

PREDICTORES NO FINANCIEROS DEL COMPROMISO DE CONTINUIDAD: UN ESTUDIO CUASI-EXPERIMENTAL

Sergio Manuel Madero Gómez (1)

Ricardo Flores Zambada (2)

ABSTRACT

The results, based on an experimental research in which 512 employees participated, show that organizational efforts to create an internal positive work environment and the existence of adequate working conditions to perform the task, becomes a critical requirement to get continuance commitment.

A superior external job offer reduces employee's continuance commitment, however this relationship is moderated by the internal work environment and working conditions. Gender, seniority, job position, marital status and educational level influence previous relationship.

Key words: Organizational commitment, Continuance commitment, Mexican workers, Intention to stay.

Código JEL: J3 Salarios y Costos laborales, J6 Movilidad, Desempleo y Vacantes

RESUMEN

Los hallazgos del estudio experimental con 512 sujetos permite concluir que el esfuerzo organizacional en construir un ambiente interno donde el trabajador experimente de manera positiva las variables críticas identificadas para los trabajadores y proveer las condiciones de trabajo donde se logre percibir que tiene lo necesario para trabajar adecuadamente se convierte en algo que vale la pena no perder y así contribuye a instalar el compromiso de continuidad.

El recibir una oferta de trabajo superior a la experimentada en el trabajo actual reduce el compromiso de continuidad del trabajador, sin embargo, este efecto se ve atenuado cuando existen condiciones y ambiente de trabajo favorable. Los efectos anteriores se comportan diferentes cuando el personal es del género masculino, tienen poca antigüedad en la empresa y en el puesto, están solteros y tienen altos niveles de escolaridad.

Palabras clave: Compromiso organizacional, compromiso de continuidad, trabajadores mexicanos, intención de permanecer.

Código JEL: J3 salarios y costos laborales, J6 movilidad, desempleo y vacantes

(1) Escuela de Negocios, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, México (52-81) 83-28-40-90, smadero@itesm.mx

(2) Dirección de Recursos Humanos del Sistema, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, México (52-81) 83-28-40-90, rlflores@itesm.mx

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Diversos temas de los que se analizan en esta investigación están relacionados con el área de recursos humanos (Ferratt, Agarwal, Brown y Moore, 2005). Con el propósito de establecer el marco conceptual de este trabajo, se desarrollan dos secciones de revisión de literatura. En la primera se aborda el compromiso organizacional en sus diferentes dimensiones, y en la segunda se revisan las actitudes críticas del trabajador mexicano derivadas de su ambiente de trabajo.¹

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 (Mowday, Porter y Steers, 1982).

El compromiso del empleado se refiere al acoplamiento psicológico de los trabajadores en su lugar de trabajo y está íntimamente relacionado con la satisfacción del trabajo y asistencia al mismo. Sin embargo, diversas investigaciones han sugerido que los trabajadores no pueden permitirse ser comprometidos por mucho tiempo a las organizaciones como consecuencia de situaciones organizacionales como reingenierías, despidos masivos y reestructuraciones corporativas. El compromiso puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización y apoyar el desempeño (Becker, Billings, Eveleth y Gilbert, 1996).

El compromiso existe entre los miembros de una

¹ Se agradece a Miriam Jo, Alba Lucero Tautimez, María Rosa Figueroa, Janett Reyna Ortega, Castro, estudiantes de posgrado del CETYS Universidad Campus Mexicali, BC, México, y a todas las personas que hicieron posible el desarrollo de este trabajo, por su entrega y valiosas contribuciones en este esfuerzo conjunto.

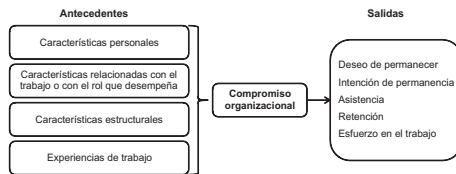
organización cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000).

Estudios conceptuales y empíricos han explorado varias tipologías, procesos, antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional (Meyer, Paunomen, Gellatly, Goffin y Jackson, 1989). Durante la pasada década las investigaciones han sido numerosas, incluyendo algunos meta-análisis, y se han llevado a cabo con diferentes objetivos (Littlewood, 2003, 2004). Una de las primeras investigaciones sobre el compromiso es la de Etzioni, en la que el autor sugiere una tipología basada en la obediencia, además propone que la autoridad de las organizaciones se deriva de los empleados y de tres maneras: involucramiento moral, involucramiento calculativo e involucramiento alineativo. (Penley y Gould, 1988).

Las investigaciones sobre el compromiso han hecho distinciones entre el aspecto actitudinal y el conductual (Mowday, *et al.*, 1982; Meyer, Irving y Allen, 1998). El enfoque actitudinal establece que el compromiso se desarrolla a partir de la combinación de experiencias laborales, percepciones de la organización y características personales, que dan lugar a una orientación (positiva o negativa) hacia la organización.

Estudios más recientes indicaron la necesidad de incluir una categoría más, a la que se le nombró *características estructurales*. El modelo más común relacionado con los antecedentes y salidas del compromiso organizacional puede observarse en la figura 1 (Mowday, *et al.*, 1982).

Figura 1
Antecedentes y salidas del compromiso organizacional



Fuente: Adaptado de Mowday *et al.*, 1982

Por lo tanto, el compromiso en el trabajo puede tomar varias formas, existen varios marcos conceptuales en los cuales el compromiso es conceptualizado de manera unidimensional por ejemplo Mowday, *et al.*, (1982) y Wiener (1982); en otros documentos es conceptualizado de manera multidimensional como por ejemplo Allen y Meyer (1990a, 1990b), Penley y Gould (1988), Jaros (1995), Jaros, Jermier, Koehler, Sincich (1993) Meyer, Bobocel y Allen (1991), cada uno de ellos acompañado de sus respectivas formas de medición (Becker *et al.*, 1996).

El compromiso organizacional presenta tres componentes: afectivo, normativo y de continuidad, particularmente el modelo de Allen y Meyer (1990a) es uno de los más estudiados. Está basado en la observación de que existen similitudes y diferencias en las conceptualizaciones unidimensionales del compromiso organizacional, un elemento común en todas fue el conocimiento de que el compromiso une a los empleados con la organización y reduce la probabilidad de rotación de personal.

1. Compromiso afectivo: que refleja un vínculo emocional, identificación e involucramiento con la organización.
2. Compromiso de continuidad: se basa en el costo percibido asociado con la interrupción del empleo en la organización.
3. Compromiso normativo: refleja un sentido de obligación por parte

del empleado a conservar su afiliación a la organización.

El modelo también predice que los tres tipos de compromiso se relacionan. Un factor común es la premisa de que cada tipo debe tener una influencia en la decisión de renunciar o permanecer (Bayona, *et al.*, 2000; Littlewood, 2004; Madero, 2006).

Actitudes Críticas del mexicano

El modelo de “Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano” (Flores y Castañeda, 2001) propone que las situaciones más relevantes y que a su vez generan experiencias positivas son aquellas que favorecen aspectos tales como: compañerismo y cooperación, ser valorado, promociones y ascensos, trato igualitario, *empowerment*, seguridad en el empleo y recompensas económicas. Se describirá brevemente cada uno de estos componentes característicos.

Compañerismo y cooperación

El compañerismo o relaciones de amistad desarrolladas en el lugar de trabajo, involucran confianza mutua, compromiso, intereses y/o valores compartidos. Asimismo el compañerismo promueve el sistema social y enfatiza las interacciones formales e informales, horizontales y verticales con estructuras abiertas y esquemas de comunicación eficientes y abiertos, que facilitan la realización de las tareas y el desarrollo de estrategias para favorecer el ambiente de trabajo que se tiene en una empresa (Berman, West y Richter, 2002).

La mayoría de la gente dedica gran parte de su vida al trabajo, lo que tiene como resultado que se desarrollen relaciones interpersonales, así como relaciones de compañerismo entre colegas. Estas relaciones pueden ser consideradas como precursoras de resultados relacionados con involucramiento, satisfacción y compromiso organizacional (Nielsen, Jex y Adams, 2000) y sugieren que el compañerismo

esté asociado con resultados importantes para los individuos y para la organización.

A medida que las relaciones de amistad en el trabajo empiezan a ser consideradas como parte vital de la estructura organizacional, se encuentra que los miembros de una organización que han desarrollado relaciones de amistad más allá de su área funcional, tienden a ser más cooperativos en situaciones de crisis que aquellos miembros de la organización que sólo desarrollan relaciones de compañerismo en la misma unidad organizacional. Es deseable por lo tanto que las organizaciones promuevan las relaciones amistosas en el lugar de trabajo, ya que involucran compromiso mutuo, confianza y valores o intereses compartidos entre los miembros de la organización. Según Berman, *et al.*, (2002), las relaciones interpersonales del trabajo reducen el estrés laboral y el ausentismo, mientras que por otra parte incrementan la comunicación, ayudan a los miembros de la organización a realizar sus tareas y contribuyen al proceso de aceptación del cambio organizacional.

10

Ser valorado

McConnell (1997) comenta que las personas que ocupan mandos medios deben entender lo que constituye el reconocimiento, como llevarse a cabo de manera que tenga impacto en el empleado y qué es lo que podría limitar ese impacto. Así, podemos decir que el reconocimiento consiste en recompensas tangibles e intangibles que reconozcan la presencia y contribución del individuo en la organización, honren a los individuos por su compromiso con la empresa, y celebren los logros de los individuos o grupos.

El reconocimiento está ligado estrecha y directamente con la motivación, lo que implica que aquellas formas de reconocimiento que más eleven los índices de motivación, serán las más aceptadas por los empleados (McConnell, 1997, 1998).

Leonard, Beauvais y Scholl (1999) mencionan en sus estudios que el reconocimiento que desean los empleados es aquel por haber realizado bien su trabajo. Así pues, el mejor motivador para los empleados es ser valorados, reconocidos y recompensados por sus esfuerzos.

Moore (1999) establece que los empleados son capaces de permanecer dentro de la organización incluso en situaciones sumamente demandantes, cuando se les hace sentir apreciados y valorados y que están recibiendo cosas positivas; pero si estos empleados sienten que sus superiores no están involucrados, o no les aportan conocimiento, soporte o algunos de los recursos necesarios para la realización de sus tareas básicas, estos empleados experimentarán un deterioro en su satisfacción y compromiso hacia la organización, lo que hace más susceptible a la organización de padecer de altos niveles de rotación de personal.

El reconocimiento es por tanto la manera más fácil para incrementar la productividad, pero para que ésta sea efectiva, debe estar acompañada de un signo o un reconocimiento que distinga a ese empleado de sus compañeros. Puede tratarse de algo tan simple como una nota de agradecimiento, la cual tendrá mayor duración en el trabajador que un agradecimiento verbal, la única regla en esto es que se deben reconocer sólo aquellos logros o aportaciones verdaderos.

Promociones y ascensos

Es aceptable la afirmación de que existe una interacción entre la jerarquía estructural y la forma en que los individuos reaccionan ante ésta dentro de una organización, donde los puestos superiores en la escala están caracterizados por recibir mayores y mejores recompensas que quienes se encuentran abajo. De esto se puede inferir que también existe diferencia en qué tan deseables son estas posiciones, aunque no debe olvidarse que este aumento en reconocimientos

va acompañado de un incremento en riesgos y responsabilidades (Von Bertrab & De Márquez, 1979).

Las promociones tienen dos roles: asignar a los individuos el trabajo que mejor puedan realizar de acuerdo con sus competencias y habilidades, y proveer un incentivo (Fairburn y Malcomson, 2001). Existen esquemas de promociones y otros incentivos de largo plazo que a menudo se añaden en los contratos de salario para mejorar la motivación de los empleados, sin embargo, la relación existente entre los incentivos y las promociones es limitada (Elvira, 2001).

De Souza (2002) establece que las promociones forman parte vital en el proceso de avance dentro de una organización, ya que son los ingredientes del sistema de movilidad organizacional que ofrecen a los empleados reconocimientos tangibles y nuevas posiciones además de que sirven para fortalecer o debilitar su motivación. Las promociones destacan las oportunidades que se presentan y las expectativas optimistas que se tienen para poder alcanzar el ascenso o la promoción que se está considerando.

Trato igualitario

La justicia organizacional está relacionada con la manera en la que los individuos dentro de la organización determinan si están siendo tratados justamente en sus trabajos y la manera en la que estas determinaciones influyen en otras variables relacionadas con el trabajo (Lee, 1998, 2001).

Según Tremblay, Sire y Balkin (2000) uno de los factores que tienen mayor impacto en el compromiso de los individuos es la percepción que tienen de si están siendo tratados justamente o recibiendo un trato igualitario, siendo claro que los empleados le asignan mucha importancia a esta percepción. También se considera relevante el aspecto de los sistemas de pagos. La percepción de la justicia, entonces, tiene efectos en otros elementos de

las relaciones de trabajo, como puede ser un sentido de igualdad en el pago, el cual puede mejorar los niveles de satisfacción del empleado hacia la organización o hacia su trabajo.

Empowerment

Cuando los empleados son capacitados y habilitados, la dirección de la empresa toma una decisión consciente para alterar la relación tradicional entre supervisores y subordinados. En vez de responder pasivamente a las órdenes, los empleados habilitados y capacitados comparten tanto la responsabilidad como la autoridad necesaria para anticipar y responder a los problemas de los clientes. Debido a que el *empowerment* reside en el poder de la estructura de una institución, los comprometidos con las organizaciones deben reportar mejores niveles que los comprometidos con su carrera. Asimismo, aquellos altamente comprometidos tanto con su carrera como con las organizaciones deben reportar los más altos niveles de *empowerment*, mientras que aquellos que no muestran compromiso con nada, consecuentemente mostrarán los niveles más bajos (Carson, Carson, Roe, Birknmeier y Phillips, 1999).

Seguridad en el empleo

Broscio y Scherer (2003a) comentan que hay quienes creen que la seguridad en el empleo es algo automáticamente provisto por las organizaciones, pero esta percepción ya no puede considerarse como válida, ya que los mandos medios y altos dentro de las organizaciones deben contribuir para ganarse su seguridad. Lo cual tiene como resultado que, dada la competencia y los requerimientos de desempeño actuales, cualquier individuo dentro de una organización debe enfocarse en proveer valor relevante para la organización en pos de asegurar sus posiciones.

Además, Broscio y Scherer (2003b) mencionan diversos factores a considerar en la carrera

profesional que es necesario ir creando, como el tener un diario de cambios, desarrollar una fuerte red de contactos interna, encontrar tutores, estudiar el plan estratégico de la organización y pedir retroalimentación, pueden constituir una medida efectiva para mejorar la seguridad laboral.

Recompensas económicas

El dinero y otras recompensas financieras constituyen una parte fundamental de la relación de empleo. Las organizaciones distribuyen dinero y otros beneficios en intercambio por el comportamiento del empleado, sus capacidades y disponibilidad. El dinero es un símbolo con un significado mucho más complejo y profundo (Mcshane y Von Glinow, 2003; Elvira, 2001).

Potencialmente, el dinero puede satisfacer una variedad de necesidades, asimismo es el principal satisfactor de las necesidades existenciales, ya que nos permite comprar comida y refugio. Esta relación explica por qué la gente de países de bajos ingresos tiende a valorar más el dinero que la gente en países con altos ingresos. Del mismo modo, el dinero constituye un símbolo de estatus social, con el que también pueden ser satisfechas necesidades de índole social (McShane y Von Glinow, 2003). De la misma manera, estos autores advierten que el dinero no es la única cosa que motiva a los empleados a entrar a una organización y desempeñarse efectivamente, por ejemplo, otros individuos pueden motivarse más por tener trabajos que impliquen mayores retos o que resulten más interesantes, y que por lo mismo exigen mayor compromiso (Madero, 2006).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El compromiso de continuidad se relaciona con los costos o pérdidas resultantes de la separación laboral que ocurre por la renuncia o el despido. Estos costos pueden ser financieros o no financieros, y se desprenden en gran parte de

la percepción que tiene el individuo de la ausencia de alternativas de empleo.

Ejemplos de costos financieros son la pérdida de las prestaciones, la antigüedad, o del empleo mismo. Algunas organizaciones han desarrollado soluciones tales como la promoción fundamentada en la antigüedad, las pensiones y los permisos pagados por enfermedad, que penalizan a aquellos que abandonan prematuramente la organización.

Entre los costos no financieros es posible identificar el esfuerzo perdido debido a habilidades no transferibles, las molestias causadas por los cambios que afectan a la familia, las oportunidades laborales perdidas en el futuro, las condiciones en que se realiza el trabajo y el ambiente de trabajo agradable que provee los elementos que son altamente valorados por los trabajadores mexicanos (Flores y Castañeda, 2001).

Las alternativas de empleo reflejan la disponibilidad de trabajos adecuados, y la percepción de la ausencia o presencia de alternativas de empleo puede tener un efecto en el compromiso de continuidad. La ausencia de alternativas puede fortalecer este tipo de compromiso, ya que los individuos sin opciones de empleo valoran su empleo actual aún más. Por el contrario, aquellas personas con un "bajo" compromiso de continuidad tienen poco que perder al separarse de su organización, son más sensibles a otras oportunidades de empleo y más propensos a considerar o buscar otros trabajos, a comparación de aquellas personas con "alto" compromiso de continuidad (Allen y Meyer, 1990b).

Como puede apreciarse, el compromiso de continuidad es un constructo multidimensional que lo consideramos complejo, ya que sus dimensiones no son independientes entre sí. La decisión de buscar o no buscar empleo en otra organización es influida por las condiciones financieras y no financieras que la empresa

instrumenta, pero también del nivel de capacidad del empleado para ser atractivo a otras organizaciones. De igual manera, esta decisión depende de las condiciones económicas del entorno que favorezcan la demanda de empleados por parte de las empresas.

La decisión de aceptar o no aceptar una propuesta de empleo de otra organización se ve fuertemente influida por el grado de atractividad económica de la misma, pero también por el nivel de las condiciones no financieras existentes en el empleo actual y en el propuesto. Esto puede provocar que el riesgo de no encontrarlas en otro lado haga que se rechace una oferta económica superior o las condiciones no financieras inhiban el deseo de irse.

La complejidad del constructo compromiso de continuidad requiere profundizar en cómo interactúan las condiciones no financieras para reducir el nivel de este compromiso al grado que se busque intencionalmente un nuevo trabajo y se esté dispuesto a aceptar una oferta de empleo en otra organización.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Entender mejor la dinámica entre las dimensiones no financieras que provocan el compromiso de continuidad al experimentar empíricamente si:

1. Las condiciones no financieras instrumentadas por la organización causan la decisión de buscar un nuevo trabajo.
2. El ambiente laboral es un factor causal en la toma de decisiones para aceptar una oferta de trabajo.
3. Las condiciones de trabajo son un factor causal en la toma de decisiones para aceptar una oferta de trabajo.
4. La decisión de buscar un nuevo trabajo es un factor causal en la toma de decisiones para aceptar una oferta de trabajo.

EXPERIMENTACIÓN

Para identificar la relación causal entre las condiciones no financieras que una persona experimenta con la decisión de buscar otro empleo e incluso aceptar una oferta de trabajo se diseñó un experimento con las variables siguientes.

VARIABLES INDEPENDIENTES Y MANIPULACIÓN

Los participantes en el experimento contestaron un cuestionario, el cual los ubicaba en un escenario laboral hipotético y les requería tomar dos decisiones. La primera decisión consistía en determinar si buscaba un nuevo trabajo o no lo hace. En la segunda, la persona recibe una oferta formal de trabajo y debe decidir si acepta la oferta o decide quedarse en el trabajo actual. Las variables consideradas en el escenario laboral hipotético son el ambiente de trabajo, las condiciones de trabajo y la oferta formal de empleo.

En ambiente de trabajo se ubica a la persona con respecto a las variables críticas para el mexicano identificadas por Flores y Castañeda (2001), es decir, cómo se encuentra la organización en cuanto a la capacidad de crear para sus miembros un ambiente donde exista trato igualitario, oportunidades de crecimiento, seguridad en el trabajo, *empowerment*, recompensas económicas y ser valorado.

Esta variable es manipulada intencionalmente al diseñarse dos posibles escenarios o situaciones. En una de las situaciones el ambiente de trabajo es malo y en el opuesto el estado de estas variables son negativas para el trabajador. La tabla 1 muestra la redacción y el contenido de ambos escenarios.

Aspectos relacionados con el ambiente de trabajo	
Ambiente de trabajo positivo	Ambiente de trabajo negativo
<p>Usted trabaja en una empresa en la que...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es valorado como persona y por sus capacidades • Existe un ambiente de compañerismo y cooperación entre todos los del área o departamento • Es reconocido por su trabajo, tanto por su jefe como por la organización • Recibe un trato justo e igualitario, sin distinciones de ninguna índole • Tiene libertad para hacer su trabajo y modificar las formas en que se lleva a cabo • Tiene libertad para tomar decisiones sobre su trabajo • Existen oportunidades de desarrollo, tanto en el aspecto profesional, personal y familiar • Tiene un trabajo seguro y por mucho tiempo (estabilidad) • Su paquete de compensaciones es competitivo en el mercado laboral • El trabajo que realiza es muy significativo • Esta muy satisfecho con lo que hace 	<p>Usted trabaja en una empresa en la que...</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se siente valorado como persona ni por sus capacidades • En ocasiones el ambiente de trabajo entre sus compañeros no es el adecuado • Su jefe no le reconoce su trabajo • El trato que recibe es injusto • Se da cuenta que existen distinciones y preferencias hacia otros compañeros de trabajo • No tiene la libertad necesaria para hacer su trabajo • No puede modificar las formas en que lo lleva a cabo • Tampoco tiene la libertad para tomar decisiones sobre su trabajo • No existen oportunidades de desarrollo, más bien las percibe muy lejanas de que ocurran • Se tiene constantemente un ambiente de inseguridad en su trabajo • No sabe cuando será su último día de trabajo, pues no se tiene estabilidad • Su paquete de compensaciones no es competitivo en el mercado laboral • No esta satisfecho con lo que hace

Tabla 1. Aspectos del ambiente de trabajo utilizados en el cuasi-experimento
Fuente: Elaboración propia

En condiciones de trabajo se ubica a la persona con respecto a aspectos físicos y materiales requeridos para la realización del trabajo, es decir, si la persona cuenta con el mobiliario, espacio, iluminación, ventilación y herramientas necesarias para trabajar, así como la carga de trabajo adecuada. Esta variable es manipulada intencionalmente al diseñarse dos posibles escenarios o situaciones. En una de las situaciones las condiciones de trabajo son buenas y en el opuesto el estado de estas variables son malas para el trabajador. La tabla 2 muestra la redacción y el contenido de ambos escenarios.

Aspectos relacionados con las condiciones de trabajo	
Condiciones de trabajo adecuadas	Condiciones de trabajo inadecuadas
<p>El siguiente aspecto que hay que considerar está relacionado con las condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienes el mobiliario, el espacio, el material y las herramientas necesarias para realizar tu trabajo de manera profesional • El área que tienes es adecuada para realizar todas tus actividades (iluminación, ruido, limpieza, temperatura, etc.) • El lugar donde trabajas está libre de condiciones inseguras • Conoces claramente las actividades que te corresponde realizar • La carga de trabajo está repartida de una manera justa entre los compañeros de la oficina 	<p>El siguiente aspecto que hay que considerar está relacionado con las condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con el mobiliario, ni el espacio, ni el material necesario para realizar tu trabajo de manera profesional • Las herramientas que se tienen no son las adecuadas • El área que tienes no es la propicia para realizar todas tus actividades (iluminación, ruido, limpieza, temperatura, etc.) • El lugar donde trabajas está constantemente en condiciones inseguras • No conoces claramente las actividades que te corresponde realizar • Se duplican las cargas de trabajo con otras áreas de la empresa • La carga de trabajo está repartida injustamente entre los compañeros de la oficina

Tabla 2. Aspectos de las condiciones de trabajo utilizados en el cuasi-experimento
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la oferta de empleo, se ubica a la persona en el escenario en que recibe una oferta formal de empleo por parte de una firma de *head hunters*. En ese ofrecimiento se le induce a

contrastarla con la situación que tiene en su empleo actual.

Esta variable es manipulada intencionalmente al diseñarse dos posibles escenarios o situaciones. En una de las situaciones la oferta de empleo supera ampliamente las condiciones de su trabajo actual y en el opuesto la persona recibe una oferta de empleo con condiciones inferiores a las que tiene en su trabajo actual. La tabla 3 muestra la redacción y el contenido de ambos escenarios.

Aspectos considerados al momento de tener una oferta de trabajo	
Oferta de trabajo superior	Oferta de trabajo inferior
<p>Suponga lo siguiente:</p> <p>En este momento se presenta contigo una persona dedicada al reclutamiento de personal, llamado también <i>head hunter</i>, y te hace una oferta de trabajo, la cual te pone a pensar, ya que se puede considerar como muy atractiva e interesante pues supera ampliamente las condiciones y el ambiente de trabajo que tienes actualmente.</p>	<p>Suponga lo siguiente:</p> <p>En este momento se presenta contigo una persona dedicada al reclutamiento de personal, llamado también <i>head hunter</i>, y te hace una oferta de trabajo, la cual únicamente te pone a pensar y te inquieta, ya que no se puede considerar atractiva ni interesante, pues no supera las condiciones ni el ambiente de trabajo que tienes actualmente.</p>

Tabla 3. Aspectos de la oferta de trabajo utilizados en el cuasi-experimento
Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente al escenario laboral arriba descrito, se recabaron datos demográficos de las personas que participaron en el experimento: género, edad, escolaridad, antigüedad en el puesto y la empresa y estado civil.

VARIABLES DEPENDIENTES

Dos variables dependientes son obtenidas del escenario hipotético laboral que los sujetos participantes en el experimento respondieron.

La primera variable es relativa a la decisión de buscar por iniciativa propia un nuevo trabajo dadas las condiciones de trabajo y ambiente existente en su actual empleo. Cada sujeto respondió si buscaba trabajo o no buscaba trabajo. La segunda variable es relativa a la decisión de aceptar una oferta formal de empleo en otra organización, dadas las condiciones de trabajo, ambiente existente en su actual empleo y por su decisión de buscar otro empleo. Cada sujeto respondió si aceptaba la oferta o no la aceptaba.

Escenarios de experimentación

La manipulación intencional de tres variables nos lleva a la construcción de seis diferentes escenarios hipotéticos laborales. La tabla 4 muestra como se conforman los escenarios.

Escenarios	Ambiente de trabajo	Condiciones de trabajo	Oferta de empleo
1	Positivo	Positivo	Superior
2	Positivo	Positivo	Inferior
3	Positivo	Negativo	Superior
4	Negativo	Negativo	Inferior
5	Negativo	Positivo	Superior
6	Negativo	Positivo	Inferior

Tabla 4. Escenarios utilizados en el cuasi-experimento
Fuente: Elaboración propia

Para ejemplificar la tabla arriba mostrada, el escenario hipotético laboral 1 consiste en ubicar a la persona que responde en un escenario en el que tiene un ambiente de trabajo positivo, es decir, en su trabajo es valorado, hay oportunidad de crecimiento, tiene *empowerment*, es tratado de manera justa e igualitaria y se siente seguro en su trabajo. El escenario también lo ubica en un trabajo con condiciones de trabajo positivas, es decir, cuenta con mobiliario, espacio, iluminación, herramientas, y temperatura adecuadas, además de estar balanceada su carga de trabajo. Finalmente, este escenario ubica a la persona en ser invitado a trabajar en otra organización recibiendo una oferta de trabajo con ambiente y condiciones de trabajo superiores a las que actualmente tiene.

Participantes en el experimento

Se buscó obtener un número adecuado de participantes en cada uno de los seis escenarios hipotéticos laborales. La muestra se integró a conveniencia buscando que las personas que respondieran contaran con experiencia de trabajo. En total, 512 personas participaron en el experimento y fueron distribuidas aleatoriamente entre los seis escenarios.

Demográficamente se encuentra que 46% de la muestra es de género masculino y 54% femenino. Del total de la muestra 43% es soltero y 54% es casado. También podemos observar que 67% de la población tiene entre 26 y 40 años de edad, pero 64% tiene menos de cinco años de

experiencia laboral, lo cual se confirma debido a que 76% de la muestra tiene menos de cinco años en el puesto, por otra parte, 54% tiene estudios de profesional; finalmente, 84% de la muestra ocupa una posición a nivel jefatura o con funciones administrativas.

Tratamiento estadístico

La naturaleza binaria de las variables dependientes permite analizar los datos a través de un modelo de regresión logística. La regresión logística predice directamente la probabilidad de ocurrencia de un suceso al identificar un conjunto de variables significativas predictoras del comportamiento de la variable binaria.

RESULTADOS

A partir de los objetivos de investigación planteados, se determinaron tres modelos de regresión logística.

Modelo que determina la decisión de buscar otro trabajo

Este modelo es construido considerando como predictores de la decisión de buscar otro trabajo el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, y las características demográficas. La figura 2 muestra las variables de este modelo.

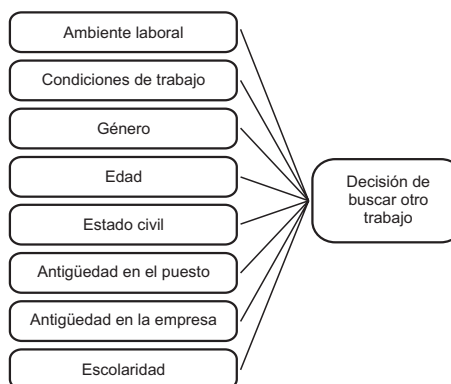


Figura 2. Modelo que determina la decisión de buscar otro trabajo
Fuente: Elaboración propia

Al correr el modelo de regresión logística se identifica el ambiente laboral y las condiciones de trabajo, que son las dos variables de condiciones no financieras que generan compromiso de continuidad, con una contribución significativa para explicar el comportamiento de la variable dependiente. De igual forma, las variables antigüedad en la empresa y género, de manera estadísticamente significativa, predicen la variable dependiente.

El modelo de regresión logística encontrado tiene una R-cuadrada de 0.152628, una Ji-cuadrada de 91.32 y un nivel de probabilidad de 0.00000. De igual manera, el modelo encontrado con estas cuatro variables clasifica correctamente 71.68 % de los casos de la muestra. Esto significa que ante ciertos valores en las variables no financieras que producen compromiso de continuidad y en características del individuo pueden ser usados para pronosticar si deciden buscar otro trabajo.

Modelo inicial que determina la decisión de aceptar la oferta formal de empleo en otra organización

Este modelo es construido considerando como predictores de la decisión de aceptar la oferta de trabajo en otra organización el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la oferta de trabajo y las características demográficas. La figura 3 muestra las variables de este modelo.



Figura 3. Modelo inicial que determina la decisión de aceptar una oferta de trabajo
Fuente: Elaboración propia

Al correr el modelo de regresión logística se identifica la oferta de trabajo, el ambiente laboral y las condiciones de trabajo, que son las variables de condiciones no financieras que generan compromiso de continuidad, con una contribución significativa para explicar el comportamiento de la variable dependiente. De igual forma, las variables antigüedad en la empresa, nivel académico y estado civil, de manera estadísticamente significativa, predicen la variable dependiente.

El modelo de regresión logística encontrado tiene una R-cuadrada de 0.282100, una Ji-cuadrada de 198.44 y un nivel de probabilidad de 0.00000. De igual manera, el modelo encontrado con estas seis variables clasifica correctamente 77.34 % de los casos de la muestra. Esto significa que ante ciertos valores en las variables no financieras que producen compromiso de continuidad y en características del individuo pueden ser usados para pronosticar si deciden aceptar otro trabajo.

Modelo ampliado que determina la decisión de aceptar la oferta formal de empleo en otra organización

Este modelo considera las variables independientes del modelo anterior y lo amplía al incorporar también la decisión de buscar otro trabajo como una variable adicional que predice la decisión de aceptar una oferta de trabajo en otra organización.

Al correr el modelo de regresión logística se identifica la oferta de trabajo y la decisión de buscar otro empleo con una contribución significativa para explicar el comportamiento de la variable dependiente. De igual forma, las variables antigüedad en el puesto, nivel académico y estado civil, de manera estadísticamente significativa, predicen la variable dependiente.

El modelo de regresión logística encontrado tiene una R-cuadrada de 0.341055, una Ji-

cuadrada de 261.89 y un nivel de probabilidad de 0.00000. De igual manera, el modelo encontrado con estas cinco variables clasifica correctamente 81.64 % de los casos de la muestra. Esto significa que la decisión de buscar otro trabajo y la oferta de empleo recibida y las características del individuo pueden ser usadas para pronosticar si deciden aceptar otro trabajo.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los hallazgos del primer modelo, (véase la figura 4) nos muestran que la existencia de aspectos no financieros en términos de ambiente laboral adecuado y condiciones de trabajo favorables sí contribuyen a la existencia de un compromiso de continuidad por parte del trabajador.

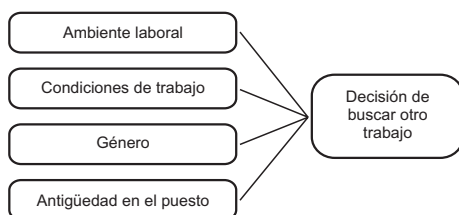


Figura 4. Factores no financieros que favorecen la decisión de buscar otro trabajo
Fuente: Elaboración propia

Analizando el patrón de decisiones por escenario se encuentra que para el escenario ambiente laboral positivo y condiciones de trabajo positivas, 41% sí buscaría trabajo, mientras que 59% permanecería en su lugar de trabajo. Para el escenario ambiente laboral positivo y condiciones de trabajo negativas, 59% sí buscaría trabajo, mientras que 49% no lo haría. Para el escenario ambiente laboral negativo y condiciones de trabajo positivas, 84% sí estaría dispuesto a buscar otro trabajo, mientras que 16% permanecería en su posición. Finalmente para el escenario ambiente laboral negativo y condiciones de trabajo negativas, 76% sí buscaría otro trabajo y 24% no lo haría.

Lo que podemos observar en este aspecto es que las personas valoran el buen ambiente

y las mejores condiciones que se ofrecen en las empresas y que si alguna de ellas no cumple con sus expectativas, o más bien son negativas, las personas muestran de alguna manera su inquietud por mejorar esas condiciones en otro puesto o centro de trabajo.

Los hombres tienden más a tomar la decisión de buscar otro trabajo, esto se confirma al identificar que 66% de los hombres así lo hacen, mientras que sólo 58% de las mujeres lo hace. Con respecto a la antigüedad en el puesto, 66% de las personas con menos de cinco años de antigüedad sí buscan otro empleo, mientras que 49% de entre seis y 15 años lo hace, y sólo 23% de aquellos que tienen más de 15 años.

Los hallazgos del segundo modelo (véase la figura 5) nos muestran que adicionalmente a la existencia de aspectos no financieros en términos de ambiente laboral adecuado y condiciones de trabajo favorables, la existencia de una oferta externa de trabajo sí contribuyen a la existencia de un compromiso de continuidad por parte del trabajador.



Figura 5. Factores no financieros que favorecen la decisión de aceptar otro trabajo
Fuente: Elaboración propia

Analizando el patrón de respuestas, identificamos que 55% de los sujetos tomaron la decisión de no aceptar la oferta de empleo y quedarse en su trabajo actual, y 45% sí aceptó el ofrecimiento. Una mirada más detallada a estos comportamientos nos muestra que 70% de los que recibieron un ofrecimiento de empleo con mejores condiciones a las del trabajo actual tomaron la decisión de irse, mientras que 18%

de los que recibieron un ofrecimiento de empleo con peores condiciones a las del trabajo actual tomaron la decisión de irse. Revisando el grupo que recibió una oferta de empleo menos atractiva al trabajo actual, encontramos que 82% no aceptaron el ofrecimiento, mientras que 30% que recibió una mejor oferta tomó la decisión de no irse.

Con respecto a las variables demográficas que se identifican como predictoras, 51% de los solteros aceptaron la oferta de trabajo, mientras que sólo 40% de los casados lo aceptaron. Con respecto a la antigüedad en la empresa, 50% de los que tienen menos de cinco años aceptaron el ofrecimiento de empleo, el porcentaje se reduce a 40 cuando la antigüedad es entre seis y 15 años, y baja a 26% cuando la antigüedad es de más de 15 años. Con respecto a escolaridad, los niveles educativos menores a licenciatura muestran que 34% acepta la oferta de empleo, pero cuando sube la escolaridad a licenciatura y posgrado la tasa de aceptación es de 49%.

Los hallazgos del tercer modelo (véase la figura 6) nos muestran que al incorporar la variable decisión de buscar otro trabajo, dejan de ser significativas las condiciones y ambiente de trabajo.

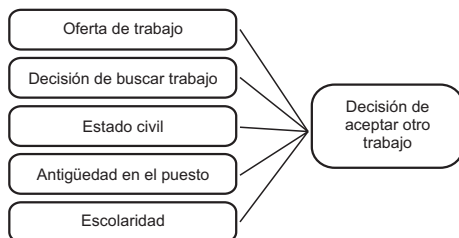


Figura 6. Factores no financieros que favorecen la decisión de aceptar otro trabajo
Fuente: Elaboración propia

Este resultado debe ser interpretado a la luz del primer modelo, en él se mostró que las condiciones de trabajo y ambiente laboral explican la decisión de buscar empleo. Al incorporar esta decisión al tercer modelo se explica la salida de estas dos variables.

En su conjunto, los hallazgos de los tres modelos mostrados permiten concluir que el esfuerzo organizacional en construir un ambiente interno donde el trabajador experimente de manera positiva las variables críticas identificadas para los trabajadores mexicanos se convierte en algo que vale la pena no perder y así contribuye a instalar el compromiso de continuidad.

El esfuerzo organizacional en proveer las condiciones de trabajo donde el trabajador experimente que tiene lo necesario para trabajar adecuadamente se convierte en algo que vale la pena no perder y así contribuye a instalar el compromiso de continuidad.

El recibir una oferta de trabajo superior a la experimentada en el trabajo actual reduce el compromiso de continuidad del trabajador, sin embargo, este efecto se ve atenuado cuando existen condiciones y ambiente de trabajo favorable.

Los efectos anteriores se comportan diferentes cuando el personal es del género masculino, tienen poca antigüedad en la empresa y en el puesto, están solteros y tienen altos niveles de escolaridad.

REFERENCIAS

- Allen, N. J. & Meyer, J. J. (1990a). 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. J. (1990b). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*. 33 (4) 847-858.
- Bayona, C., Goñi, S. & Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. Obtenido el 2 de diciembre de 2008 de www.upna.es y de <http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>

- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (2): 464-482.
- Berman, E., West, J. & Richter, M. (2002). Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers). *Public Administration Review*. 62 (2): 217-230.
- Broscio, M., & Scherer, J. (2003a). Building Job Security: Strategies for Becoming a Highly Valued Contributor. *Journal of Healthcare Management*, 48 (3): 147-151.
- Broscio, M. & Scherer, J. (2003b). Six Steps to Creating a Personal Career-Decision Framework. *Journal of Healthcare Management*, 48 (6): 355-361.
- Carson, K., Carson, P., Roe, W., Birknmeier, B. & Phillips, J. (1999). Four Commitment Profiles and their Relationships to Empowerment, Service Recovery and Work Attitudes. *Public Personnel Management*, 28 (1): 1-13.
- De Souza, G. (2002). A Study of the Influence of Promotions on Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions among Managers. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (3): 325-340.
- Elvira, M. M. (2001). Pay me now or Pay me Later: Analyzing the Relationship between Bonus and Promotion Incentives. *Work and Occupations*, 28 (3): 346-370.
- Fairburn, J. A. & Malcomson, J. M. (2001). Performance, Promotion, and the Peter Principle. *Review of Economic Studies*, 68 (234): 45-66.
- Ferratt, T. W., Agarwal, R., Brown, C. V. & Moore, J. E. (2005). IT Human Resource Management Configurations and IT Turnover Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. *Information Systems Research*, 16(3): 237-255.
- Flores, R. & Castañeda, A. G. (2001). Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano: un enfoque inductivo. Memorias del XII Congreso Nacional de Psicología del trabajo y IX Iberoamericano de Recursos Humanos. Acapulco, México.
- 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*, 317-321.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*, 36 (5): 951-995.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L. & Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes. *Human Relations*, 52 (8): 969-998.
- Lee, J. (2001). Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. *Management Communication Quarterly: McQ*, 14 (4): 574-589.
- Lee, J. (1998). Effective Maintenance Communication in Superior-Subordinate Relationships. *Western Journal of Communication*, 62 (2): 181-208.
- Littlewood, H. (2004). Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23 (1): 27-37.
- Littlewood, H. (2003). Meta-análisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22 (2): 45-56.

- Madero, S. M. (2006). *Sistemas de retribución variable: un estudio de la utilización de los bonos por desempeño en México*. Tesis doctoral. Universidad de Deusto.
- McConnell, C. R. (1998). Learn what Motives your Employees: Look to Yourself. *The Health Care Supervisor*, 16 (4): 1-11.
- McConnell, C. R. (1997). Employee Recognition: A Little Oil on the Troubled Waters of Change. *The Health Care Supervisor*, 15 (4): 83-90.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. 2a. ed., McGraw Hill. New York.
- Meyer, J. P., Bobocel, 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 (4): 717-733.
- Meyer, J. P., Irving, G. & Allen, N. J. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1): 29-52.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance It's the Nature of the Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1): 152-156.
- Moore, J. E. (1999). Are you Burning out Valuable Resources? *HRMagazine*, 44 (1): 93-98.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. Academic Press.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M. & Adams, G. A. (2000). Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (4): 628-643.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1): 43-59.
- Tremblay, M., Sire, B. & Balkin, D. B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes. *Group & Organization Management*, 25 (3): 269-290.
- Von Bertrab, H. & De Marquez, V. B. (1979). *Dinámica de la empresa mexicana: perspectivas políticas, económicas y sociales*. Colegio de México, México, 435 pp.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7 (3): 418-428.

Recibido: Febrero de 2009
Aceptado: Junio de 2009