocation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 265-282.
- Martin, T.N., Price, J.L., y Mueller, C.W. (1981). Job performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 116-19.
- Martin, T.N., y Schermerhorn, J.R. (1983). Work and nonwork influences on health: A research agenda using inability to leave as a critical variable. *Academy of Management Review*, 8, 650-59.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publisher.

- Mathieu, J., y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*, 171-194.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., y Nätti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, *14*, 209-237. doi:10.1080/13594320500146649.
- McClelland, D.C. (1988). *The Achieving Society*. Nueva York: Van Nostrand Company.
- McEvoy, G.M., y Cascio, W.F. (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management Journal*, *30*, 744-62.
- McLaughlin, K.J. (1991). A theory of quits and layoffs with efficient turnover. *Journal of Political Economy*, *99*, 1-29.
- McNitt, G. (1990). Turnover and absenteeism: A review of relationship and shared correlates. *Personal Psychology*, *25*, 271-81.
- Meerkerk, G., Eijnden van den, R., Vermulst, A., y Garretsen, H. (2009). The Compulsive Internet Use Scale (CIUS): Some psychometric properties. *CyberPsychology & Behavior*, *12*, 1-6. doi:10.1089/cpb.2008.0181.
- Menezes, D., y Elbert, N.F. (1979). Alternative semantic scaling formats for measuring store image: An evaluation. *Journal of Marketing Research*, *16*, 80-87.
- Meshoulam, I., y L. Baird. (1987). Proactive human resource management. *Human Resource Management*, *26*, 483-502. doi: 10.1002/hrm.3930260405.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-98.

- Meyer, J.P., Allen, N.J., y Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372-378.
- Meyer, J.P., y Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review, 20*, 283-294. doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.001.
- Mikkelsen, E. G. y Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complains: The role of state negative affectivity and generalised self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology, 43*, 397-405.
- Miller, D.C., y Form, W.H. (1951). *Industrial Sociology* (2^a ed.). Nueva York: Harper & Row.
- Miller, D.C., y Salkind, N.J. (eds.) (1977). *Handbook of research design and social measurement* (3^a ed.). Nueva York: Longman.
- Miller, H.E., Katerberg, R., y Hulin, C.L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 64*, 509-17.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., y Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*, 1102-1121.

- Mitchell, T.R., y Lee, T.W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundations for a comprehensive theory of attachment. En B.M. Staw (ed.), *Research in organizational behavior* (189-246). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W.H. (1982a). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7, 1, 111-116.
- Mobley, W.H. (1982b). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., y Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., y Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of the precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Moen, P. (1996). A life course perspective on retirement, gender, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 131-144.
- Moore, J.E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24, 141-168.
- Moorman, R.H., y Harland, L.K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17, 171-188.
- Moreno, J. B., Díaz, G. L., y Garrosa, H. E. (2012). La agresión laboral y la intención de abandono: evaluación del papel mediador de la satisfacción laboral. *Revista Mexicana de Psicología*, 29, 125-135.

- Morris, M.G., y Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: Understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *MIS Quarterly*, 34, 143-161.
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Motowidlo, Stephan J., Packard, John S., y Manning, Michael R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 618-29.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., y Steers, R.M (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment and absenteeism and turnover*. Nueva York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., y Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., y Sutton, R.I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.
- Muchinsky, P.M., y Morrow, P.C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 263-90.
- Muchinsky, P.M., y Tuttle, M.L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 43-77.
- Mueller, C.W., Boyer, E., Price, J.L., e Iverson, R. (1994). Employee attachment and no coercive conditions of work. *Work and Occupations*, 21, 179-212.
- Murnane, R.J., Singer, J.D., Wyllett, J.B., Kemple, J.T., y Olsen, R.J. (1991). *Who will teach?: Policies That Matter*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Murnane, R.J., Singer, J.D., y Wyllett, J.B. (1988). The career paths of teachers. *Educational Researcher*, 17, 22-30.

- Murnane, R.J., Singer, J.D., y Wyllett, J.B. (1989). The influence of salaries and “opportunity costs” on teachers’s career choices: Evidence from North Carolina. *Harvard Business Review*, 59, 325-346.
- Nelson, D.R., y Sutton, C. (1990). Chronic work stress and coping: A longitudinal study and suggested new directions. *Academy of Management Journal*, 33, 859-869.
- Nesvig, M. (2009). Popular and organized religion in modern and contemporary México. *Latin American Research Review*, 44, 225-234.
- Neumark, D., y Reed, D. (2002). Employment relationships in the new economy. *NBER Working Paper*, abril, 1-42.
- Nussbaum, B. (1991). I’m worried about my job! *Business Week*, 7, 94-97.
- Nuttall, J. (1970). Methods and results in occupational psychology. *Occupational Psychology*, 44, 123-135.
- O’Reilly, C.A., Chatman, J., y Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- OECD. (1995). *Employment Outlook 1995*. Paris: OECD.
- OECD. (1996). *Employment Outlook 1996*. Paris: OECD.
- OECD. (2002). *Employment Outlook 2002*. Paris: OECD.
- OECD. (2012). *Employment Outlook 2012*. Paris: OECD.
- OECD. (2013). *Employment Outlook 2013*. Paris: OECD.
- OECD. (2014). *Employment Outlook 2014*. Paris: OECD.

- Offstein, E., Harrell-Cook, G., y Tootoonchi, A. (2007). Executive discretion as a driver of firm competitiveness. *Advances in Competitiveness Research*, 15, 1-14.
- Ortiz-Vancini, C. y Guevara-Sanginés, M.L. (2001). *Estudio de opinión: empleadores reales y potenciales sobre la Universidad de Guanajuato / Plan de Desarrollo Institucional 2001*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Osterman, P. (1987). *Turnover, Employment Security, and the Performance of the Firm*. Madison, Wisconsin: Human Resources and the Performance of the Firm.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Ovadge, F. (2010). Exploring turnover among middle managers in a non-western context. *International Journal of Business Research*, 10, 64-80.
- Paullay, I.M., Alliger, G.M., y Stone-Romero, E.F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-228.
- Pearce, J., y Porter, L.W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71, 211-18.
- Pearson, C. M., Anderson, L. M. y Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29, 123-137.
- Peralta, E. (2008). Evolución histórica de los rendimientos educativos en México: 1987-2004. *Estudios Sociales / Revista de Investigación Científica*, 16, 59-78.
- Pérez Rubio, J.A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 80, 133-167.

- Perry, E.L., Kulik, C., y Zhou, J. (1999). A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 341.
- Pettman, D.B. (1973). Some factors influencing labor turnover: A review of the literature. *Industrial Relations Journal*, 4, 43-61.
- Pfeffer, J. (2006). It's Time to Start Trusting the Workforce. *Business 2.0*, 7(11), 68.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.C., Lee, J., y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Poole, E., y Regoli, R. (1983). Professionalism, role conflict, work alienation and anomie: A look at prison management. *The Social Science Journal*, 20, 63-70.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, L.W., y Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-76.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York: The Free Press.
- Price, J.L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames, Iowa: Iowa State University Press.
- Price, J.L., y Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Price, J.L., y Mueller, C.W. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Purnell, J. (2006). People, religion, and nation in Mexico from Independence through the Revolution. *Latin American Research Review*, 41, 222-233.

- Quinn, R., y Staines, G. (1979). *The 1977 quality of employment survey: Descriptive statistics with comparison data from the 1969-1970 and the 1972-1973 surveys*. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research-University of Michigan.
- Ray, J. (1980). Belief in luck and locus of control. *Journal of Social Psychology*, 111, 299.
- Reid, G.L. (1972). Job search and effectiveness of job finding methods. *Industrial and Labor Relations Review*, 25, 479-95.
- Riga, A. (2006, 27 de febrero). Business awakes to cost of stress. *The Gazette*.
- Ritzky, G.M. (1995). Incentive pay programs that help the bottom line. *HRMagazine*, abril, 68-74.
- Rizzo, J., House, R., y Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional* (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Rogelberg, S.G., Allen, J.A., Shanock, L., Scott, C.W., y Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49, 149-172.
- Rohwedder, S., y Willis, R.J. (2010). Mental retirement. *Journal of Economic Perspectives*, 24 (1), 119-138.
- Rospenda, K. M., Richman, J. A. , Wislar, J. S. y Flaherty, J. A. (2000). Chronicity of sexual harassment and generalized work-place abuse. Effects on drinking outcomes. *Addiction*, 95, 1805-1820.
- Roth, P.L., y BeVier, C.A. (1998). Response rates in HRM/OB survey research: Norms and correlates, 1990-1994. *Journal of Management*, 24, 97-117.
- Rowe, M. M. y Sherlock, H. (2005). Stress and verbal abuse in nursing: Do burned out nurses eat their young? *Journal of Nursing Management* 13, 242-248.

- Royalty, A.B. (1998). Job-to-job and job-to-nonemployment turnover by gender and education level. *Journal of Labor Economics*, 16, 392-443.
- Roznowski, M., y Hulin, C.L. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. En C. Cranny, P. Smith y E. Stone (eds.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (123-163). Nueva York: Lexington Books.
- Rusbult, C.E., y Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Ryu, S., & Lee, Y. (2013). Examining the Role of Management in Turnover. *Public Performance & Management Review*, 37(1), 134-153. doi:10.2753/PMR1530-9576370106
- Sager, J.K. (1994). A structural model depicting sales people's job stress. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22, 74-84.
- Sager, J.K., Griffeth R.W., y Hom, P.W. (1998). A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 254-273.
- Salancik, G.R., y Pfeffer, J. (1978). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-56.
- Scarpello, V., y Vandenberg, R. (1992). Generalizing the importance of occupational and career views to job satisfaction attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 125-140.
- Schat, A. c. h. y Kelloway, e.k. (2005). Workplace aggression. En J. Barling, E.K. Kelloway y M. R. Frone (Eds.) *Handbook of work stress* (p.p. 189-218). California: Sage Publications.

- Schat, A. C. H. y Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 110-122.
- Schat, A. C. H. y Kelloway, E. K. (2005). Workplace aggression En J. Barling, E. K. Kelloway Y M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (p.p. 189-218). California: Sage Publications.
- Schaufeli, W.B., y Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. En S.W. Gilliland, D.D. Steiner y D.P. Skarlicki (eds.), *Research in social issues in management*, vol. 5: *Managing social and ethical issues in organizations* (135-177). Greenwich, Connecticut: Information Age.
- Schettkat, R. (1997). Employment protection and labour mobility in Europe: An empirical analysis using the EU's labour force survey. *International Review of Applied Economics*, 25,105-118.
- Schiff, J., y Schiff, A. (2008). Focusing on cost management during economic downturns. *Financial Executive*, 24, 49-50.
- Schmidt, J.A., y Lee, K. (2008). Voluntary retirement and organizational turnover intentions: The differential associations with work and non-work commitment constructs. *Journal of Business & Psychology*, 22, 297-309. doi:10.1007/s10869-008-9068-y.
- Schneider, J. (1976). The "greener grass" phenomenon: Differential effects of a work context alternative on organizational participation and withdrawal intentions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 308-33.
- Schneider, S.L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56, 250-263.
- Schumacker, R.E., y Lomax, R.G.A. (2004). *Beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Schwab, D.P., y Dyer, L.D. (1974). Turnover as a function of perceived ease and desirability: A largely unsuccessful test of the March and Simon participation model. *Academy of Management Proceedings* (00650668), 35-36.
- Scott, B. A., y Barnes, C. M. (2011). A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender. *Academy of Management Journal*, 54(1), 116-136. doi:10.5465/AMJ.2011.59215086.
- Scuffham, P., Devlin, N., y Jaforullah, M. (1996). The structure of costs and production in New Zealand public hospitals: An application of the transcendental logarithmic variable cost function. *Applied Economics*, 28, 75-85.
- Secretaría de Economía (2012). *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. México: Recuperado de: <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/ligas.asp?Tem=1>
- Secretaría de Economía (2013). *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. México: Recuperado de : <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/ligas.asp?Tem=1>
- Seligman, M.E.P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55,5-14.
- Seyfarth, L., Larsen, K., Lamont, K., Haasch, C., Hale, T., y Haskin, D. (1984). Attitude toward evangelism: Scale development and validity. *Journal of Social Psychology*, 123, 83-84.
- Shapiro, D., y Sandell, S. (1985). Age discrimination in wages and displaced older men. *Southern Economic Journal*, 52, 90-102.
- Sheridan, J.E. (1985). A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance, high absenteeism, and job turnover during the first year of employment. *The Academy of Management Journal*, 1, 88-109.

- Sheridan, J.E., y Abelson, M.A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *The Academy of Management Journal*, 26, 418-36.
- Simon, H. (1973). Organization man: Rational or self-actualizing? *Public Administration Review*, 33, 346-353.
- Sims, W. (2007). Antecedents of labor turnover in Australian Alpine resorts. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6, 1-26.
- Singh, P., y Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65, 470-490.
- Siu, O., Spector, P.E., y Cooper, C.J. (2005). Work stress, self-efficacy, Chinese work values, and work well-being in Hong Kong and Beijing. *International Journal of Stress Management*, 12, 274-288.
- Slattery, J.P., y Selvarajan, T. (2005). Antecedents to temporary employee turnover intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 53-67.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., y Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, S., y Tranfield, D. (1996). Approaches to manufacturing regeneration: Some empirical data. *British Journal of Management*, 7, S17-S28.
- Snyder, C.R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C.R., y López, S. (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. En S. Leinhardt (ed.), *Sociological methodology* (290-312). Washington: American Sociological Association.

- Sousa-Poza, A., y Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38, 113-136.
- Staw, B.M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1, 253-73.
- Steel, R., y Ovalle, N. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- Steers, R.M. (1976). When is an organization effective? A process approach to understanding effectiveness. *Organizational Dynamics*, 5, 50-63.
- Steers, R.M., y Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. En B.M. Shaw y L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior* (235-281). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Steiger, J.H., y Lind, J.C. (1980). *Statistically-based tests for the number of common factors*. (Documento presentado ante la Annual Spring Meeting of the Psychometric Society, Iowa City, Iowa.)
- Stewart, T.A. (1993). The king is dead. *Fortune*, 11, 34.
- Sweeney, A., Hohenshil, T., y Fortune, J. (2002). Job satisfaction among employee assistance professionals: A national study. *Journal of Employment Counseling*, 39, 50-60.
- Taplin, I.M., Winterton, J., y Winterton, R. (2003) Understanding labour turnover in a labour intensive industry: Evidence from the British clothing industry. *Journal of Management Studies*, 40, 1021-1046.
- Tett, R.P., y Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-93.

- Thatcher, J., Stepina, L., y Boyle, R. (2002). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19, 231-261.
- Thibaut, J.W. y Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. Nueva York: Wiley.
- Thomas, J. y Bliese, P. D. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35 (11), 2375-2398.
- Toussaint, M.N. (1967). Labor relations trends 1967. *Human Resource Management*, 6, 2-6.
- Trejo, G. (2009). Religious competition and ethnic mobilization in Latin America: Why the Catholic Church promotes indigenous movements in Mexico. *American Political Science Review*, 103, 323-342.
- Trunk, P. (2007). *Brazen careerist: The new rules for success*. Nueva York: Warner Business Books.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., y O'Reilly, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-79.
- Tucker, L.R., y Lewis, C. (1973). The reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Tugade, M.M., y Fredrickson, B.L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320-333.
- Tuttle, J. (1977). Job turnover among recent graduates (an employer perspective). *Veterinary Medicine, Small Animal Clinician: VM, SAC*, 72(4), 536-543.

- Udechukwu, I., (2009). Correctional officer turnover: Of Maslow's needs hierarchy and Herzberg's motivation theory. *Public Personnel Management*, 38, 69-82.
- Van Ours, Jan (1990). An international comparative study on job mobility. *Labour*, 4, 33-55.
- Vandenberghe, C. (1996). "Assessing organizational commitment in a Belgian context: evidence for the three-dimensional model", *Applied psychology: an international review*, 45, 371-386.
- VandenBos, G. R. y Bulatao, E. Q. (Eds.). (1996). *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Vandermerwe, S., y Gilbert, D. (1989). Making internal services market driven. *Business Horizons*, 32, 83-89.
- Veiga, J.F. (1983). Mobility influences during managerial career stages. *Academy of Management Journal*, 26, 64-85.
- Veniegas, R., Kao, U., Rosales, R., y Arellanes, M. (2009). HIV prevention technology transfer: Challenges and strategies in the real world. *American Journal of Public Health*, 99, S124-S130. doi:10.2105/AJPH.2007.124263.
- Viswesvaran, C., y Ones, D.S. (1995). Theory testing: Combining psychometric meta-analysis and structural equations modeling, *Personnel Psychology*, 48, 865-885.
- Wahl, A. (2004). Leaders wanted. *Canadian Business Online*, marzo, 416-533.
- Ward, E. (1989). A field study of job knowledge, job satisfaction and intention to turnover, and ratings of simulated performance. *Psychological Reports*, 64, 179-188.
- Warr, P. (1993). In what circumstances does job performance vary with age? *European Work & Organizational Psychologist*, 3, 237.
- Weisberg, J., y Kirschenbaum, A. (1993). Gender and turnover: A reexamination of the impact of sex on intent and actual job changes. *Human Relations*, 46, 987-1006.

- Whiting, L. (1989). *Turnover costs: A case example*. Columbus, Ohio: Ohio Department of Mental Health.
- Williams, C.R., y Livingstone, L.P. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 269-98.
- Williams, L., y Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A re-analysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Winter-Ebmer, R., y Zweimüller, J.(1999). Firm-size wage differentials in Switzerland: Evidence from job-changers. *AEA Papers and Proceedings*, 89, 89-93.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7, 371-90.
- Wong, C.S., Hui, C., y Law, K.S. (1998). A longitudinal study of the job perception-job satisfaction relationship: A test of the three alternative specifications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 127-146.
- Work, T. (2012, October 13). Workplace psychopaths bring suffering for all. *Southland Times, The*. p. A9.
- Wright, J., y Hamilton, R. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the “job change” hypothesis. *Social Forces*, 56, 1140-1158.
- Wright, K., y Saylor, W. (1992). Comparison of perceptions of the environment between minority and nonminority employees of the federal prison system. *Journal of Criminal Justice*, 20, 63-71.

- Yin-Fah, B., Yeoh Sok, F., Lim, C., y Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business & Management*, 5, 57-64.
- Young, G.J.; Charns, M.P. ; & Shortell, S.M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22(10), 935–951.
- Youssef, C.M., y Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Zehr, M.A. (2002). Educating Mexico. *Education Week*, 21, 22-28.
- Zimmerman, R.D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61,309-348.
- Zimmermann, K.F. (1998). German job mobility and wages. *IZA Discussion Papers*, 4, 1-44.
- Zweimüller, J., y Winter-Ebmer, R. (2000). Firm-specific training: Consequences for job mobility. *IZA Discussion Papers*, 138, 1-18.

ANEXO A

GLOSARIO DE TÉRMINOS EN INGLÉS

Layoff

Layoff designa el desempleo temporal por falta de trabajo, pero comúnmente se refiere al *despido laboral*, concebido éste como la extinción del contrato de trabajo de forma unilateral por parte del empleador, quien se basa en incumplimiento grave y culpable del trabajador.

Entre las causas más comunes del despido se han considerado a las siguientes: inasistencias frecuentes e injustificadas, impuntualidad, indisciplina y desobediencia, comportamientos agresivos (como las ofensas verbales o físicas al empleador, a sus familiares o a otras personas que trabajen con él), comportamientos inapropiados que repercuten negativamente en el desempeño laboral y en el ambiente de trabajo (por ejemplo, los debidos a alcoholismo o toxicomanía), deterioro del desempeño laboral, transgresión de la buena fe contractual y abuso de la confianza depositada por el empleador en el desempeño laboral.⁵

Quit

⁵ Bernhardt y Mongrain (2010); Bhabra, Bhabra y Boyle (2011); Chhinzer y Ababneh (2010); Malik, Ahmad, Saif y Safwan (2010) y Malik, Bibi y Rahim (2010).

Quit se aplica a la *renuncia* o al desistimiento de algún proyecto que se posee. Es decir, es el acto jurídico que permite al titular de un derecho abdicar del mismo sin exigir un beneficio determinado. La renuncia es unilateral, ya que sólo requiere de la voluntad del titular para desprenderse de un derecho de su propio patrimonio. En términos laborales, el entorno de trabajo influye en la satisfacción laboral, la cual juega un papel importante en la decisión del trabajador de renunciar al trabajo que ahí desempeña.⁶

Retirement

Retirement se refiere a la jubilación (del latín *jubilatio*): acción y efecto de jubilar o jubilarse, es decir, el retiro del trabajador o cese definitivo de las actividades laborales después de cumplido un cierto periodo de productividad. El término también designa la pensión que recibe quien se ha jubilado. *Jubilación* es, por extensión, el nombre que recibe el acto administrativo por el cual un trabajador en activo, ya sea por cuenta propia o ajena, pasa a una situación pasiva (de inactividad laboral) tras haber alcanzado una determinada edad máxima legal para trabajar o, en algunos casos, por quedar incapacitado por enfermedad o por accidente cuya gravedad le impide continuar laborando.

Pueden diferenciarse dos modalidades: la *jubilación contributiva*, en la que los propios trabajadores o las empresas que los contratan financian las jubilaciones a través de aportes; y la *jubilación no contributiva*, que es la destinada a aquellos sujetos que carecen de recursos o que no han cotizado el mínimo suficiente para beneficiarse con la jubilación. La edad de jubilación y la cuantía de la pensión correspondiente están determinadas según la legislación vigente en un país determinado.⁷

Withdrawal

Withdrawal es el acto voluntario de desistir de una propuesta de trabajo. A diferencia del *quit*, el cual es de orden jurídico, el *withdrawal* entraña el estado emocional que induce al trabajador a renunciar o retirarse de una propuesta de trabajo.⁸

⁶ Garcia (2011); Gielen y van Ours (2010); Gill, Mathur, Sharma y Bhutani (2011); Habib, Mukhtar y Jamal (2010) y Jaffry, Ghulam y Apostolakis (2010).

⁷ Caudill (2011); Gustman, Steinmeier y Tabatabai (2010); Klinger (2011); Littell y Tacchino (2010) y Rohwedder y Willis (2010).

⁸ Akintayo (2010); Greve, Baum, Mitsuhashi y Rowley (2010) y Scott y Barnes (2011).

Turnover

Turnover se refiere al retiro voluntario del trabajador de una organización de la cual recibe un salario.⁹

ANEXO B

CUESTIONARIO DEL MOMSI

Cuestionario para detectar a tiempo en el trabajador su nivel de percepción y satisfacción de los aspectos del trabajo, para reducir la rotación de personal.

Datos generales

Fecha del llenado de la encuesta

día	mes	año

Área o departamento _____

Instrucciones: cruce con una (x) la respuesta que corresponda a cada reactivo.

1.-género

mujer	hombre
-------	--------

⁹ March y Simon (1958); Mobley (1977) y Mobley *et. al.* (1979).

2.-edad

menor de 19 años	de 20 a 29 años	de 30 a 39 años	de 40 a 49 años	de 50 a 70 años
------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

3.-antigüedad en la empresa

menor de 1 año	de 1 a 4 años	de 5 a 9 años	de 10 a 14 años	de 15 a 30 años
----------------	---------------	---------------	-----------------	-----------------

4.-grado de escolaridad

primaria	terminada ()	no terminada ()
secundaria	terminada ()	no terminada ()
bachillerato	terminada ()	no terminada ()
licenciatura	terminada ()	no terminada ()
maestría	terminada ()	no terminada ()
doctorado	terminada ()	no terminada ()

En caso de tener un grado escolar diferente a los indicados arriba, señale cuál

5.-estado civil

casado	soltero	divorciado	viudo	unión libre
--------	---------	------------	-------	-------------

6.-religión

católica	otra indique cuál:
----------	--------------------

7.-número de hijos (en caso de tener)

Indique cuántos:

INSTRUCCIONES.- El cuestionario se compone de tres partes que a continuación se indican y miden aspectos de su trabajo.

1.-Primera parte.- Marque con una (X) la palabra que mejor refleje su nivel de percepción en cuanto a importancia, de los aspectos del trabajo que se muestran del lado izquierdo. La respuesta puede ser nada, poco, suficientemente y bastante.

Una vez, realizado lo anterior del lado derecho, marque con una (X) la palabra que mejor refleje su satisfacción actual en la empresa con cada uno de los aspectos del trabajo. La respuesta puede ser nada, poco, suficientemente y bastante.

2.- Segundo parte.- Marque con una (X) la palabra que mejor refleje su nivel de influencia que se espera que tengan los aspectos externos, para que usted tome la decisión de dejar a la empresa. La respuesta puede ser nada, poco, suficientemente y bastante.

3.- Tercera parte.- Conteste las cuatro preguntas abiertas que ahí se indican. Las primeras tres preguntas hay que contestarlas si usted tiene algo que agregar, siempre y cuando sea diferente, a lo ya manifestado en la primera y segunda parte.

La pregunta cuatro tiene el propósito de conocer las causas que influyeron para que usted dejara sus trabajos anteriores. En caso, de ser este su primer trabajo deje en blanco este punto y sólo marque con una (X) la opción “**NO HE TENIDO TRABAJOS ANTERIORES**”

MUCHAS GRACIAS ESTÁ HACIENDO UNA IMPORTANTE APORTACIÓN A ESTA INVESTIGACIÓN

Primera parte. Banco de reactivos para medir su nivel de percepción de importancia sobre los aspectos del trabajo y, asimismo, para medir su nivel de satisfacción actual en la empresa

Reactivos	
Percepción de importancia	Satisfacción laboral actual
1. ¿Qué tan importante es para usted el salario? () nada () poco () suficientemente () bastante	1. ¿Qué tan satisfecho está usted con su salario? () nada () poco () suficientemente () bastante
2. ¿Qué tan importante son para usted las políticas y procedimientos de una empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante	2. ¿Qué tan satisfecho está usted con las políticas y procedimientos de la empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
3. ¿Qué tan importante es para usted el ser reconocido cuando realiza bien su trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante	3. ¿Qué tan satisfecho está usted en la manera que se le reconoce por parte de la empresa, cuando realiza bien su trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante
4. ¿Qué tan importante es para usted poder expresar sus opiniones, y que éstas sean tomadas en cuenta? () nada () poco () suficientemente () bastante	4. ¿Qué tan satisfecho está usted en la manera que se le permite expresar sus opiniones en la empresa, y sobre todo, que éstas sean tomadas en cuenta? () nada () poco () suficientemente () bastante
5. ¿Qué tan importante es para usted tener el apoyo y una buena comunicación con su jefe inmediato? () nada () poco () suficientemente () bastante	5. ¿Qué tan satisfecho está usted con el apoyo y la comunicación que le da su jefe inmediato en la empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
6. ¿Qué tan importante es para usted vivir cerca de su trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante	6. ¿Qué tan satisfecho está usted con la distancia que recorre, de su casa hacia el trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante

Reactivos	
Percepción de importancia	Satisfacción laboral actual
7. ¿Qué tan importante es para usted no tener que realizar el trabajo de sus compañeros, sino solo para el que fue contratado? () nada () poco () suficientemente () bastante	7. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa le respeta su actividad para el que fue contratado, y no tener que pedirle que realice el trabajo de sus compañeros? () nada () poco () suficientemente () bastante
8. ¿Qué tan importante es para usted poder combinar las obligaciones de su trabajo con sus responsabilidades familiares? () nada () poco () suficientemente () bastante	8. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa le permite combinar sus obligaciones de trabajo y sus responsabilidades familiares? () nada () poco () suficientemente () bastante
9. ¿Qué tan importantes son para usted las prestaciones laborales que le ofrezca una empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante	9. ¿Qué tan satisfecho está usted con las prestaciones laborales que le ofrece la empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
10. ¿Qué tan importante es para usted el otorgamiento de entrenamiento y capacitación por parte de la empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante	10. ¿Qué tan satisfecho está usted en la empresa, con el entrenamiento y capacitación que le dan? () nada () poco () suficientemente () bastante
11. ¿Qué tan importante es para usted contar en su trabajo con condiciones de servicio adecuadas, tales como iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, distribución, etc.? () nada () poco () suficientemente () bastante	11. ¿Qué tan satisfecho está usted, en la empresa, con las condiciones de trabajo de iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, distribución, etc.? () nada () poco () suficientemente () bastante
12. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa fomente y mantenga al trabajador en la organización, exaltando en él su bienestar físico, mental y social, sea cual fuere su ocupación? () nada () poco () suficientemente () bastante	12. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa promueve la permanencia del empleado en la organización, <i>exaltando su bienestar físico, mental y social</i> independientemente de su ocupación? () nada () poco () suficientemente () bastante
13. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le ofrezca un desarrollo profesional y personal? () nada () poco () suficientemente () bastante	13. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa realiza su desarrollo profesional y personal? () nada () poco () suficientemente () bastante
14. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé una retroalimentación de su trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante	14. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa le retroalimenta de su trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante
15. ¿Qué tan importante es para usted, que el supervisor de la empresa, le ofrezca un trato justo. Es decir, le dé una atención de acuerdo a méritos, sin atender a otros motivos. Asimismo, le aplique de manera correcta las normas legales y de ejecución establecidas en la organización, generando con ello un ambiente laboral adecuado? () nada () poco () suficientemente () bastante	15. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que su supervisor le trata. Es decir, la atención que le da de acuerdo a sus méritos, sin atender a otros motivos. Asimismo, la forma en que le aplica las normas legales y de ejecución establecidas en la organización, generando con ello un ambiente laboral adecuado? () nada () poco () suficientemente () bastante
16. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa resuelva sus conflictos laborales con imparcialidad? () nada () poco () suficientemente () bastante	16. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa resuelve sus conflictos laborales? () nada () poco () suficientemente () bastante
17. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le haga sentirse bien con la actividad que realiza por tener los conocimientos requeridos para ello? () nada () poco () suficientemente () bastante	17. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa, le hace sentirse bien con la actividad que realiza por tener los conocimientos requeridos para ello? () nada () poco () suficientemente () bastante
18. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé a conocer los objetivos y metas de su trabajo, así como los de la	18. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa le da a conocer los objetivos y metas de su trabajo, así

Reactivos	
Percepción de importancia	Satisfacción laboral actual
organización? () nada () poco () suficientemente () bastante	como los de la organización? () nada () poco () suficientemente () bastante
19. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le dé autonomía para realizar su trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante	19. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa le da autonomía para realizar su trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante
20. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa promueva en usted un trabajo con retos desarrollando en usted su creatividad para la innovación, creación y solución de tareas? () nada () poco () suficientemente () bastante	20. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la empresa promueve en usted un trabajo con retos desarrollando en usted su creatividad para la innovación, creación y solución de tareas? () nada () poco () suficientemente () bastante
21. ¿Qué tan importante es para usted trabajar horas extras en su empleo? () nada () poco () suficientemente () bastante	21. ¿Qué tan satisfecho está usted con trabajar horas extras en la empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
22. ¿Qué tan importante es para usted trabajar en equipo? () nada () poco () suficientemente () bastante	22. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera de trabajar en equipo de la empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
23. ¿Qué tan importante es para usted que la organización le atienda según sus méritos, sin atender a otros motivos, generando un ambiente laboral adecuado y, asimismo, la forma en que le aplica las normas legales y de ejecución establecidas? () nada () poco () suficientemente () bastante	23. ¿Qué tan satisfecho está usted con la manera en que la organización le atiende según sus méritos, sin atender a otros motivos, generando un ambiente laboral adecuado y, asimismo, la forma en que le aplica las normas legales y de ejecución establecidas? () nada () poco () suficientemente () bastante
24. ¿Qué tan importante es para usted tener responsabilidades y obligaciones en la empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante	24. ¿Qué tan satisfecho está usted con las responsabilidades y obligaciones que tiene en la empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
25. ¿Qué tan importante es para usted tener el apoyo y una buena comunicación con sus compañeros de trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante	25. ¿Qué tan satisfecho está usted con el apoyo y comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante
26. ¿Qué tan importante es para usted que su jefe inmediato sepa cómo y cuándo delegarle obligaciones, derechos y responsabilidades en su trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante	26. ¿Qué tan satisfecho está usted en la forma en que su jefe inmediato le delega obligaciones, derechos y responsabilidades? () nada () poco () suficientemente () bastante
27. ¿Qué tan importante es para usted tener un ambiente de trabajo amigable y cálido? () nada () poco () suficientemente () bastante	27. ¿Qué tan satisfecho está usted con el ambiente de trabajo en la empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
28. ¿Qué tan importante es para usted contar con un equipo o herramienta en buenas condiciones para realizar su trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante	28. ¿Qué tan satisfecho está usted con el equipo o herramienta con la que realiza su trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante
29. ¿Qué tan importante es para usted que se respete su religión en su trabajo? () nada () poco () suficientemente () bastante	29. ¿Qué tan satisfecho está usted en la forma que se respeta su religión en la empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante

Segunda parte. Banco de reactivos para conocer el nivel de influencia que se espera que tengan los aspectos externos, para que usted, tome la decisión de dejar a la empresa.

Reactivos
1. ¿En caso de que usted tuviera la oportunidad de obtener un trabajo que le ofrezca un mejor salario, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
2. ¿En caso de que su esposa (o) tuviera que mudarse a otra ciudad por su trabajo, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
3. ¿En caso de que tuviera que atender a su (s) hijo (s), en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
4. ¿En caso de que tuviera la oportunidad de iniciar un negocio propio, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
5. ¿En caso de que tuviera alguna enfermedad no grave, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
6. ¿En caso de que tuviera la oportunidad de estudiar para seguir con su superación profesional, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante
7. ¿En caso de que tuviera la oportunidad de obtener un trabajo que le ofrezca un mejor ambiente laboral, en qué grado podría influir en usted, para dejar a esta empresa? () nada () poco () suficientemente () bastante

Tercera parte. Preguntas abiertas

1. En caso de no estar satisfecho con su trabajo actual, favor de indicar la (s) causa (s), siempre y cuando sean distintas a las ya señaladas en el presente cuestionario.

2. En caso de no estar satisfecho con su trabajo actual, indique ¿por qué continúa en él?

3. ¿Qué aspectos externos fuera de los ya señaladas podrían influir en usted para tomar la decisión de renunciar a la empresa?

4. Indique las principales causas que le motivaron abandonar su (s) trabajo (s) anteriores.

No he tenido trabajos anteriores ()

5. ¿Tiene la intención de dejar su actual trabajo? Si () No ().

Comentarios adicionales

Si desea hacer un comentario adicional, hágalo en el siguiente espacio en blanco, será leído y considerado, puede utilizar si así lo considera la parte posterior de esta hoja.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales variables que afectan la satisfacción laboral e influyen en la intención del trabajador de abandonar la organización.	15
Figura 2. Principales elementos que influyen en la intención del trabajador de abandonar la organización como resultado de nuevas alternativas de empleo.	19
Figura 3. Variables que suscitan e intervienen en la rotación de personal.	23
Figura 4. Perspectiva administrativa del manejo de la rotación de personal.	27
Figura 5. Modelo para medir los costos de recursos humanos por rotación de personal.	28
Figura 6. Modelo de uniones intermedias.	32
Figura 7. Modelo alternativo de uniones de la rotación de personal.	33
Figura 8. Modelo del proceso de la rotación de personal.	36
Figura 9. Moderadores de las relaciones entre las características del trabajo y la	44

motivación intrínseca.

Figura 10. Versión completa del modelo de los moderadores de las relaciones entre las características del trabajo y la motivación intrínseca.	46
Figura 11. Modelo de la inversión.	54
Figura 12. Modelo multirruta.	55
Figura 13. Modelo de la cúspide de catástrofe de rotación de personal.	60
Figura 14. Modelo económico del trabajo.	64
Figura 15. Modelo del desdoble de rotación de personal.	79
Figura 16. Modelo teórico del clima organizacional y la percepción de las alternativas de trabajo.	89
Figura 17. Resultados de la aplicación del modelo del clima organizacional y la percepción de las alternativas de trabajo.	96
Figura 18. Sistema de la administración de los recursos humanos y subsistemas que lo componen.	97
Figura 19. El sistema de una organización como un proceso.	100
Figura 20. Modelo simplificado de insumos y productos de un sistema de administración de recursos humanos.	101
Figura 21. Interacción entre mercado de trabajo y mercado de recursos humanos.	105
Figura 22. Rotación de personal desde la perspectiva del modelo de sistemas.	105
Figura 23. Modelo de rotación de personal.	143
Figura 24. Esquema de las hipótesis comprobadas para el estudio de psicología positiva como recurso para enfrentar la rotación de personal debida al estrés laboral.	170
Figura 25. Modelo para medir la satisfacción e importancia que los trabajadores conceden a los aspectos laborales e identificar su relación con la intención de abandonar la organización (MOMSI).	212

Figura 26. Modelo del proceso recursivo de desarrollo, análisis y comprobación de 218 instrumentos de medición.

Índice de tablas

Tabla 1. El impulso de competencia generado por la motivación.	77
Tabla 2. Características de los sistemas abiertos y del sistema de recursos humanos.	102
Tabla 3. Intención de permanecer o abandonar el trabajo en trabajadores de 25 países según el estudio de Sousa-Poza y Henneberger (2004).	114
Tabla 4. Resultados del estudio de Slattery y Selvarajan (2005) con el análisis de regresión.	119
Tabla 5. Análisis de regresión múltiple para la intención de abandonar el trabajo y la intención de jubilarse respecto a las variables laborales y extralaborables.	160
Tabla 6. Medias, desviación estándar y correlaciones bivariadas del estudio de psicología positiva como recurso para enfrentar la rotación de personal debida al estrés laboral.	169

Tabla 7. Perfil de los participantes en el estudio exploratorio de Yin-Fah et al. (2010).	175
Tabla 8. Resultados del estudio exploratorio sobre la rotación de personal en empleados del sector privado malasio.	179
Tabla 9. Índice de rotación de personal en la industria del calzado en la ciudad de León durante el año 2007.	189
Tabla 10. Perfil demográfico de la muestra (n = 681).	199
Tabla 11. Banco de reactivos para conocer el nivel de percepción de la importancia que el empleado da a los aspectos del trabajo, así como del nivel de satisfacción sentido respecto a dichos aspectos.	219
Tabla 12. Banco de reactivos para conocer el nivel de influencia que el trabajador espera que tengan los aspectos no controlables sobre él para tomar la decisión de dejar la empresa donde labora actualmente.	222
Tabla 13. Perfil demográfico de la muestra (n = 447).	224
Tabla 14. Distribución de los ítems por factores con las cargas correspondientes (análisis de componentes; método de rotación: normalización Varimax con Káiser; n = 447).	227
Tabla 15. Análisis descriptivo y de consistencia interna de los ítems de percepción de importancia sobre los aspectos laborales, agrupados por factor (n = 447).	229
Tabla 16. Análisis de discriminación de los ítems de percepción de importancia sobre los aspectos relacionados con el trabajo, comparación del grupo bajo con el grupo alto por factor (n Grupo bajo = 121 y n Grupo alto = 102, con 95% de intervalo de confianza y $gl = 245$).	231
Tabla 17. Correlación de la percepción de importancia sobre los aspectos laborales y la intención de abandono (n = 447).	234
Tabla 18. Distribución de los ítems por factores con las cargas correspondientes (análisis de componentes; método de rotación: normalización Varimax con Káiser; n = 447).	235

Tabla 19. Análisis descriptivo y de consistencia interna de los ítems de satisfacción sobre los aspectos laborales, agrupados por factor (n = 447).	237
Tabla 20. Análisis de discriminación de los ítems de satisfacción sobre los aspectos relacionados con el trabajo, comparación del grupo bajo con el grupo alto por factor (n Grupo bajo = 121 y n Grupo alto = 102, con 95% de intervalo de confianza y $gl=221$).	239
Tabla 21. Correlación de la satisfacción sobre los aspectos laborales y la intención de abandono (n = 447).	240
Tabla 22. Análisis descriptivo y de consistencia interna de los ítems sobre los aspectos relacionados con el trabajo, pero no controlables por la empresa (n = 447, α total = .746).	241
Tabla 23. Análisis de discriminación de los ítems sobre los aspectos relacionados con el trabajo, pero no controlables por la empresa; comparación del grupo bajo con el grupo alto por factor (n Grupo bajo = 121 y n Grupo alto = 102, con 95% de intervalo de confianza y $gl=245$).	242
Tabla 24. Correlación de los aspectos no controlables y la intención de abandono (n = 447).	243
Tabla 25. Asociación de los aspectos personales con la intención de abandono bajo la prueba estadística de χ^2 (n = 447).	243
Tabla 26. Correlación de la satisfacción sobre los aspectos laborales y la intención de abandono (n = 681).	245
Tabla 27. Correlación de los factores de la percepción de importancia sobre los aspectos laborales y la intención de abandono (n = 681).	246
Tabla 28. Correlación de los factores de satisfacción con los de importancia sobre los aspectos relacionados con el trabajo (n = 681).	247
Tabla 29. Correlación de los aspectos no controlables y la intención de abandono (n = 681).	248

Tabla 30. Correlación de los aspectos no controlables y los factores de satisfacción (n = 681).	249
Tabla 31. Correlación de los aspectos no controlables y los factores de importancia (n = 681).	249
Tabla 32. Asociación de los aspectos personales y la intención de abandono (n = 681).	250
Tabla 33. Asociación de los aspectos personales y los factores de satisfacción (n = 681).	251
Tabla 34. Asociación de los aspectos personales y los factores de importancia (n = 681).	251