

# ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL

Herman Frank Littlewood Zimmerman  
IPN, ESCA, STO. TOMAS

## ABSTRACT

In order to test a personnel voluntary turnover model applicable to similar Mexican organizations, the study administered a survey to 142 employees of five branches (Cuernavaca, Mor., Toluca, Mex., Pachuca, Hgo., San Juan del Río, Qro. and Tlaxcala, Tlax.) of a Mexican financial organization. Results support the stated hypotheses: job search is significantly and negatively related to intention to stay ( $r = -.65$  and  $p < .01$ ); affective organizational commitment is significantly and negatively related to job search ( $r = -.54$  and  $p < .01$ ); and perceived organizational support is significantly and positively related to affective organizational commitment ( $r = .62$  and  $p < .01$ ). In agreement with the proposed model and by means of structural equations modeling, it was found that voluntary turnover is sequentially preceded by perceived organizational support, affective organizational commitment, job search and intention to stay (Chi square = 40.43,  $df = 31$  and  $p < 0.12$ ; GFI = .96; RMSEA = .049; NFI = .96 and  $R^2 = .64$ ).

## RESUMEN

A fin de comprobar un modelo de rotación de personal aplicable a empresas mexicanas similares, la investigación consistió en la aplicación de un cuestionario a 142 empleados de cinco sucursales (Cuernavaca, Mor., Toluca, Mex., Pachuca, Hgo., San Juan del Río, Qro. y Tlaxcala, Tlax.) de una institución financiera mexicana. Los resultados obtenidos apoyan las hipótesis planteadas, ya que la búsqueda de empleo se relaciona significativa y negativamente con la intención por permanecer ( $r = -.65$  y  $p < .01$ ); el compromiso organizacional afectivo se relaciona significativa y negativamente con la búsqueda de empleo ( $r = -.54$  y  $p < .01$ ) y el apoyo organizacional percibido se relaciona significativa y positivamente con el compromiso organizacional afectivo ( $r = .62$  y  $p < .01$ ). De acuerdo al modelo originalmente propuesto y mediante un modelamiento de ecuaciones estructurales se encontró que la rotación voluntaria de personal es antecedida secuencialmente por el apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional Afectivo, búsqueda de empleo e Intención por permanecer ( $Ji$  cuadrada = 40.43,  $gl = 31$  y  $p < 0.12$ ; GFI = .96; RMSEA = .049; NFI = .96 y  $R^2 = .64$ ).

**KEY WORDS:** Turnover, Intention to Stay, Job Search, Organizational Commitment and Perceived Organizational Support.

**PALABRAS CLAVE:** Rotación, Intención de Permanencia, Búsqueda de Empleo, Compromiso Organizacional y Apoyo Organizacional Percibido.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y la identificación del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional.

Pese a la importancia que el capital humano representa para las organizaciones, son pocas las investigaciones que en México se han efectuado respecto al origen multivariado de la Rotación voluntaria de personal. Algunas excepciones son las investigaciones sobre comportamiento humano en las organizaciones que incluyen la Intención por permanecer (Arias, 1998; Arias, Belausteguigoitia y Mercado, 1998; Arias y Mercado, 2001; Arias, Mercado y Belausteguigoitia, 2000, p. 4; Belausteguigoitia, 2000, p. 153; Mercado, 2002, p. 70) y la rotación de personal (Bernal, 2002, p. 50). Las teorías desarrolladas para explicar la rotación provienen de otras culturas y es necesario evaluar su aplicación al contexto mexicano o construir una nueva teoría.

De aquí que la presente investigación tenga como finalidad entender y examinar la influencia de otras variables como el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional, la búsqueda de empleo y la intención de permanencia como antecedentes relevantes de la rotación de personal.

La justificación del presente estudio se sustenta en que, a diferencia de otros comportamientos que ocurren en el entorno laboral, la Rotación voluntaria de personal se manifiesta como una ruptura definitiva de la relación laboral entre individuos y organizaciones. Por dicha razón, es fundamental señalar que la separación incurre en costos de oportunidad, costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en una baja de moral de los empleados que permanecen. Estos costos son aún más serios cuando la organización pierde empleados valiosos; sin embargo, cabe aclarar que no en todos los casos la rotación es indeseable, aunque en algunas organizaciones puede llegar a niveles disfuncionales. Esto es, algún nivel de rotación resulta ser necesario, como es el caso de la separación de trabajadores de bajo rendimiento (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982, p.117). De aquí que Staw

(1980, p. 253) se refiera a la rotación de empleados como un índice de efectividad organizacional. Por lo tanto, un factor que influye en la efectividad de la función del área de Recursos Humanos es el control de la rotación indeseable o excesiva. En resumen, no solo debe verse como un indicador de Recursos Humanos, sino como un indicador gerencial, debido a que son los jefes quienes tienen trato directo con el personal.

Así, la presente investigación plantea como objetivo determinar cuáles son las variables que predicen la rotación voluntaria de personal, así como el proceso seguido por el personal que ha renunciado a su organización, a fin de comprobar un modelo de rotación de personal aplicable a empresas mexicanas similares a la institución financiera objeto de estudio.

### Rotación de personal: Modelos.

El concepto de rotación de personal ha llamado la atención desde hace más de tres décadas y son varias las investigaciones que han desarrollado modelos sobre el proceso de la rotación.

Uno de los primeros esfuerzos por modelar el concepto de rotación fue llevado a cabo por Mobley (1977, p. 237). Su modelo se enfocó en dos facetas: la primero hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia. Además, las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo

Un segundo modelo propuesto por Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979, p. 493) identifica otras variables que contribuyen a la rotación. A diferencia del primer modelo, éste toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

Un tercer modelo analizado en el presente trabajo es el propuesto por Price y Mueller (1981, p. 543), quienes consideran a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre la satisfacción e insatisfacción con dichos antecedentes. Esta conceptualización es consistente con las revisiones de Mobley y el trabajo de March y Simon (1958, p. 1). Al igual que March y Simon, Price y Mueller consideran la interacción entre el nivel de satisfacción y la disponibilidad de empleos en otras organizaciones. La proporción de renuncias voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo. De acuerdo al modelo, es menor la probabilidad de renuncia en el caso de pocas oportunidades de empleo, independientemente del nivel de satisfacción. La etapa final del modelo es la decisión de permanecer en o renunciar a la organización.

Un cuarto modelo abordado en este estudio para el análisis de la rotación fue desarrollado por Mowday, Porter y Steers (1982, p. 1). Los autores fueron influidos por March y Simon (1958, p. 1) y Vroom (1964, p. 1), Porter y Steers (1973, p. 151) y Mowday et al. Presentan un modelo de rotación de personal dividido en 13 pasos:

El modelo inicia con las características individuales (1), como lo son ocupación, educación, edad, antigüedad, responsabilidades familiares, nivel de ingresos familiares, ética de trabajo, experiencia laboral y personalidad, que determinan en parte las expectativas del individuo sobre el trabajo (2) y las alternativas de trabajo (3) a las que puede acceder el individuo. Por ejemplo, la educación y experiencia del individuo pueden generar expectativas sobre qué puesto y sueldo debe recibir al contratarse. Por otro lado, entre más alternativas tenga el empleado, más demandante y crítico será al evaluar su puesto actual y las oportunidades de empleo.

Las expectativas también son influidas por la información disponible (4) sobre la organización y el puesto al momento de la contratación y tiempo después. La entrevista de trabajo permite al individuo tomar decisiones y establecer expectativas. Las expectativas que tiene el empleado al inicio de una nueva relación laboral pueden involucrar creencias

acerca de la naturaleza del puesto, recompensas por rendimiento satisfactorio, y el tipo de relaciones interpersonales.

Dependiendo del cumplimiento de las expectativas, las características y experiencias organizacionales (5) y el nivel de desempeño (6), el individuo genera respuestas afectivas hacia el trabajo (7). Por ejemplo, el individuo experimentará insatisfacción si las expectativas no son cumplidas y satisfacción si son cumplidas. Resulta necesario aclarar que las características y experiencias organizacionales se refieren a la política de sueldos y promociones, las responsabilidades del puesto, las relaciones con compañeros de trabajo, el tamaño del grupo, el estilo de supervisión, la estructura organizacional, la oportunidad de participar en la toma de decisiones, la ubicación geográfica, así como las metas y valores organizacionales.

Por otro lado, un bajo nivel de desempeño genera actitudes negativas, ansiedad y frustración; mientras que un alto nivel de desempeño se manifiesta en satisfacción en el trabajo.

La siguiente parte del modelo explica la relación entre las actitudes hacia el trabajo (respuestas afectivas) y la intención por permanecer o renunciar (8). En otras palabras, establece que la intención de permanencia depende de la respuesta afectiva hacia el trabajo e influencias no laborales (9). Por lo tanto, el modelo predice que un bajo nivel de satisfacción en el trabajo conlleva a la intención de permanencia, de la misma manera que lo hacen factores no laborales tales como las demandas familiares. Sin embargo, una actitud negativa no siempre termina en la intención de permanencia o en la renuncia

#### **Apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo, intención de permanencia y rotación voluntaria de personal.**

Teniendo en cuenta los modelos anteriores y resultados de investigaciones que más adelante se presentan, esta investigación examina cuatro antecedentes de la rotación voluntaria de personal, denominados apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo e intención de permanencia.

**Apoyo organizacional percibido.** El apoyo organizacional percibido es la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986, p. 500).

Esta variable puede ser categorizada como un constructo multifactorial, de acuerdo a la teoría del intercambio social, que propone que los individuos se ven obligados a responder positivamente a un trato favorable proveniente de otra persona o de la organización. Los hallazgos generales de la literatura indican que las acciones benéficas realizadas por la organización a favor de sus empleados contribuyen a relaciones positivas de intercambio y generan la obligación por responder de la misma manera a favor de la organización. Por ejemplo, un alto nivel de apoyo organizacional percibido puede satisfacer la necesidad de un individuo por estima o pertenencia, y generar la expectativa de que un aumento en el esfuerzo a favor de la organización puede ser objeto de reconocimiento y recompensa. Por lo tanto, desde el fundamento teórico de la reciprocidad, los investigadores argumentan que el apoyo organizacional percibido puede reforzar el compromiso afectivo y aumentar el esfuerzo (Eisenberger et al. y Eisenberger, Cummings, Armeki y Lynch, 1997, p. 812).

Esta teoría ayuda a entender la compleja naturaleza de las interacciones que se dan entre la organización y los individuos. Eisenberger y colaboradores afirman que cualquier intercambio puede explicarse en términos sociales o económicos. La teoría del intercambio social ha sido utilizada para describir la formación de la lealtad de los individuos a la organización.

Los beneficios específicos que resultan del intercambio pueden ser valiosos porque son símbolos de una relación profunda e importante; no obstante, Settoon (1996, p. 219) enfatizó que es el intercambio de apoyo mutuo lo que preocupa a los individuos.

Esto es, las investigaciones han mostrado que los intercambios sociales inician tan pronto un empleado es recién contratado y estos intercambios incentivan nuevas interacciones sociales y el desarrollo de una estructura organizacional (Eisenberger et al., 1986 y Wayne, Shore y Liden, 1997, p. 82).

Según Eisenberger y colaboradores., los intercambios inician lentamente, típicamente empiezan con pequeñas ocurrencias que requieren de poca confianza. Por ejemplo, un trabajador experimentado puede ayudar a un trabajador novato en alguna responsabilidad. Si el trabajador novato no devuelve el favor, no ocurre una gran pérdida y el trabajador experimentado puede no ayudar más en

el futuro. Si el nuevo compañero de trabajo devuelve el favor, él habrá demostrado ser digno de confianza y se ha ganado el derecho a ser auxiliado nuevamente. Esto es, el trabajador novato habrá demostrado conformidad con la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960, p. 161), y ésta conducirá a relaciones de mayor confianza.

Wayne y colaboradores han notado que el concepto de apoyo organizacional percibido es afín a la teoría del intercambio social y que el constructo está ganando atención de los investigadores. Tomando en cuenta al constructo de apoyo organizacional percibido como un antecedente, Eisenberger et al. sugieren que el compromiso organizacional es una consecuencia congruente con la teoría del intercambio social. Un empleado que percibe apoyo por parte de la organización, incrementa su nivel de compromiso con ella. Un estudio que apoya esta aseveración es el efectuado por Wayne y colaboradores. Los autores concluyen que los empleados, a cambio del apoyo organizacional, se comprometen afectivamente con su organización y tienden a no renunciar.

**Compromiso organizacional.** El compromiso organizacional ha sido una actitud investigada en las últimas dos décadas debido a sus poderosas implicaciones en la organización y sus miembros (Becker, 1992, p. 232 y Mowday, Porter y Steers, 1982). El compromiso tradicionalmente ha sido estudiado y considerado como una actitud que puede ser influida. Este constructo constantemente ha sido identificado como una variable que contribuye al comportamiento laboral. No obstante, no ha generado la misma atención que la satisfacción en el trabajo o la motivación, pero ha captado la atención de investigadores que desean entender y modificar el compromiso.

La importancia del compromiso está dada por su potencial para reducir la rotación y el ausentismo, y mejorar el desempeño organizacional. Sin embargo, Mathieu y Zajac (1990, p. 171) en su estudio meta analítico del compromiso afirman que aunque un nivel alto de compromiso puede relacionarse con el comportamiento, los hallazgos sugieren que el compromiso tiene poca influencia directa en la mayoría de los casos. Randall (1990, p. 361) en otro estudio meta analítico indica que se requieren más investigaciones para explorar diferentes modelos teóricos que expliquen la relación compromiso-consecuencia.

Un modelo reciente de compromiso organizacional es de Meyer y Allen (1991,

p. 61). Su modelo postula que el individuo puede experimentar de manera simultánea varios tipos de compromiso hacia la organización, fundamentándose en el apego emocional (compromiso afectivo), la obligación sentida hacia la organización (compromiso normativo) y la percepción de que los costos económicos y sociales por dejar a una organización son demasiado altos (compromiso de continuación). Meyer y Allen sugieren que los investigadores pueden entender mejor la relación de los individuos con la organización mediante el análisis de las tres dimensiones del compromiso organizacional. El modelo implica una significativa, negativa e independiente relación entre cada tipo de compromiso y la rotación, a través de la búsqueda de empleo y la intención de permanencia.

**Búsqueda de empleo.** La búsqueda de empleo se define como la averiguación consciente y activa de otro(s) empleo(s) en otra(s) organización(es), con la finalidad de hacer comparaciones y cambiar de empleo. La consideración y la búsqueda activa de otras posibilidades de trabajo son útiles para aquellos empleados que consideran crítico tener una opción de empleo al renunciar.

Mobley incluye en su modelo de rotación de personal la búsqueda de empleo como un antecedente de la intención de permanencia, y explica que los empleados insatisfechos en su trabajo son más sensibles a ofertas de trabajo y que dichos empleados desean resolver la insatisfacción mediante el cambio de trabajo.

Griffeth, Hom y Gaertner (2000, p. 463) descubren que la búsqueda de empleo y los métodos usados para buscar trabajo explican una parte significativa de la varianza de la intención de permanencia. Por lo tanto, la búsqueda de empleo puede ser un predictor importante de la intención de permanencia, o bien que la intención de permanencia prediga la búsqueda.

Cabe mencionar que hay empleados que renuncian sin haber considerado el mercado de trabajo, debido a que no planean continuar trabajando en el corto o largo plazo, necesitan tiempo para buscar otro trabajo, desean atender asuntos familiares, etc. Por tal motivo, una variable moderadora a considerar es la importancia de la disponibilidad de otro empleo al renunciar.

Como puede verse, entre los antecedentes de la rotación, la búsqueda de empleo también ha

recibido mucha atención. Por ejemplo, Bretz, Broudreau, y Judge (1994, p. 275) aseveran que las conductas de búsqueda de empleo explican más la varianza de rotación que otras mediciones actitudinales, perceptuales y afectivas.

Sin embargo, otras investigaciones han mostrado que la búsqueda de empleo no es un antecedente directo de la rotación (Kopelman, Rovenpor y Millsap, 1992, p. 269 y Bretz et al., 1994). De hecho, se han encontrado relaciones negativas (inversas) entre la búsqueda de empleo y la rotación (Hom y Griffeth, 1991, p. 350).

Tal como lo señalan Bretz y colaboradores., la gente incurre en la búsqueda de empleo debido a diferentes razones. Para poder explicar las fuerzas motivacionales que influyen la búsqueda de empleo, estos mismos investigadores encontraron que la insatisfacción con diferentes aspectos de la organización y el puesto (por ejemplo, compensaciones) se relacionan con la búsqueda de empleo. Este hallazgo da evidencia de que algunas situaciones laborales pueden causar Insatisfacción y la evaluación de alternativas de trabajo en otra(s) organización(es) (Lee & Mitchell, 1994, p. 51).

**Intención de permanencia.** El constructo de intención de permanencia es definido por Tett y Meyer (1993, p. 259) como la voluntad concebida y consciente por seguir en la organización y ha sido identificado como el precursor más importante e inmediato de la rotación (Griffeth; Jaros, 1995, p. 317 y Hom y Griffeth, 1991), de acuerdo al postulado de que el mejor predictor del comportamiento es la intención por ejecutar dicho comportamiento, según propone la teoría de la acción razonada de Fishbein y Ajzen (1975, p. 1).

Aquí, la intención de permanencia se refiere a la probabilidad, calculada y expresada por el mismo individuo, de dejar en un futuro próximo a la organización (Mowday y Vandenberg y Scarpello, 1990, p. 60).

La intención del empleado por terminar con la relación laboral que lo une con la organización refleja una estable orientación cognitiva hacia la separación de la organización y esta orientación determina la decisión final por permanecer o renunciar. En otras palabras, el individuo que ha renunciado, lo ha hecho porque tuvo la intención de separarse, así lo decidió y voluntariamente realizó lo conducente para terminar su relación laboral.

Los modelos conceptuales y empíricos de rotación ofrecen apoyo a la propuesta de que las intenciones conductuales constituyen el

determinante inmediato del comportamiento (Bluedorn, 1982, p. 135; y Cotton y Tuttle, 1986, p. 55; Fishbein y Ajzen, 1975, y Horn y Griffith, 1991) y una revisión de la literatura (Mobley, Griffith, Hand, y Meglino, 1979) revela que hay una relación consistente (correlación promedio de .35) entre la intención de permanencia y la rotación de personal. Prueba de ello es el estudio meta analítico de Steel y Ovalle (1984, p. 673), que no solamente identificó una relación positiva entre la Intención de permanencia y la rotación (correlación promedio ponderada de .50), sino que encontró que la intención es un mejor predictor de la rotación que otras variables tales como la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional.

En línea con el párrafo anterior, estudios más recientes han demostrado empíricamente que la variable que mejor predice la rotación es la intención de permanencia (Kopelman, Rovenpor y Millsap, 1992; y Vandenberg, Self, y Seo, 1994, p. 123).

Es de llamar la atención que Bluedorn y por separado Price y Mueller llegan al grado de recomendar el uso de la variable intención de permanencia en vez de la misma rotación, tal vez porque ésta es más difícil de predecir y porque hay varios factores externos que la afectan. No es difícil intuir que es más fácil y cómodo trabajar con Intención de permanencia que con la misma rotación, ya que es suficiente preguntar por la intención y no es necesario esperar a que ocurra la separación. Unas posibles razones son la dificultad que antepone las organizaciones a los investigadores para la obtención de registros y la deficiente organización y archivo de expedientes.

No obstante, a la propuesta de Bluedorn y la de Price y Mueller, la Intención de permanencia es diferente a la renuncia, porque aquella no necesariamente conduce a ésta (Meyer, Allen, y Gellatly, 1990, p. 710).

Aunque la intención de permanencia es el predictor más importante de la rotación frente a otro tipo de variables afectivas y cognitivas, la fuerza de la relación varía. Ejemplo de ello es que la varianza explicada está entre 28% y el 75% (Steel, Shane, y Griffith, 1990, p.179), o bien que la intención de permanencia sólo explica el 6% de la varianza de la rotación (Lee y Mowday, 1987, p. 721).

Una explicación de la variabilidad de la relación intención de permanencia y rotación es que no todos los individuos renuncian, tal vez debido a

que no pueden hacerlo por insuficientes alternativas de trabajo (Steers y Mowday, 1981, p. 235). Esto significa que en aquellos individuos que manifiestan la intención de permanencia, la relación intención-rotación será fuerte si perciben alternativas de empleo. Sin embargo, esta explicación es simplista al menos por tres razones: primero, hay evidencia empírica de que la gente no manifiesta la intención por tomar una decisión a menos que existan las condiciones mínimas para ello (Ajzen, 1988, p.1). Hacer lo contrario resultaría en una disonancia cognoscitiva (manifestar la intención de permanencia sería inconsistente si no se tienen oportunidades de empleo), y es un estado incómodo que a la gente le gustaría evitar. Segundo, las diferencias entre individuos no pueden ser explicadas solo con "alternativas de empleo", aún cuando existan atractivas oportunidades de empleo, ya que hay que considerar otras variables como competencias y técnicas de búsqueda de empleo. Finalmente, hay investigaciones que ponen en duda la noción de que las oportunidades de empleo por sí solas jueguen un papel importante en el proceso de rotación (Steel y Griffith, 1989, p. 846).

Y ahora bien, ¿qué hay atrás de la intención de permanencia? Otro enfoque que pudiera identificar fuentes adicionales que expliquen la varianza de la relación intención-rotación, consiste en identificar la motivación subyacente del individuo. Por ejemplo, Meyer, Bobocel, y Allen (1991, p. 717) encontraron que el compromiso organizacional de tipo Afectivo tiene una relación diferente con la intención de permanencia a la que tiene el compromiso de continuación.

En este sentido, Mowday et al. (1982) critican las investigaciones de rotación por asumir que una vez que el individuo manifiesta una baja intención de permanencia, inicia el proceso de separación. Esta suposición ignora la posibilidad de que el individuo pueda cambiar el entorno laboral (por ejemplo, mediante negociaciones con el jefe o amenazas de renuncia). Por lo tanto, no debe suponerse que la intención de permanencia automáticamente resultará en renuncia.

**Rotación voluntaria de personal.** Se define como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen por un tiempo "razonable" en la organización.

## MÉTODO Y MATERIALES

### Objetivos y preguntas.

Determinar cuáles son las variables que predicen la rotación voluntaria de personal y el proceso seguido por el personal que ha renunciado a su organización, a fin de construir una teoría de rotación de personal aplicable a empresas mexicanas similares a la institución financiera objeto de la investigación.

- a. ¿Existe relación significativa entre las variables (apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo e Intención por permanecer) y la rotación voluntaria de personal en una institución financiera mexicana?
- b. En caso afirmativo ¿Cuál es la fuerza y naturaleza de la relación de las variables afectivas y cognitivas con la rotación voluntaria de personal?.

### Hipótesis.

H1: La búsqueda de empleo se relaciona significativa y negativamente con la intención de permanencia.

H2: El compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuación) se relaciona significativa y negativamente con la búsqueda de empleo.

H3: El apoyo organizacional percibido se relaciona significativa y positivamente con el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuación).

H4: El modelo de rotación de personal reproduce significativamente las correlaciones entre apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuación), búsqueda de empleo, intención de permanencia y la rotación voluntaria de personal. La trayectoria secuencial propuesta es: apoyo organizacional percibido compromiso organizacional búsqueda de empleo intención de permanencia rotación (Separación).

### Variables.

En la tabla 1 se presentan y definen las variables consideradas por la investigación.

Tabla 1.

### Definiciones de las variables de la investigación.

Variable	Dimensión(es)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Referencia
Rotación de personal		Terminación laboral provocada voluntariamente por el empleado. Se expresa como el número de bajas del personal investigado a los seis meses de la aplicación del cuestionario de la investigación	Terminación laboral que ocurre por renuncia o abandono de trabajo. Un valor de 1 se asigna al personal que renunció y 0 al personal que no Renunció	
Intención por permanecer		Voluntad consciente y deliberada por terminar la relación laboral	Respuesta a 5 reactivos	Mobley, Horner y Hollingsworth (1978)
Búsqueda de Trabajo		Consiste en la intención por buscar trabajo y/o la conducta de solicitud o búsqueda de empleo, ya sea mediante la presentación de una solicitud de empleo o currículum vitae, la averiguación de oportunidades de empleo (ya sea presencial o por vía telefónica o electrónica), y/o la lectura no accidental de ofertas de empleo en periódicos, revistas y otros medios, en otra(s) organización(es) diferente(s) a la que esta empleado.	Respuesta a 4 reactivos	Ko, Price y Mueller (1997)
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	Apego emocional, identificación e involucramiento con la organización.	Respuesta a 6 reactivos	Meyer y Allen (1991)
	Compromiso de continuación	Costos que se incurren por dejar la organización	Respuesta a 6 reactivos	Meyer y Allen (1991)
	Compromiso normativo	Obligación sentida por permanecer en la organización	Respuesta a 6 reactivos	Meyer y Allen (1991)
Apoyo organizacional percibido		Percepción acerca del valor que tiene el personal para la organización	Respuesta a 13 reactivos	Eisenberger, et al. 1986

Fuente: diferentes documentos según bibliografía referida.

### Población y muestra.

En junio del 2003 Se aplicaron cuestionarios a 142 empleados de cinco sucursales (Cuernavaca, Mor.; Toluca, Mex.; Pachuca, Hgo.; San Juan del Río, Qro.; y Tlaxcala, Tlax.) de una institución financiera mexicana. Los puestos tipo ocupados en cada sucursal son: gerente de sucursal (1), gerente administrativo (1), gerente de cobranza (1), gerente de ventas (1), auxiliares (alrededor

vendedores alrededor de 10) y cobradores (alrededor de 6). Dependiendo del volumen del negocio, la cantidad de personal varía de sucursal a sucursal.

No se trató de una muestra representativa, ya que se aplicó el cuestionario a todo el personal que se presentó a laboral el día de la encuesta. Cabe mencionar que los sujetos participaron de manera voluntaria. El perfil demográfico es presentado en la tabla 2.

**Tabla 2.**  
**Características demográficas de los participantes.**

Característica	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Sexo</b>		
Masculino		52.8
Femenino	62	43.7
No especificó	5	3.5
Total	142	100.0
<b>Edad (años)</b>		
21 a 30	70	49.3
31 a 40	47	33.1
41 o más	18	12.7
No especificó	7	4.9
Total	142	100.0
<b>Estudios</b>		
Secundaria o menos	26	18.3
Preparatoria	57	40.1
3 años universidad	24	16.9
Profesional o más	35	24.6
Total	142	100.0
<b>Puesto</b>		
Gerente	14	9.9
Vendedor	46	32.4
Otro	76	53.5
No especificó	6	4.2
Total	142	100.0
<b>Antigüedad en la organización</b>		
Menos de 1 mes	35	24.6
1 a 3 meses	21	14.8
3 a 6 meses	15	10.6
6 a 12 meses	13	9.2
1 a 2 años	30	21.1
Más de 2 años	28	19.7
Total	142	100.0
<b>Sucursal</b>		
Toluca	31	21.8
San Juan	21	14.8
Cuernavaca	33	23.2
Pachuca	34	23.9
Tlaxcala	23	16.2
Total	142	100.0

Fuente: Elaboración propia con resultados del trabajo de campo



### **La institución financiera.**

La empresa donde se realizó la investigación nace en México a principios de los años 90 como una sociedad de objeto limitado (SOFOL) y en el 2003 tenía 58 sucursales ubicadas en las principales ciudades de la República.

La institución otorga créditos que oscilan entre los \$1,500 y \$8,000 pesos, a la fecha (2003) ha otorgado más de 420,000 créditos y tiene una cartera vencida del 16%. Los micro créditos (promedio de \$5,000 pesos) se otorgan a personas físicas de bajos ingresos (cuatro salarios mínimos como máximo), que tienen un empleo formal y lo han mantenido por lo menos un año. El plazo máximo de los créditos es de 48 meses y tienen una tasa de interés promedio del 4% mensual.

En el 2003, ésta organización de cobertura nacional operó aproximadamente con 1,200 empleados y 33 sucursales agrupadas en 5 regiones que funcionan bajo un similar esquema de trabajo. Cada sucursal trabaja de manera independiente, pero regulada por la oficina regional y oficinas centrales (D.F.). Cabe destacar que en este mismo año tuvo una rotación de personal superior al 120% al considerar a todos los puestos y que este índice ha sido superior al 100% anual desde que la empresa inició operaciones.

La institución tiene dos maneras para contactar a los clientes y vender créditos. La primera manera es el cambaceo, que consiste en la visita de oficinas y hogares en colonias de bajos ingresos, mediante vendedores que perciben un salario mínimo más comisiones por ventas. La segunda manera consiste en la atención de clientes que visitan la sucursal.

Cabe mencionar que la institución ha crecido y sorteado exitosamente las circunstancias que han llevado a la reducción o cierre de otras instituciones financieras en años recientes, como lo son arrendadoras, cajas de ahorro, uniones de crédito, factorajes, y que planea crecer a 100 sucursales en los próximos años.

### **Tipo de estudio y diseño.**

La investigación analizó los datos recabados mediante un cuestionario. Por lo tanto se trata de una técnica cuantitativa y la investigación es un estudio de tipo correlacional.

### **Instrumentos.**

Se aplicó un cuestionario que mide los niveles de apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional (afectivo, de continuación y

normativo), búsqueda de empleo e intención de permanencia y registra los datos demográficos de los sujetos (sexo, edad, estudios, área de estudios, puesto ocupado y antigüedad en la organización).

Cabe mencionar que todos los reactivos, a excepción de los que miden los datos demográficos, han sido mezclados y redactados mediante afirmaciones presentadas en una escala de escala tipo Likert de siete puntos, con las siguientes ponderaciones: 1 Totalmente en Desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Casi en desacuerdo, 4 Indeciso, 5 Casi de acuerdo, 6 De acuerdo y 7 Totalmente de acuerdo.

A mayor puntuación, mayor la percepción del reactivo. No obstante, algunos reactivos están expresados en forma inversa, por lo cual fueron recodificados antes de su calificación.

### **Cuestionario de Intención por permanecer.**

La Intención de permanencia se midió con 5 reactivos utilizados por Ko, Price y Mueller (1997, p. ) y traducidos por al español (Belausteguigoitia, 2000) que evalúan la intención del individuo por permanecer o dejar la organización. La confiabilidad (alpha de Cronbach) del instrumento es .85, de acuerdo a la investigación de Ko et al. (1997) hecha en Corea con personal empleado en un instituto de investigación y en una compañía de aviación, y .50 de acuerdo a la investigación efectuada por Mercado (2002) con empleados de tres hospitales diferentes localizados en el Estado de México.

### **Cuestionario de búsqueda de empleo.**

La Búsqueda de empleo se midió mediante 4 reactivos también utilizados por Ko, Price y Mueller (1997, p. 961) y traducidos al español (Belausteguigoitia, 2000) que investigan la intención y conducta del individuo por encontrar alternativas de empleo en otra(s) organización (es). Su confiabilidad (alpha de Cronbach) es .76 según Ko et al. y .38 de acuerdo a Mercado (2002).

### **Cuestionario de compromiso organizacional.**

Se aplicó el cuestionario de compromiso organizacional desarrollado por Allen y Meyer (1990, p. 1), que ha sido traducido del inglés al español, y retraducido del español al inglés para asegurar una traducción fiel del contenido de los 18 reactivos del instrumento.

La escala de compromiso afectivo consta de 6 reactivos y evalúa como se siente el individuo en cuanto a apego emocional y a permanecer en la institución, la escala de compromiso normativo consta de 6 reactivos que miden el nivel

de obligación que el individuo siente hacia su organización y por continuar trabajando en la organización, y la escala de compromiso de continuación también tiene 6 reactivos y pondera los costos asociados con la separación laboral y la disponibilidad de alternativas atractivas de trabajo en otras organizaciones.

En cuanto a la confiabilidad (alpha de Cronbach) de las tres dimensiones del instrumento traducido, se han obtenido los siguientes coeficientes en investigaciones realizadas en organizaciones mexicanas: .71 a .81 para el compromiso afectivo, .63 a .82 para el compromiso normativo, y .47 a .48 para el compromiso de continuación en una muestra de personal académico y gubernamental (Arias Galicia, Mercado y Beláusteguigoitia, 1998). Uribe, Moreno y Martínez (2001) obtuvieron coeficientes de .81, .48 y .82 (compromisos afectivo, de continuación y normativo) en ejecutivos mexicanos. Arias Galicia y Mercado (2001) encontraron coeficientes que van de .51 a .60 en el caso de compromiso afectivo, .53 a .64 en el caso de compromiso de continuación y .51 a .58 en el caso de compromiso normativo, en tres hospitales del Estado de México.

Con relación a validez, Meyer y Allen (1990, p. 1) realizaron un análisis factorial exploratorio y encontraron que las tres dimensiones tienen una validez convergente y discriminante aceptable, lo que demuestra que los tres tipos de compromiso son conceptual y empíricamente diferentes. Hay otras investigaciones que apoyan los resultados de Meyer y Allen (Allen y Meyer, 1996, p. 252 y Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994, p. 1) y otras que la cuestionan o sugieren modificaciones (Ko et al., 1997).

Entre los estudios que apoyan la validez del modelo compromiso organizacional (afectivo, de continuación y normativo), está el análisis factorial llevado a cabo por Allen y Meyer (1996) y la investigación de Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) que apoyan la validez de las tres dimensiones, por lo que se duda del punto de vista unidimensional del compromiso. A raíz de los resultados de estos estudios, Benkhoff (1997, p. 701) recomienda se abandone el modelo propuesto por el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) desarrollado por Porter, Steers, Mowday y Boulian.

**Cuestionario de apoyo organizacional percibido.** El cuestionario de apoyo organizacional percibido (AOP) se integra de una sola dimensión, emplea 13 reactivos, y fue

desarrollado por Eisenberger et al. (1986) y traducido y retraducido al español.

Este cuestionario, al igual que los anteriores, contiene reactivos presentados en forma de escala tipo Likert de 7 puntos. Eisenberger et al. (1986) condujeron un análisis de confiabilidad y obtuvieron un coeficiente alpha de .97, la cual se considera muy satisfactoria. En otro estudio, Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro (1990, p. 51) obtuvieron confiabilidades (alpha de Cronbach) que varían entre .74 y .95 en 6 muestras diferentes de individuos. La versión en español fue investigada por Mercado (2002) y logró una confiabilidad (alpha de Cronbach) de .71.

#### **Procedimiento.**

El contacto inicial se realizó con la dirección de Recursos Humanos de la institución financiera y en una reunión se explicó el propósito y los beneficios de la investigación.

Se acordó realizar la investigación con todo el personal que labora en las sucursales de Cuernavaca, Mor.; Toluca, Mex.; Pachuca, Hgo.; San Juan del Río, Qro. y Tlaxcala, Tlax.

Se aplicó el cuestionario a casi todo el personal (96% de tasa de aplicación) de las cinco sucursales en su lugar de trabajo, excepto al personal ausente en el día de la aplicación. El investigador, con la anuencia de la dirección de Recursos Humanos y el gerente de cada sucursal, citó al personal a una reunión que se llevó a cabo al inicio de las labores (8 AM.). Explicó el propósito del cuestionario y que su llenado era anónimo y voluntario; repartió los cuestionarios. La respuesta al cuestionario tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

El llenado del cuestionario fue voluntario, y debido a que se planeó determinar su poder predictivo de la rotación de personal, se pidió a los voluntarios que escribieran su nombre y apellido después de haber contestado el cuestionario.

En enero del 2004, se consultaron los expedientes del personal a fin de identificar a aquellos empleados que abandonaron o renunciaron entre junio y diciembre del 2003, y clasificarles dentro del grupo que se separó voluntariamente.

#### **Análisis de datos.**

Las variables (apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo e intención de permanencia) son las variables independientes y la rotación voluntaria

de personal es la variable dependiente de la investigación. Debido a que el compromiso organizacional, la búsqueda de empleo y la intención de permanencia son variables mediadoras (tienen antecedentes), también se consideran como variables dependientes. Se computaron coeficientes de correlación de Pearson para determinar la relación entre ellas.

Se utilizó el paquete Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) a fin de obtener frecuencias, estadísticos descriptivos, la confiabilidad (alpha de Cronbach) de cada una de las variables, y la matriz de correlaciones entre variables.

Así mismo se realizó un análisis factorial del instrumento de compromiso organizacional (tres dimensiones) mediante el método de Unweighted Least Squares que extrae factores y minimiza la suma de diferencias cuadradas entre las matrices de correlaciones observadas y reproducidas, y la solución de rotación Varimax, con la finalidad de validar el instrumento (Nunnally, 1978, p. 1), identificar los reactivos que cargan en sus dimensiones correspondientes y eliminar aquellos que no cargan en sus dimensiones.

También se utilizó el paquete LISREL versión 8.54 para realizar el análisis factorial confirmatorio de los constructos investigados y para probar la hipótesis sobre la reproducción significativa de las correlaciones entre las variables investigadas (trayectorias) y la rotación de personal.

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

### Análisis factorial del compromiso organizacional.

Con la finalidad de determinar la validez de las tres dimensiones de compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuación) y solo

utilizar en el resto de los análisis los reactivos válidos, se llevo a cabo un análisis factorial.

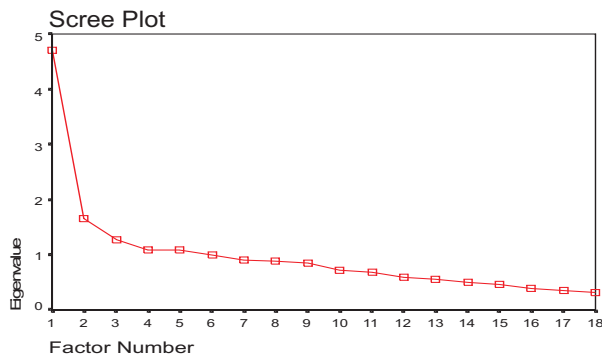
Un total de 18 reactivos fueron analizados mediante el método de análisis factorial denominado “Unweighted Least Squares”. Se seleccionó este método debido a que permite que la varianza sea el resultado de la combinación de la comunalidad y la varianza única del reactivo, y porque minimiza las diferencias cuadradas de la matriz observada y la matriz reproducida. “Scree test” y la interpretabilidad de la solución de factores.

La gráfica Scree (Figura 1) confirma la existencia de tres factores con valores eigen mayores a 1.00. Este análisis inicial apoya la existencia de tres factores. Consecuentemente, los tres factores fueron rotados mediante el procedimiento varimax y la solución es presentada en la tabla 3. varimax es recomendado por Nunnally (1978) debido a que produce rotaciones ortogonales, matemáticamente es más sencillo que las rotaciones oblicuas, y las rotaciones oblicuas pueden dar a lugar a resultados erróneos.

La solución rotada arroja tres factores y una parte importante de los reactivos propuestos por Meyer y Allen (1991) tienen cargas factoriales en las dimensiones respectivas. Sin embargo, hay 8 de 18 reactivos que tienen una carga factorial en alguna dimensión que no le corresponde.

El total de la varianza explicada por los tres factores es del 42.4%. La varianza atribuible al primer factor (compromiso afectivo) es del 26.1%, al segundo factor (compromiso normativo) es del 9.2% y al tercer factor (compromiso de continuidad) es del 7.1%.

**Figura 1:**  
**Gráfica Scree del análisis factorial del Compromiso organizacional.**



Fuente: Elaboración propia con resultados del trabajo de campo.

**Tabla 3.**  
**Cargas factoriales de los reactivos latentes del modelo de tres dimensiones del Compromiso organizacional.**

Reactivo	Afectivo	Normativo	Continuación
No abandonaría esta organización en estos momentos (CN)	.66*	----	.13
Sería muy difícil para mí dejar ésta organización (CC)	.61*	.20	----
Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en ésta organización (CA)	.52	.44	.27
No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia (CA)	.48	.29	.26
Realmente siento míos los problemas (CA)	.46	.24	----
Esta organización merece mi lealtad (CN)	.46*	----	----
Esta organización significa personalmente mucho para mí (CA)	.40	.35	.38
Aún si fuera por mi beneficio, no estaría bien renunciar (CN)	.35*	.31	-.17
Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora (CN)	.29	.76	----
Moralmente le debo mucho a ésta organización (CN)	.25	.60	.16
Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir (CC)	.19	.55*	----
No me siento ligado emocionalmente a ésta organización (AC)	----	.43*	.25
No siento obligación alguna por quedarme en la organización (CN)	.35	.23	.44*
Siento que tengo pocas opciones de trabajo (CC)	----	----	-.40
Hoy, permanecer es ésta organización es necesario (CC)	----	----	-.33
Si no hubiera puesto tanto de mí, podría trabajar en otra org. (CC)	----	----	-.33
Una de las consecuencias negativas de dejar esta org. es la escasez de otras oportunidades disponibles (CC)	----	----	-.26
No me siento integrado plenamente con las personas (AC)	----	.13	.22*

Fuente: Elaboración propia con resultados del trabajo de campo.

Notas: El factor I corresponde al compromiso afectivo (CA), el factor II al compromiso normativo (CN) y el factor III al compromiso de continuidad.

(CC). Se obtuvieron con rotación varimax.

\* Reactivo que tiene una carga factorial en una dimensión que no le corresponde.

\* No se reportan valores de .10 o menores.

Debido a las cargas factoriales obtenidas, el cuestionario de compromiso afectivo queda integrado por 4 reactivos que sí cargan con esta dimensión, el cuestionario de compromiso normativo queda con 2 reactivos y el compromiso de continuación queda con 4 reactivos.

#### **Descriptivos de las variables afectivas y cognitivas.**

En la tabla 4 se presentan las medias y desviaciones estándar de cada una de las variables. Los puntajes presentados fueron obtenidos al sumar los puntos

dados a cada reactivo de la variable analizada. A mayor valor en la escala, más intensa es la variable. Cabe mencionar que el instrumento de compromiso organizacional se redujo de 18 a 10 reactivos después del análisis factorial.

**Tabla 4.**  
**Medias (M) y desviaciones estándar (DE) de las variable (N=142).**

Variable	M	DE	Número de Reactivos
Apoyo organizacional percibido	4.35	1.19	13
Compromiso afectivo	4.97	1.30	4
Compromiso de continuación	3.64	1.19	4
Compromiso normativo	4.07	1.72	2
Búsqueda de empleo	4.05	1.56	4
Intención por permanecer	4.32	1.06	5

Fuente: Elaboración propia con resultados del trabajo de campo.

Nota: Las escalas varían entre 1 y 7, donde 1 es la puntuación más baja, 4 es la media y 7 es la puntuación más alta.

### Confiabilidades de consistencia interna.

Los datos capturados por el cuestionario fueron analizados para determinar la confiabilidad

de cada una de las variables afectiva y cognitivas. Los resultados se presentan en la tabla 4.

**Tabla 5.**  
**Coeficientes de confiabilidad (alpha de Cronbach) de cada una de los cuestionarios investigados.**

Cuestionario	Alpha de Cronbach
Intención por permanecer	.73
Búsqueda de empleo	.74
Compromiso Afectivo	.70
Compromiso de Continuación	.33
Compromiso Normativo	.69
Apoyo organizacional percibido	.85

Fuente: Elaboración propia con resultados del trabajo de campo.

El único coeficiente de confiabilidad por debajo de .60 es de Compromiso de Continuación (.33), y los que reportan los mejores coeficientes son Apoyo organizacional percibido (.85) y Satisfacción en el Trabajo (.82).

### Pruebas de hipótesis.

**Hipótesis 1.** La hipótesis propone que la búsqueda de empleo se relaciona significativa y negativamente con la intención por permanecer. La correlación entre ambas variables resultó ser significativa y negativa ( $r = -.65$ ,  $p < .01$ ) y se sugiere que un aumento en el nivel de búsqueda de empleo esta acompañado de una disminución de intención por permanecer. consecuentemente la hipótesis nula es rechazada.

**Hipótesis 2.** La hipótesis sugiere que las tres dimensiones del compromiso organizacional se relacionan significativa y negativamente con la búsqueda de empleo. Debido a que solo el compromiso afectivo y el compromiso normativo superaron el nivel de confiabilidad mínimo de .60, ambos se correlacionaron. Las correlaciones producto momento obtenidas entre búsqueda de empleo y compromiso afectivo y compromiso normativo son  $-.54$  ( $p < .01$ ), y  $-.52$  ( $p < .01$ ). Por lo tanto se infiere que el aumento de los dos tipos de compromiso (afectivo y normativo) se asocian con una disminución en la búsqueda de empleo. Por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

**Hipótesis 3.** La hipótesis propone que el apoyo organizacional percibido se relaciona significativa y positivamente con el compromiso organizacional. Las correlaciones producto momento de Pearson de apoyo organizacional percibido con el compromiso afectivo es  $.62$  ( $p < .01$ ) y con compromiso normativo es  $.60$  ( $p < .01$ ). Por lo tanto, un alto nivel de apoyo organizacional percibido se asocia con altos niveles de compromiso afectivo y normativo. La hipótesis nula es rechazada.

**Hipótesis 4.** La hipótesis establece que el modelo de rotación de personal reproduce significativamente las correlaciones entre apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo, intención de permanencia y la rotación voluntaria de personal.

De acuerdo a Stapleton (1997), el estadístico de Ji-cuadrada prueba la consistencia del modelo con el patrón de covarianza entre las variables observadas. Una Ji-cuadrada baja (un valor no significativo) indica un buen ajuste. No obstante, este estadístico es muy sensible y por tal motivo el resultado obtenido puede deberse al tamaño de la muestra. Por lo tanto, es necesario usar otros estadísticos para evaluar la bondad de ajuste (Stapleton, 1997).

Uno de los estadísticos usados son el índice de bondad de ajuste (GFI). El GFI es una medida de cantidad de varianza y covarianza explicada por

el modelo; puede pensarse que es análogo al coeficiente de determinación (R cuadrada) que arroja la regresión múltiple. Un modelo tiene un buen ajuste si tiene una proporción baja que resulta de la división del “parámetro de no centralidad” entre “los grados de libertad”. Entre más se acerque el GFI a 1.00, mejor se ajusta el modelo a los datos. Cambios de .01 o menos indican que la hipótesis de invarianza no debe rechazarse.

Otros estadísticos son el TLI, el RNI, RMSEA y el NFI (Vandenberg y Lance, 2000, p. 4). El TLI es el índice de bondad de ajuste de Tucker y Lewis, el RNI es el índice de no centralidad de McDonald y Marsh (RNI), y ambos comparan el modelo contra la contraparte nula que asume que todas las trayectorias son iguales a cero. Ambos índices permiten comparaciones directas entre modelos e indican cual se ajusta mejor. El TLI difiere del RNI en dos maneras. Primero, el TLI no está normalizado dentro de una muestra y puede exceder el valor de 1.00. La segunda diferencia es que penaliza la bondad de ajuste en la medida en que se aumenta el número de indicadores. Se considera que hay un buen ajuste si TLI y RNI son mayores a .90

El Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) no requiere de la hipótesis nula. Determina qué tan bien el modelo podría lograr el ajuste sin parámetros conocidos. Se considera que hay un buen ajuste si RMSEA no rebasa .08.

El Normed Fit Index (NFI) representa la proporción total de covarianza entre las variables explicadas por el modelo al usar la hipótesis nula como línea base. Índices superiores a .90 se consideran aceptables.

Con la finalidad de probar la hipótesis, primero se corrió el paquete LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1984, p. 1) para realizar un análisis factorial confirmatorio y evaluar el modelo de medición. Para tal efecto, se consideró la dimensión que más varianza explica de cada uno de los constructos identificados por el modelo (apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo e intención por permanecer). La razón de esta decisión es mantener simple el modelo y su respectivo análisis, por lo tanto se incluyó el principal factor (dimensión) de cada constructo: apoyo organizacional percibido, compromiso afectivo (compromiso organizacional), búsqueda de empleo e intención por permanecer. Solo el compromiso afectivo se seleccionó ya que el compromiso de continuación no alcanzó un nivel satisfactorio de confiabilidad, y el compromiso normativo no tiene el significado original asociado con el constructo de Compromiso. En otras palabras, parece ser más trascendente que las organizaciones cuenten con personas emocionalmente apegadas a su organización que personas apegadas por motivos de obligación moral o de reciprocidad.

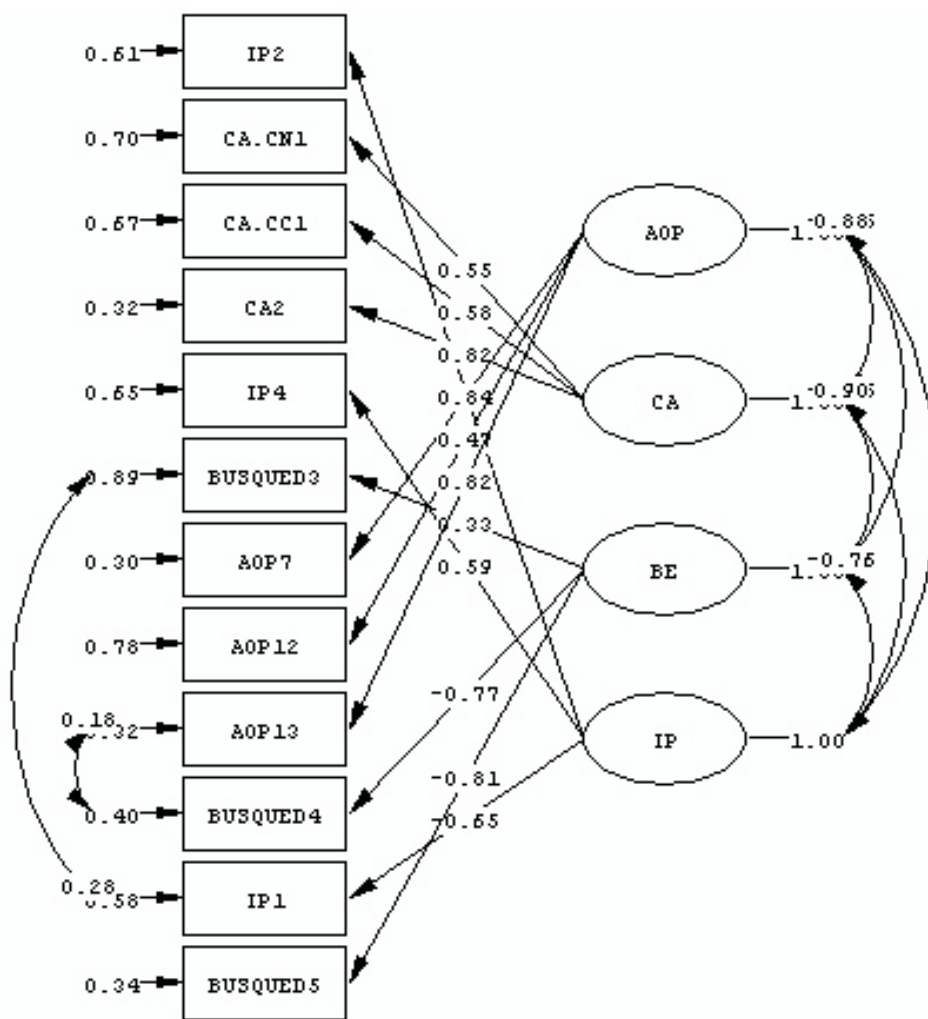
En todos los casos, se consideraron solamente los tres mejores reactivos. Los resultados son presentados en la tabla 5 y en la figura 2. Los cuatro constructos fueron confirmados. Tanto la Ji cuadrada (55.22,  $gl = 46$ , y  $p < .17$ ) y los índices de ajuste (el RMSEA = .03, GFI = .94, TLI = .90 y NFI = .96) son aceptables.

**Tabla 6. Análisis Factorial Confirmatorio de cuatro constructos**

	<b>55.22</b>
<b>Ji cuadrada</b>	
<b>Grados de Libertad</b>	<b>46</b>
<b>Nivel de significación</b>	<b>0.17</b>
<b>GFI</b>	<b>.94</b>
<b>RMSEA</b>	<b>.03</b>
<b>NFI</b>	<b>.96</b>
<b>TLI</b>	<b>.90</b>

Fuente: Elaboración propia con resultados del trabajo de campo.

**Figura 2:**  
**Análisis Factorial Confirmatorio de cuatro constructos.**



Fuente: Elaboración propia con resultados del trabajo de campo.

Notas: Los constructos están dentro de las elipses y los reactivos dentro de los rectángulos. AOP es Apoyo organizacional percibido; CA es Compromiso Afectivo; BE es Búsqueda de empleo; e IP es Intención por permanecer. Las cifras que aparecen en las líneas que terminan en punto de flecha son coeficientes beta, las que aparecen junto a las líneas curvas son correlaciones y las demás cifras son errores de estimación.

**Tabla 7.**  
**Resultados del análisis de ecuaciones estructurales**  
**aplicado al modelo de Rotación de personal modificado.**

<b>Ji cuadrada</b>	<b>40.43</b>
<b>Grados de Libertad</b>	<b>31</b>
<b>Nivel de significación</b>	<b>0.12</b>
<b>GFI</b>	<b>.96</b>
<b>RMSEA</b>	<b>.049</b>
<b>NFI</b>	<b>.96</b>
<b>Varianza explicada</b>	<b>.64</b>
<b>Variable dependiente</b>	<b>Rotación</b>

Fuente: Elaboración propia con resultados del trabajo de campo.

### **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos por la investigación confirman las hipótesis propuestas y ayudan a explicar parte del proceso secuencial seguido por empleados en la separación voluntaria de su empleo y organización. La varianza explicada es alta ya que el modelo logró explicar el 64%.

Aquellos empleados que perciben un bajo apoyo por parte de su organización tal parece que desarrollan bajos niveles de compromiso afectivo, eso es, en la medida que notan que su organización les concede poco valor y atenciones, en consecuencia, y consistentemente con la teoría del intercambio o reciprocidad, desarrollan un bajo apego emocional hacia su organización. El apoyo organizacional percibido aparentemente es un antecedente crítico para la generación del compromiso organizacional de tipo afectivo.

Por otro lado, los empleados que manifiestan un bajo nivel de compromiso afectivo, en consecuencia no logran generar un nivel suficiente sentimiento de pertenencia y apego por su organización, y por tal motivo son sensibles a otras oportunidades de empleo en otras organizaciones; esto es, son propensos a buscar trabajo fuera de la organización a fin de satisfacer su necesidad de apoyo y por su bajo compromiso. Los resultados sugieren que los empleados con bajo compromiso afectivo buscan activamente otras alternativas de trabajo a fin de compararlas con su trabajo actual y tener alternativas de empleo que brinden mejores condiciones de apoyo.

Posteriormente, los individuos que perciben un bajo apoyo organizacional, que reportan un bajo compromiso afectivo y que han encontrado un empleo atractivo, desarrollan la intención por terminar la relación laboral con su organización.

Finalmente, de acuerdo con el postulado de que el mejor predictor del comportamiento es la intención de ejecutarlo, los empleados que han decidido separarse de su empleo, eventualmente terminan separándose, de manera voluntaria, de su empleo y organización.

En caso contrario, los empleados que perciben un alto nivel de apoyo organizacional, ya que reportan que la organización los valora, generan en correspondencia un alto nivel de compromiso afectivo, no buscan activamente un empleo en alguna otra organización, tienen la intención por permanecer en su empleo y permanecen significativamente más tiempo en su trabajo.

No obstante a que las hipótesis de la investigación han sido apoyadas, es necesario replicar la investigación en otras organizaciones, en otros contextos y con otros tipos de empleados, y también es necesario considerar otras variables, como lo son satisfacción, justicia organizacional, comportamiento ciudadano, liderazgo, la economía, por ejemplo; otras reacciones paralelas a la rotación voluntaria (separación) como lo son el ausentismo, la productividad, los conflictos y calidad de vida en el trabajo; otras trayectorias secuenciales, diseños de investigación y modelos teóricos aplicables al fenómeno de la rotación.

El capital humano es un factor crítico para que las organizaciones logren sus objetivos y es por esta razón que es necesario que las organizaciones implementen estrategias y acciones encaminadas a monitorear, preservar y acrecentar este capital. En el caso de algunas organizaciones, como la institución investigada, los niveles de rotación alcanzan niveles indeseables y el capital humano se ve seriamente afectado. Partiendo de los resultados de esta y otras investigaciones, es



posible que puedan diseñarse estrategias encaminadas a retener empleados valiosos, tales como la implementación de prácticas gerenciales y de recursos humanos que apoyen al personal y mejoren el clima organizacional, y que fomenten el apego emocional del personal.

Las investigaciones que se derivan de este estudio, son la investigación de: prácticas organizacionales percibidas como apoyadoras por tipos de ocupación; otros antecedentes del compromiso organizacional; y otras consecuencias y conductas asociadas con el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional, como lo son el ausentismo, el desempeño, la evitación del trabajo y la productividad.

Las limitaciones de la investigación son tres: La dimensión de compromiso organizacional de continuación requiere revisarse debido a que no alcanzó un nivel de confiabilidad aceptable, la muestra seleccionada no es representativa y los resultados no son generalizables a otras sucursales, organizaciones y tipos de ocupaciones. Otra limitación consiste en la traducción y retraducción de instrumentos, por lo que los reactivos traducidos pueden tener significado diferente en nuestra cultura y también el no considerar constructos propios de nuestra cultura.

## REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality, and Behavior*. Chicago: Dorsey.
- Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276.
- Arias Galicia, Fernando. (1998). *Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional*. III Foro de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, D.F.
- Belasteguigoitia, Imanol y Mercado, Patricia (1998). *Assessment of Meyers and Allen's Three-component model of organizational commitment in Mexico*. (Artículo inédito).
- Mercado, Patricia (2001). *Adaptación del Inventario de Compromiso organizacional y de Apoyo Percibido*. XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IX Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos.
- Beláusteguigoitia, Imanol (2000). *El compromiso personal hacia la organización y el clima organizacional, la búsqueda de empleo, la intención de permanencia y el esfuerzo*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 19, 4-15.
- Becker, T.E. (1992). *Foci and Bases of commitment: Are they distinctions worth making?*. Academy of Management Journal, 35, 232-244.
- Belausteguigoitia, Imanol (2000) *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo percibido en miembros de empresas familiares mexicanas* (Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.).
- Benkhoff, B. (1997). *Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance*. Human Relations, 50, 701-726.
- Bernal, Elizabeth. (2002). *Compromiso organizacional y Rotación de personal en una cadena restaurantera* (Tesis de licenciatura. Escuela de Psicología. Universidad de las Américas).
- Bluedorn, A. C. (1982). *A unified model of turnover from organizations*. Human Relations, 35, 135-153.
- Bretz, R. D., Boudreau, J. W., & Judge, T. A. (1994). *Job search behavior of employed managers*. Personnel Psychology, 47, 275-301.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research*. Academy of Management Review, 11, 55-70.
- Dalton, D. T., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). *Turnover overstated: A functional taxonomy*. Academy of Management Review, 7, 117-132.
- Eisenberger, R., Cummings, J. Armeki, S., and Lynch, P. (1997). *Perceived Organizational Support, discretionary treatment, and job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 82, 812-820.
- Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). *Perceived*

- organizational support and employee diligence, commitment, and innovation.* Journal of Applied Psychology, 75, 51-59.
- Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support.* Journal of Applied Psychology, 71, 500-507.
  - Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior.* Reading, MA: Addison-Wesley.
  - Gouldner, A.W. (1960). *The norm of reciprocity: A preliminary statement.* American Sociological Review, 25, 161-178.
  - Griffeth, R.W., Hom, P.W. & 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, 463-470.
  - Hackett, R.D. Bycio, P., & Hausdorf, P (1994). *Further assessments of Meyer and Allen's 1991 three-component model of organizational commitment.* Journal of Applied Psychology, 79, 1-9.
  - Hom, P.W. & Griffeth, R. W. (1991). *Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory Cross-Sectional and Longitudinal Analyses.* Journal of Applied Psychology, 76, 350-366.
  - Jaros, S.J. (1995). *An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions.* Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings, 317-335.
  - Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1984). *LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by the method of maximum likelihood.* Mooresville. IN: Scientific Software.
  - Ko, J.W., & Price, J. L. & Mueller C. W. (1997). *Assessment of Meyer and Allen's tree-component model of organizational commitment in south Korea.* Journal of Applied Psychology, 82, 961-973.
  - Kopelman, R. E., Rovenpor, J. L., & Millsap, R. E. (1992). *Rationale and construct validity evidence for the job search behavior index.* Journal of Vocational Behavior, 40, 269-287.
  - Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). *An alternative approach: The unfolding model of employee turnover.* Academy of Management Review, 19, 51-89.
  - & Mowday, R. T. (1987). *Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover.* Academy of Management Journal, 30, 721-743.
  - March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations.* New York: Wiley.
  - Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment.* Psychological bulletin, 108, 171-199.
  - Mercado, Patricia (2002). *El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta* (Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.).
  - Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment.* Human Resource Management Review, 1, 61-98.
  - Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). *Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations.* Journal of Applied Psychology, 75, 710-720.
  - Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). *Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences.* Journal of Management, 17, 717-733.
  - Mobley, W.H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover.* Journal of Applied Psychology, 62, 237-240.
  - Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). *Review and conceptual analysis of the employee turnover process.* Psychological Bulletin, 86, 493-522
  - Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. (1978). *An evaluation of precursors of hospital employee turnover.* Journal of Applied Psychology, 63, 408-414.
  - Mowday, R.T. , Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* N.Y.: Academic Press.
  - Nunally, J. C. (1978). *Psychometric Theory.* N.Y.: McGraw-Hill.
  - Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). *Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism.* Psychological Bulletin, 80, 151-176.
  - Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian. P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric*

technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Price, J. L., & Mueller, C. (1981). *A casual model of turnover for nurses*. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Randall, D. M. (1990). *The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation*. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: *Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity*. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Stapleton, C.D. (1997). *Basic concepts and procedures of Confirmatory Factor Analysis*. Paper presented at the annual meeting of the Southwestern Educational Research Association, Austin.
- Staw, B. M. (1980). *The consequences of turnover*. *Journal of Occupational Psychology*, 2, 253-273.
- Steel, R. P., & Griffeth, R. W. (1989). *The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: A methodological or conceptual artifact?* *Journal of Applied Psychology*, 74, 846-854.
- S. Ovalle, N. K. (1984). *A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- Shane, G. S., & Griffeth, R. W. (1990). *Correcting turnover statistics for comparative analysis*. *Academy of Management Journal*, 33, 179-187.
- Steel, R. P. & Mowday, R. T. (1981). *Employee turnover and postdecision accommodation processes*. In L. L. Cummings & B. M. Staw, *Research in organizational behavior*, 235-281. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings*. *Personnel Psychology*, 46, 259-265.
- Uribe, F., Moreno, G. y Martínez, E. (2001). *Compromiso Organizacional y Maquiavelismo*

*en ejecutivos mexicanos*. XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IX Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos.

- Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (2000). *A Review and Synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, Practices and Recommendations for Organizational Research*. *Organizational Research Methods*, 3, 4-70.
- V. Scarpello, (1990). *The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 60-67.
- V. Self, R. M., & Seo, J. H. (1994). *A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures*. *Journal of Management*, 20, 123-140.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). *Perceived organizational support and leader-member exchange. A social exchange perspective*. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Recibido: 30 de Octubre de 2005

Aceptado: 28 de Abril de 2006