

**El Rol Mediador del Compromiso Organizacional entre
la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia
en el sector de Contact Centers**

Informe de Investigación

Elena Margarita Cortina Espitia

Asesor

Fernando Toro Álvarez

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Facultad de Administración

Universidad EAFIT

Medellín, 2014

Índice

Presentación	4
1. Marco Teórico.....	7
1.1. Satisfacción Laboral.....	7
1.2. Compromiso Organizacional	10
1.2.1. Compromiso Afectivo.....	14
1.2.2. Compromiso Normativo.....	15
1.2.3. Compromiso de Continuidad	15
1.3. Intención de Permanencia	17
2. Modelo de Investigación	20
3. Método	23
3.1. Planteamiento del Problema	23
3.2. Objetivos	24
3.2.1. Objetivo General	24
3.2.2. Objetivos Específicos.....	25
3.3. Hipótesis de Investigación.....	25
3.4. Población y Muestra.....	26
3.5. Variables de la Investigación.....	27
3.6. Instrumentos de Medida.....	28
3.7. Tipo de Estudio.....	29
3.8. Análisis de Datos	30
4. Resultados.....	31
5. Discusión y Conclusiones.....	37

Bibliografía	37
Anexo	37

Tablas

Tabla N° 1. Características demográficas de los participantes (n = 409).....	26
Tabla N° 2. Definiciones de Variables.	27
Tabla N° 3. Instrumentos de medida.....	28
Tabla N° 4. Correlaciones entre las variables del estudio, medias (M) y desviaciones estándar (DE)	31
Tabla N° 5. Ajuste de la estructura factorial de las escalas	32
Tabla N° 6. Pasos y ajuste del modelo de investigación	33

Figuras

Figura 1. Modelo de Investigación.	21
Figura 2. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de satisfacción laboral con intención de permanencia.....	34
Figura 3. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de satisfacción laboral con las dimensiones de compromiso organizacional.	34
Figura 4. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de las dimensiones de compromiso organizacional con intención de permanencia.....	35
Figura 5. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de compromiso afectivo con intención de permanencia.....	35
Figura 6. Significación y estimados estandarizados del modelo de investigación.....	36

Presentación

Los altos niveles de rotación de personal constituyen un reto constante para las organizaciones a nivel mundial. Directivos y personas encargadas de las áreas de gestión humana se preguntan en qué pueden estar fallando para no lograr hacer una retención efectiva de su talento humano, lo que las lleva a asumir altos costos en el proceso de llenar las vacantes y en la pérdida del *know how* propio de la organización.

Aunque el Ministerio del Trabajo de Colombia no cuenta con estadísticas oficiales sobre los índices de rotación de personal, se hallaron algunas estadísticas de la Subgerencia de Estudios Económicos del Banco de la República (2010) que hablan de tasas promedio del 31.8% durante el período comprendido entre 2002 – 2009. Durante el 2007, la tasa promedio de rotación fue del 32.9%, y durante el 2008, del 33.2% (López, 2010). Estos índices de rotación fueron particularmente elevados para los operarios y empleados sin educación superior (37.0% en el mismo período 2002-2009) y mucho más moderados para quienes cuentan con educación superior (16.5%).

La falta de claridad sobre las causas del alto número de retiros de los empleados, lleva a las empresas a revisar sus políticas salariales y de beneficios, las políticas de desarrollo ocupacional, de reclutamiento y selección, el clima y la cultura organizacional, entre otros, sin entender cuál debe ser el foco de la gestión cuando se quiere reducir estos altos índices de rotación del talento humano.

La rotación de personal es un fenómeno organizacional que tiene gran impacto en las empresas tanto por sus altos costos económicos (costos de desvinculación, costos de indemnizaciones, costos de reclutamiento y selección, costos de entrenamiento, entre otros) como por los costos organizacionales derivados de la desvinculación de personas (juicios e imágenes que el colaborador que se retira transmite a sus compañeros, disminución de la productividad organizacional fruto del vacío dejado por el colaborador desvinculado, nivel de desempeño inferior durante el período de adaptación del nuevo colaborador, entre otros) (Littlewood, 2009; Quintero, 2009).

Específicamente en el sector de empresas de *contact center*, el problema de la alta rotación de personal se ha detectado a través de inquietudes presentadas por las áreas de

gestión humana de algunas de estas compañías, al Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL¹. Estas compañías se acercan a CINCEL solicitando capacitaciones y asesorías sobre estrategias de retención de su personal, ya que se encuentran frente al problema de llegar, según sus indicadores internos, a niveles de rotación cercanos al 90% en los colaboradores del nivel operativo de la organización (asesores de servicio al cliente).

Los *contact centers* son organizaciones que tienen como misión gestionar el relacionamiento de otras empresas con sus clientes internos y externos a través de diferentes medios de contacto: telefónicos, virtuales y presenciales. En su mayoría son empresas grandes que han venido en un acelerado crecimiento debido a la progresiva necesidad de las compañías de servicios de mantener una relación dinámica y mutuamente beneficiosa con sus clientes. De acuerdo con ACDECC - Asociación Colombiana de *Contact Centers* y BPO (Business Process Outsourcing) -, en Colombia hay más de 50 compañías dedicadas a la prestación de estos servicios.

Algunas investigaciones realizadas en este sector se han llevado a cabo en culturas diferentes a la colombiana, y se han orientado a estudiar aspectos como el contrato psicológico, el agotamiento, las posibilidades de capacitación (Chambel y Castanheira, 2012), las condiciones del empleo, la satisfacción, los comportamientos cívicos (Chambel y Alcover, 2011), las prácticas de recursos humanos (Castanheira y Chambel, 2012), el estrés, la calidad de vida, el placer y el sufrimiento en el trabajo (Batistucci, 2004), las experiencias laborales juveniles (Del Bono y Bulloni, 2008), las características del contrato de trabajo y sus efectos en la inestabilidad y la inseguridad de los trabajadores, el monto de los ingresos y su significado para el trabajador (Hualde, Jurado y Tolentino, 2010). Por tanto, resulta necesario indagar a profundidad acerca de los antecedentes psicosociales de la rotación voluntaria de personal, además de evaluar su aplicación en el contexto colombiano.

La presente investigación se orientará entonces a explorar algunas condiciones psicosociales del trabajo que son antecedentes de la intención de permanencia y del retiro voluntario de los trabajadores. Se espera que los resultados de la misma aporten una visión clara a estas organizaciones (*contact centers*) y les permita focalizar su atención en

¹ Organización de base científica que ofrece a la comunidad empresarial servicios especializados de diagnóstico y solución de problemas relativos a su personal. www.cinzel.com.co.

condiciones propias del sector que tengan mayor impacto cuando un trabajador decide deliberadamente permanecer o retirarse de la organización.

Los resultados de esta investigación permitirán además identificar claramente el rol que cumple el compromiso organizacional como mediador en la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en empresas de *contact center* de la ciudad de Medellín, y que, por tanto, deberá ser el foco de gestión cuando se quiera hacer retención efectiva del talento humano.

Así mismo, se generarán recomendaciones de prácticas administrativas de la gestión humana que, además de promover y mantener en niveles positivos algunos de los antecedentes del retiro voluntario del personal, impacten positivamente el bienestar laboral de los colaboradores y promuevan la reducción de los costos que deben asumirse cuando las tasas de rotación son altas en la organización.

Estos resultados serán de gran utilidad en la medida en que la permanencia de un colaborador en la organización puede promover fenómenos como el aprendizaje organizacional, el desarrollo de competencias, la estabilidad de la organización y, por consiguiente, el mejoramiento del capital intelectual de la organización y en general, aportará en la toma de decisiones acertadas cuando se trata de mantener y mejorar la calidad de vida laboral de sus colaboradores.

1. Marco Teórico

La relevancia de investigar y analizar el fenómeno de la intención de permanencia se desprende de las consecuencias poco positivas que los altos niveles de rotación de personal acarrearán tanto para el personal que se retira como para las organizaciones. De aquí que el fenómeno de la rotación se haya venido estudiando desde hace varios años, encontrándose, en las investigaciones sobre el tema, que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son antecedentes importantes de la rotación de personal (Littlewood, 2009; Mowday, Steers, Boulian y Porter, 1974).

Las variables mencionadas serán exploradas en el presente estudio, por ello, a continuación se describe todo el soporte teórico que sustenta su inclusión dentro del modelo de investigación.

1.1. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se refiere a una reacción esencialmente afectiva que surge de comparar una realidad laboral percibida con una expectativa acerca de dicha realidad (Pérez, 1995:1996; Toro, 2002). La satisfacción laboral es el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien en su trabajo se proveen aquellos satisfactores esperados. En este sentido, los trabajadores estarán altamente satisfechos con su trabajo cuando se perciben como habiendo recibido lo deseado en la cantidad deseada, en los aspectos que consideran personalmente más importantes (Pérez, 1995).

La satisfacción laboral es considerada una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y que conduce a un estado emocional positivo o placentero (Locke, 1976). Por contraste, la insatisfacción es también una reacción afectiva, pero en este caso de disgusto, desagrado o incomodidad en relación con alguna o algunas realidades del trabajo. De esta manera, si la realidad supera el interés o expectativa se puede derivar sorpresa, felicidad. Si la realidad es vista como inferior a la expectativa o al interés se deriva entonces insatisfacción. Cuando la realidad resulta equivalente a la expectativa suele generarse satisfacción (Lawler, 1973).

Otros autores definen la satisfacción laboral como un estado emocional reflejado en simpatía y agrado hacia el propio trabajo (Brooke, Russell y Preice, 1988). Estas reacciones emocionales de complacencia hacia el trabajo constituyen un determinante importante de la productividad, el compromiso, la satisfacción de los clientes externos y la calidad de la vida laboral de las personas (Toro, 2002). Por el contrario, la insatisfacción laboral podría generar fenómenos como relaciones interpersonales conflictivas, bajos niveles de compromiso, poca participación, trabajo en equipos ineficaces y poca disposición al esfuerzo (Pérez, 1995).

Investigaciones recientes han evidenciado que la satisfacción laboral correlaciona significativamente con compromiso organizacional (Littlewood, 2009) y con el deseo voluntario de las personas de retirarse de la organización (Littlewood, 2008; Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979; Mowday, Steers, y Porter, 1982; Williams y Hazer, 1986). Así mismo, se ha encontrado una relación importante con el ausentismo, la intención de retiro, las quejas, los reclamos y las acciones colectivas en el trabajo, y distintos tipos de reacciones individuales como el alcoholismo, la farmacodependencia, las enfermedades psicosomáticas y aún el suicidio por razones laborales (Littlewood, 2008). Por tanto, niveles positivos de satisfacción laboral reducen o eliminan estos efectos y altos niveles de insatisfacción los promueven o incrementan.

Otros investigadores plantean que la relación satisfacción – rotación no es tan importante como usualmente se ha creído (Mobley, 1977), y proponen otros constructos, como el compromiso organizacional, como un antecedente más estable y con mayor capacidad de predecir la decisión voluntaria de las personas de abandonar su puesto de trabajo. De hecho, se considera que la satisfacción laboral es una consecuencia del proceso perceptual que se da en el individuo, por tanto, al ser considerado un proceso, trae implícito el hecho de ser cambiante, es decir, podrá variar fácilmente en la medida en que el individuo perciba cambios en su trabajo (Pérez, 1996).

En investigaciones realizadas en el medio colombiano se ha puesto en evidencia que el clima organizacional, entendido como las imágenes, representaciones o percepciones colectivas que construyen los miembros de un equipo o de una empresa en relación con las distintas realidades de su trabajo (Reichers y Schneider, 1990), tiene la capacidad de predecir, en un 76%, el nivel de satisfacción laboral del personal (Toro, 2009). De hecho, se ha encontrado que existe una relación de dependencia de la satisfacción en relación con el clima organizacional, siendo éste último un antecedente o regulador de la

satisfacción laboral. Por tanto, en la medida en que una organización logra mantener en condiciones favorables su clima organizacional, en proporción similar se construirán niveles positivos de satisfacción laboral entre el personal. Esto se debe a que las reacciones de satisfacción o insatisfacción están inspiradas, en parte, por las percepciones individuales y compartidas que el empleado tiene de su realidad laboral (Toro, 2009).

Se ha propuesto también que los niveles de satisfacción laboral están influenciados por la percepción que tienen los empleados sobre la empresa y el contrato psicológico que establecen con la misma (Chambel y Alcover, 2011), así, la insatisfacción con el trabajo se relaciona con la disminución en la aparición de comportamientos de ciudadanía organizacional. Estos comportamientos son acciones que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo, que los colaboradores ponen en marcha de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización (Ares y Gómez, 2008). Algunos de estos comportamientos son: cuidar los recursos, el respeto por los compañeros, proponer ideas para mejorar los procesos, entre otros.

Otros investigadores propusieron que las necesidades de superación y de realizar un trabajo que se valora, constituían la mayor fuente de satisfacción laboral (Penzer y Badin, 1971). Estos autores consideraron además que las relaciones interpersonales y las oportunidades de progresar que les brinda el trabajo, resultan ser más importantes para las personas que el salario que reciben por su trabajo.

Este último hallazgo también ha sido reportado por otros investigadores (Ewen, 1967; Locke y Whiting, 1974; Soliman, 1970; Withey, Daft, y Cooper, 1983), quienes encontraron que un salario alto por sí solo no motiva al empleado a tener un desempeño adecuado en su trabajo, de hecho, el colaborador espera recibir una remuneración equitativa, de acuerdo con la labor que desempeña, así, en caso de que esa expectativa no se cumpla (remuneración insuficiente) se puede presentar insatisfacción laboral, sin embargo, un salario más alto no garantiza por sí solo que se presente un estado de complacencia del empleado hacia su trabajo. Al parecer, otras condiciones como las posibilidades de continuidad en el empleo, las oportunidades de ascenso, las relaciones positivas con los compañeros de trabajo y el trato cordial por parte de los superiores, son determinantes para generar satisfacción laboral en la organización.

Históricamente la satisfacción laboral ha sido estudiada desde dos perspectivas, una referida a la satisfacción general del individuo con la organización, y otra referida a la

satisfacción con diferentes realidades laborales. Así, se ha estudiado la satisfacción en relación con los jefes, con las características del trabajo, con las condiciones físicas, con los compañeros de trabajo, con la disponibilidad de los recursos, con la retribución, entre otras (Toro, 2002). Algunos autores han encontrado que la medida global de satisfacción predice de manera más significativa la rotación del personal en comparación con medidas parciales de este constructo (Lambert, Hogan y Barton, 2001).

Específicamente en el sector de los *contact center*, los estudios en otras culturas han encontrado que el tipo de contratación de los empleados (vinculado o temporal), no se relaciona con los niveles de satisfacción de los mismos (Chambel y Alcover, 2011), es decir, el tipo de contrato no influye significativamente en el grado de contento o descontento que experimentan los trabajadores en relación con su contexto laboral.

Sin embargo, en estos estudios sí se encontraron diferencias significativas cuando se trata del lugar de trabajo. Aquellos trabajadores que desempeñan sus labores directamente en el *contact center* presentan menores niveles de satisfacción laboral que aquellos que trabajan en las instalaciones de la empresa cliente, aunque estén desempeñando la misma labor. Este resultado hace suponer que las características propias de la configuración del trabajo en los *contact center* no son favorecedoras de la satisfacción con el trabajo.

1.2. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es un constructo que hace referencia a la buena disposición del empleado hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa (Toro, 1998:2002). Se trata de una fuerza relativa de la identificación y el involucramiento del individuo con la organización (Mowday, Steers y Porter, 1979). El compromiso se caracteriza por tres aspectos: (1) una fuerte creencia y aceptación de los valores y metas organizacionales, (2) el deseo por ejercer un esfuerzo considerable en favor de la organización y (3) un fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización (Mowday, Steers y Porter, 1979).

Estas tres características ponen de manifiesto que el compromiso va más allá del sentido de pertenencia del individuo hacia la organización. Se trata de una relación activa en la cual el individuo acepta de manera voluntaria las metas, principios, normas, políticas o valores que no son propios sino de la empresa. Así mismo, evidencia una voluntad

deliberada a actuar y esforzarse en favor del logro de objetivos y metas organizacionales, y actúa motivado por un fuerte deseo de permanecer vinculado como miembro.

En este sentido, el compromiso es un proceso participativo, resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los trabajadores en pro del éxito organizacional (Cotton, 1993).

Se ha establecido que el compromiso organizacional se desarrolla a partir de la combinación de experiencias laborales, percepciones de la organización y características personales, que dan a lugar a un conjunto de actitudes intensas y positivas hacia la organización (Mowday, Steers y Porter, 1982), mediante las cuales el individuo trabaja en pro de los valores y metas organizacionales.

Algunas características personales que han sido propuestas como antecedentes del compromiso son, entre otras, la autoestima, el locus de control, la autoeficacia, el afrontamiento, la motivación y el grado de desarrollo psicológico (Toro, Londoño, Sanín y Valencia, 2010). Los autores proponen que de la interacción entre estas, y otras condiciones de similar orden, y el contexto de trabajo, se derivan percepciones y juicios que tienen potencial para determinar los distintos tipos y niveles de compromiso que puede desarrollar una persona con su organización.

En este mismo sentido, otros autores proponen características individuales como la edad, la raza, la antigüedad, el nivel educativo, el género (Mottaz, 1985), la satisfacción por la vida y el bienestar psicológico (Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló, 2007) como aspectos personales del individuo con potencial para determinar el compromiso que el individuo desarrolla con la organización a la cual está vinculado.

Por su parte, Cooper (1974) y Warr (1990) han propuesto una lista de realidades contextuales del trabajo con efectos importantes sobre el comportamiento de las personas en la organización y, entre otras condiciones, sobre su bienestar psicológico y su motivación. Se trata de la claridad de rol, tareas y responsabilidades, autonomía para decidir aspectos relativos a los fines y a los medios, oportunidades para el contacto social, variedad social, temporal, espacial y cognitiva de la tarea, retroalimentación sobre el desempeño y el logro de resultados, justicia en la compensación, los procedimientos, las relaciones y la información, seguridad física y psicológica, valoración social positiva del trabajo y apoyo del jefe.

Otros autores proponen características organizacionales como las experiencias de trabajo, el salario, las oportunidades de promoción (Mottaz, 1985), el trabajo dinámico, la satisfacción laboral (Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló, 2007), el apoyo organizacional percibido (Littlewood, 2003:2009; Tejada y Arias, 2004; Wayne, Shore y Liden, 1997), el compromiso de la gerencia con la calidad, las oportunidades (Tejada y Arias, 2004), el clima organizacional, (Toro, 1998:2002), las políticas administrativas, el liderazgo, las especificaciones de la tarea, los esquemas de retribución (Toro, 2002), el conocimiento de los objetivos organizacionales, la satisfacción con la seguridad y las oportunidades de desarrollo (Arciniega y González, 2006) como antecedentes importantes del compromiso organizacional.

Las investigaciones han demostrado diversos efectos conductuales y organizacionales del compromiso, tales como una baja tasa de ausentismo y retardos, altos niveles de desempeño, aparición de comportamientos de ciudadanía organizacional, al igual que en la satisfacción laboral, y aumento de la eficiencia y la eficacia de la organización (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). De hecho, se ha encontrado que el compromiso organizacional discrimina mejor que los componentes de la satisfacción laboral, entre quienes permanecen y se retiran de la organización (Mowday, Steers, Boulian, y Porter, 1974).

Otros investigadores sugieren que de la integración de los trabajadores a la empresa depende, en gran medida, que los objetivos, intereses y necesidades de ambos lleguen a un nivel armónico, que permita que la relación empleado-empresa se mantenga en el tiempo. Para el empleado, el compromiso organizacional favorece la estabilidad laboral, lo que le da acceso a prestaciones, jubilación, beneficios sociales, reconocimiento, desarrollo de habilidades, estatus, entre otros. Para la empresa, se trata de la aceptación, por parte del trabajador, de las metas, valores y cultura organizacional, además de la reducción del ausentismo y la baja rotación de personal (Betanzos y Paz, 2007).

Las investigaciones sobre compromiso organizacional también se han enfocado en establecer diferentes formas de entender este fenómeno organizacional. Así, Toro (2002) propone varias dimensiones del compromiso que han sido evaluadas en Colombia a través de algunos instrumentos psicométricos desarrollados en el país: compromiso con la tarea, compromiso con el grupo de trabajo, compromiso con la autoridad organizacional, compromiso con los objetivos y metas institucionales y compromiso con la organización. El primero de ellos hace referencia al entusiasmo y sentido de responsabilidad en relación

con la tarea, con las actividades y operaciones asignadas a la persona. El segundo es un compromiso que se refleja en la disposición a trabajar en equipo, a la adhesión y cumplimiento de patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo. El tercer tipo de compromiso se refiere a la disposición a respetar a las personas con autoridad y a condescender con las personas investidas de autoridad en la organización. El cuarto es un tipo de compromiso que hace referencia a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales. Finalmente, el quinto es un tipo de compromiso que el autor define como una disposición favorable a experimentar interés hacia el trabajo y hacia la empresa, que mueve a la persona a dar apoyo, a realizar esfuerzo adicional y a dar cumplimiento cabal a sus responsabilidades.

Por su parte, Etzioni (1961) sugiere una tipología de compromiso basada en la obediencia, en la que el individuo se involucra con la organización a través de tres formas: el involucramiento moral, el involucramiento calculativo y el involucramiento alienativo. El primero de ellos se trata de una vinculación positiva e intensa hacia la organización, en la que el individuo toma como propios los valores y metas organizacionales. El segundo, el involucramiento calculativo, constituye una relación de menor intensidad entre el individuo y la organización. En esta relación la persona se compromete porque percibe un intercambio equitativo entre su trabajo y la remuneración dada por la empresa. Finalmente, el involucramiento alienativo da cuenta de una relación negativa con la organización, en la que sus integrantes se debaten entre el querer y no querer y en la cual la eficiencia organizacional es alcanzada solamente cuando se ejerce un tipo de control negativo sobre el individuo.

Otro enfoque es el propuesto por Kanter (1968). Este autor plantea que existen tres tipos de compromiso organizacional: continuación, cohesión y control. El primero hace referencia al compromiso que el individuo tiene con la organización sólo por sobrevivencia. El segundo se refiere al apego del individuo con la organización solo por razón de las relaciones sociales que establece dentro de la misma. El tercer tipo de compromiso se trata de la identificación del individuo con las normas organizacionales.

Stevens, Beyer y Trice (1978) proponen dos enfoques para entender el compromiso organizacional, el enfoque de intercambio y el enfoque psicológico. El enfoque de intercambio considera que de las transacciones entre la organización y el individuo se genera el compromiso, es decir, entre mayor sea el beneficio percibido por el individuo,

mayor será su compromiso con la empresa. Por su parte, el enfoque psicológico hace referencia al apego afectivo que desarrolla el individuo por la organización.

Por su parte, el modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen (1991), sugiere que el individuo puede experimentar de manera simultánea varios tipos de compromiso hacia la organización: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. Este modelo se tomará como enfoque para la presente investigación, en tanto la literatura científica ha evidenciado que estos tres tipos específicos de compromiso promueven la intención de permanencia en la organización (Jaros, 1997; Meyer, Allen y Smith, 1993), lo cual se convierte en una premisa teórica que une las tres dimensiones de compromiso organizacional. A continuación profundizaremos en cada uno de ellos.

1.2.1. Compromiso Afectivo

El compromiso afectivo está referido a la disposición o adhesión emocional del individuo hacia la empresa, por la cual la persona se identifica, se involucra y disfruta de su pertenencia. Se trata de una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización (De Frutos, Ruiz y San Martín, 1998). Este tipo de compromiso se evidencia en los sentimientos de pertenencia y de apego que tiene el individuo hacia la empresa, mostrando tener una alta relación con la intención de las personas de permanecer vinculadas a la misma, y, por esta vía, con la disminución de la intención de buscar otro empleo (Littlewood, 2009).

En las investigaciones realizadas se ha encontrado que este tipo de compromiso es el que mayor impacto tiene sobre el desempeño de los colaboradores y sobre la productividad organizacional (Meyer y Allen, 1991). Los autores sugieren que es probable que este tipo de compromiso se derive de un estado de equidad y consideración por los trabajadores, lo que resultaría en la intención del trabajador en buscar el bienestar de la organización, al percibir como satisfechas sus propias necesidades y expectativas.

En este sentido, niveles bajos de compromiso afectivo se pueden manifestar en mínima intención de permanecer, poca participación en la vida de la organización, baja disposición al esfuerzo adicional y ausencia de conductas de ciudadanía organizacional (Toro, 2012).

1.2.2. Compromiso Normativo

El compromiso normativo se define como la disposición del individuo a participar y pertenecer por razones de reciprocidad, de lealtad o de gratitud con la empresa, lo cual se expresa en un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece (Wiener, 1982).

El compromiso normativo se entiende como una obligación que el empleado siente por permanecer en la organización, es un compromiso de reciprocidad que asume el empleado por haber sido objeto de consideraciones y tratamiento especial por parte de la empresa, el cual puede incrementarse con la capacitación, becas y el disfrute de favores especiales, así como mediante la comunicación de expectativas organizacionales que generan sentimientos de obligación (Littlewood, 2009).

Meyer y Allen (1991), sin embargo, proponen que el compromiso normativo dura hasta que la deuda es saldada y por lo tanto es sujeto a racionalización por parte del individuo.

Algunos autores proponen que el compromiso normativo se divide en dos dimensiones (Betanzos y Paz, 2007), por una parte la obligación moral desarrollada en el trabajador por haber recibido beneficios de la organización (conducta de lealtad). Por la otra, el desarrollo del compromiso como una característica personal del trabajador, que involucra creencias y valores que lo llevan a actuar responsablemente ante los compromisos adquiridos (conducta responsable).

1.2.3. Compromiso de Continuidad

El compromiso de continuidad se refiere a una disposición del individuo a permanecer en la empresa por razón de las pérdidas o costos potenciales asociados al despido o al retiro voluntario. Estos costos pueden ser financieros y no financieros (Becker, 1960). Entre los costos financieros encontramos, entre otros, el salario, las prestaciones sociales, las bonificaciones, los bonos de antigüedad. Por su parte, los costos no financieros están relacionados con aspectos como el status, las incomodidades surgidas por el cambio de empleo, la pérdida de relaciones y la antigüedad laboral.

Esta definición del compromiso de continuidad pone en evidencia que los colaboradores se encuentran vinculados a la organización predominantemente por razones de costo-

beneficio asociadas a su relación laboral. Así, las personas con alto compromiso de continuidad permanecerán en la organización porque lo necesitan y no porque voluntariamente deseen hacerlo, lo cual tendrá efectos diferentes en la conducta del colaborador y en su desempeño, además, es posible que esto condicione las percepciones de los colaboradores y los haga particularmente sensibles en cuanto a la remuneración que reciben.

Es importante tener en cuenta que si este es un tema muy valorado por las personas, en el momento que estas consideren que la empresa no cumple sus expectativas, podría derivarse en insatisfacción y en algunos efectos de ésta tales como deserción, rotación, ausentismo, presentismo, los cuales pueden afectar la productividad organizacional (Littlewood, 2008).

Algunos autores proponen que la ausencia de alternativas laborales puede fortalecer este tipo de compromiso (Littlewood, 2009; Meyer y Allen, 1984), ya que los individuos sin opciones de empleo valoran su empleo actual aún más. De hecho, McGee y Ford (1987) encontraron que esta dimensión del compromiso se divide en dos componentes: un componente de “alto sacrificio personal” (relacionado con los costos de abandonar la organización actual) y un componente de “escasez de alternativas percibidas” (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar otro empleo).

La investigación científica ha evidenciado que el compromiso en general y los tres tipos específicos de compromiso promueven la intención de permanencia en la organización, sin embargo, se ha demostrado que todos los tipos de compromiso influyen en la intención de permanecer, por diferentes razones (Meyer, Allen y Smith, 1993). Los trabajadores con alto compromiso afectivo permanecerán porque así lo quieren. Los trabajadores con alto compromiso normativo se quedarán porque sienten que deben hacerlo y aquellos con alto compromiso de continuidad permanecerán porque lo necesitan. Si esto es así, cada modalidad de compromiso tendrá efectos diferentes en la conducta del empleado y en su decisión de permanecer o retirarse voluntariamente de la organización.

1.3. Intención de Permanencia

La intención de permanencia se refiere a una voluntad consciente y deliberada de continuar la relación laboral con la empresa a la que se está vinculado (Mobley, Horner y Hollingsworth, 1978), también es considerada como la probabilidad de que el empleado permanezca vinculado a la organización por un período determinado (Lee y Liu, 2007).

De acuerdo con la teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein (1977), la intención es un buen predictor de la conducta. En este sentido, Price y Mueller (1981) argumentaron que la intención manifiesta de dejar el trabajo es una expresión de una respuesta emocional al respecto. Por tanto, la intención de permanencia se convierte en un antecedente importante de la decisión de las personas por permanecer o retirarse voluntariamente de la organización (Kristensen y Westergård-Nielsen, 2004; Littlewood, 2009). De hecho, se ha propuesto en la literatura sobre el tema que la intención de permanencia es una variable que predice la decisión de rotación (considerándola como una suerte de renuncia psicológica) (Arias, 2001) y es, por tanto, un factor relevante a tenerse en cuenta dentro de la organización.

La investigación científica ha reportado entre los antecedentes de la intención de permanencia, y de la rotación de personal, algunas características del individuo como la edad y el nivel educativo (Arnold y Feldman, 1982; Hualde, Jurado y Tolentino, 2010; Mowday, Steers y Porter, 1982), la personalidad (Mowday, Steers y Porter, 1982) y características organizacionales como la satisfacción laboral (Arias, 2001; Hom y Kinicki, 2001; Jiménez, Fuertes y Abad, 2009; Laczó y Hanisch, 1999; Littlewood, 2009; Mobley, 1977; Price y Mueller, 1981; Quintero, 2009), el desgaste profesional (burnout) (Arias y Ortiz, 2008), el desempeño laboral (Mowday, Porter y Steers, 1982), el compromiso organizacional (Arias, 2001; Laczó y Hanisch, 1999; Littlewood, 2009), el clima organizacional (Laczó y Hanisch, 1999) y el apoyo organizacional percibido (Arias, 2001; Littlewood, 2009).

Se ha encontrado que la satisfacción laboral correlaciona significativamente con compromiso organizacional, así mismo, el aumento del compromiso se asocia con una disminución en la búsqueda de empleo (Littlewood, 2009). En esta misma línea, en una investigación realizada con un grupo de voluntarios en España, se encontró que la satisfacción con la organización, la satisfacción con las tareas realizadas y la satisfacción con las motivaciones, son predictores del tiempo de permanencia de los trabajadores y

que esta relación, a su vez, está mediada por la intención de permanecer vinculados (Jiménez, Fuertes y Abad, 2009).

En una investigación realizada por Moreno, Díaz y Hernández (2012), también se encontró una relación importante entre la satisfacción laboral y la intención de los trabajadores de permanecer vinculados a la organización. Los hallazgos revelaron que la satisfacción laboral media totalmente la relación entre el incivismo laboral y la intención de abandono, así como la relación entre el acoso psicológico y la intención de abandono, mientras que media parcialmente la relación entre el abuso verbal y la intención de abandono.

En el modelo propuesto por Mobley (1977) se plantea que antes de renunciar, el individuo realiza una evaluación de su trabajo actual comparado con sus expectativas frente al mismo. Este análisis puede derivar en satisfacción o insatisfacción laboral. En caso de que se genere insatisfacción, el individuo realizará una evaluación de la utilidad y costos esperados por la búsqueda de otro trabajo y por la renuncia, comparará alternativas, tendrá la intención de permanecer o renunciar y finalmente se conducirá a la acción.

Por su parte, Zambada y Madero (2012) identificaron que la equidad salarial interna, la satisfacción con el trabajo, el sentido de pertenencia, la influencia del trabajo en la familia y el ambiente de trabajo, son las variables más significativas en la predicción del deseo deliberado de los trabajadores por permanecer vinculados a la organización. Si esto es así, la mejora de las condiciones generales de trabajo se convierte en un aspecto determinante si se desean reducir los altos índices de rotación del personal.

Algunos hallazgos de investigación también han puesto en evidencia que el compromiso organizacional discrimina mejor que los componentes de la satisfacción laboral entre quienes permanecen y se retiran de la organización. Este fue el caso de una investigación realizada por Mowday, Steers, Boulian y Porter (1974), en un hospital psiquiátrico de Estados Unidos. Esta organización presentaba una alta tasa de rotación entre sus empleados (niveles de rotación entre el 30% y el 50%), especialmente en el primer año de servicio. Los investigadores realizaron un estudio longitudinal para evaluar los cambios a través del tiempo en las medidas de compromiso organizacional y satisfacción laboral.

Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979), propusieron otras variables que contribuyen a la intención de búsqueda de empleo y a la renuncia del personal. Se trata de aspectos

organizacionales como la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y variables extralaborales como asuntos familiares que pueden estimular la búsqueda de otro empleo.

Aquí es importante tener en cuenta que algunos trabajadores, antes de decidirse a renunciar, pueden buscar alternativas dentro de la organización para intentar permanecer en la misma, especialmente cuando las posibilidades de cambiar el trabajo actual, o encontrar uno mejor, son escasas. En este sentido, se podrían presentar formas alternativas de separación como el ausentismo, el presentismo, la pasividad, entre otros, que son conductas organizacionales contraproducentes manifestadas por el individuo cuando el trabajo actual no cumple con sus expectativas (Laczo y Hanisch, 1999).

2. Modelo de Investigación

En el capítulo anterior se hizo una revisión de las investigaciones y los modelos teóricos que se han propuesto para explicar el fenómeno de la intención de permanencia y la rotación del personal y sus antecedentes tanto individuales como organizacionales.

En esta revisión se encontró que la satisfacción laboral es un antecedente que ha sido frecuentemente estudiado e incluido dentro de los modelos explicativos de la rotación del personal (Arias, 2001; Hom y Kinicki, 2001; Jiménez, Fuertes y Abad, 2009; Laczó y Hanisch, 1999; Littlewood, 2009; Mobley, 1977; Price y Mueller, 1981; Quintero, 2009).

Por su parte, el compromiso organizacional es una variable que también ha merecido una atención especial, sus claros efectos sobre la intención de permanencia del individuo en la organización lo han convertido en un atributo importante a ser incluido dentro de los modelos explicativos de la rotación (Arias, 2001; Laczó y Hanisch, 1999; Littlewood, 2009). De hecho, algunos autores proponen que el compromiso en general y los tres tipos específicos de compromiso (afectivo, normativo y de continuidad) promueven la intención de permanencia en la organización, lo cual se convierte en una premisa teórica que une las tres dimensiones de compromiso organizacional (Jaros, 1997).

Esta revisión teórica también evidenció que el compromiso organizacional puede ser un antecedente más estable y con mayor capacidad de predecir la decisión voluntaria de las personas de abandonar su puesto de trabajo (Mobley, 1977).

En este sentido, se evidenció que la relación satisfacción-rotación puede ser más fuerte cuando está mediada por otras variables organizacionales como el compromiso. De hecho, se encontró que la satisfacción laboral correlaciona significativamente con compromiso organizacional y éste, a su vez, se asocia con una disminución en la búsqueda de empleo (Littlewood, 2009).

Este trabajo de investigación busca entonces confirmar la relación de las variables antes mencionadas con la intención de permanencia en una empresa del sector de los contact centers, a través de un modelo de investigación que propone como variable independiente (VI) a la satisfacción laboral, como variable mediadora (VM) a las tres

dimensiones de compromiso laboral (afectivo, normativo y de continuidad), y propone como variable dependiente (VD) a la intención de permanencia (ver Figura 1).

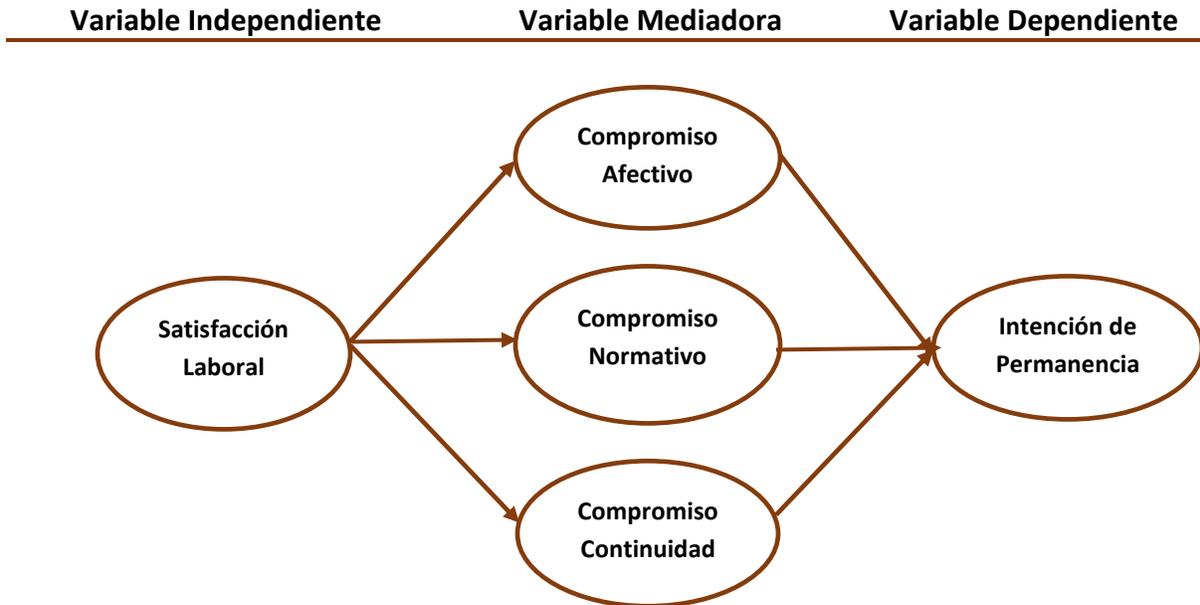


Figura 1. Modelo de Investigación.

La comprensión de las variables cognitivas y afectivas que están relacionadas con el fenómeno de la intención de permanencia y de la rotación de personal, son de vital importancia cuando se tiene el firme propósito de conservar personal altamente productivo en la organización, reduciendo así los altos costos económicos y organizacionales asociados al retiro voluntario de las personas en la empresa.

La revisión de la literatura científica sobre el tema evidenció una clara relación entre las variables incluidas en el modelo de investigación, sin embargo, resulta necesario confirmar las relaciones de estas condiciones en la cultura colombiana, para así entender el proceso de la intención de permanencia, específicamente en el sector de los contact centers. De esta manera, el modelo de investigación propuesto se explica en el siguiente proceso:

- Cuando el individuo hace una comparación entre las realidades de su trabajo actual y las expectativas que se ha formado frente al mismo, se genera una respuesta afectiva que puede ser positiva o negativa, dependiendo del resultado

de esta comparación. En el caso de que el balance sea positivo, se generará satisfacción.

- Cuando las personas se sienten satisfechas con la empresa y con su trabajo se incrementa su compromiso organizacional, debido a que sus expectativas se ven cubiertas y, por tanto, desarrollan afectos y cogniciones positivas frente a la organización. Asimismo, pueden experimentar la sensación de que la empresa satisface sus intereses y necesidades afectivas (compromiso afectivo), de equidad y justicia (compromiso de continuidad), lo que puede manifestarse en reciprocidad, lealtad o gratitud (compromiso normativo).
- De esta manera, las personas van desarrollando actitudes y comportamientos favorables hacia la organización y su trabajo, tales como una baja tasa de ausentismo y retardos, altos niveles de desempeño, aparición de comportamientos de ciudadanía organizacional, aumento de la eficiencia y la eficacia de la organización, aceptación de los valores y metas organizacionales, y manifestarán un fuerte deseo por continuar la relación laboral (intención de permanencia).
- La permanencia del individuo en la organización le asegurará, a su vez, el mantenimiento de los niveles de satisfacción experimentados, además favorecerá su estabilidad laboral, lo que le dará acceso a prestaciones, jubilación, beneficios sociales, reconocimiento, desarrollo de habilidades, estatus, entre otros. Por tanto, se disminuirá la probabilidad de búsqueda de un nuevo empleo y en esta misma vía, se reducirá la probabilidad de retirarse voluntariamente de la organización (rotación).

3. Método

En este capítulo se plantea el problema de investigación, las razones por las cuáles se realizó el estudio y la pregunta de investigación que desea resolverse. Así mismo se especifican los objetivos, las hipótesis de investigación y se definen las variables incluidas dentro del modelo propuesto. Finalmente se describe la muestra, los instrumentos de medida utilizados y el procedimiento estadístico que se llevó a cabo para el análisis de los datos y prueba de hipótesis.

3.1. Planteamiento del Problema

La rotación de personal es un fenómeno organizacional que ha merecido mucha atención tanto en el mundo empresarial como científico. Las consecuencias económicas y organizacionales que se presentan cuando las tasas de rotación son altas, convierten a este fenómeno en un foco de atención que merece ser estudiado científicamente. Así, el estudio riguroso de la rotación y sus antecedentes permitirá tomar medidas y decisiones acertadas que conduzcan a reducir las tasas de retiro voluntario de las personas de su trabajo.

Específicamente en Colombia no se encontraron estadísticas oficiales de la rotación de personal en el ámbito empresarial, sin embargo, algunos estudios hablan de tasas de rotación promedio del 31.8% durante el período comprendido entre 2002 y 2009 (López, 2010). Estos niveles son bastante elevados si consideramos que la permanencia del personal en la organización puede producir fenómenos como la estabilidad empresarial, el aprendizaje organizacional, la conservación del *know how*, el desarrollo de competencias, entre otras.

En este sentido, se asume que las organizaciones que conservan niveles de rotación bastantes elevados, incurren en altos costos económicos y organizacionales que los llevan a que sus niveles de desempeño y productividad empresarial sean bajos y poco acordes con su visión estratégica. Este es el caso de las empresas dedicadas a prestar servicios de

contact center, quienes reportan tasas promedio de rotación cercanas al 90% en los colaboradores del nivel operativo de la organización (asesores de servicio al cliente).

El sector de los contact center ha sido foco de estudios rigurosos en otras culturas diferentes a la colombiana. Por ejemplo en Portugal se han dedicado esfuerzos en estudiar fenómenos como el contrato psicológico, el agotamiento, las posibilidades de capacitación (Chambel y Castanheira, 2012), las condiciones del empleo, la satisfacción, los comportamientos cívicos (Chambel y Alcover, 2011) y las prácticas de recursos humanos (Castanheira y Chambel, 2012). Lo mismo ha sucedido en culturas como la brasilera, quienes han estudiado fenómenos como el estrés, la calidad de vida, el placer y el sufrimiento en los trabajadores del sector (Batistucci, 2004). Otros estudios también se encontraron en Argentina y México, dedicados a investigar las experiencias laborales juveniles (Del Bono y Bulloni, 2008) y las características del contrato de trabajo (Hualde, Jurado y Tolentino, 2010), respectivamente.

De esta manera, el problema que se intenta resolver a través de la presente investigación es identificar claramente si en Colombia, y específicamente en el sector de los contact center, el compromiso organizacional media la relación entre la satisfacción laboral y la intención de las personas de permanecer o renunciar a la organización a la que están vinculadas. Este conocimiento permitirá focalizar la atención en aquellas condiciones que tienen un real impacto cuando un trabajador decide deliberadamente permanecer o retirarse de la organización, y que, por tanto, deberán ser el foco de gestión cuando se quiera hacer retención efectiva del talento humano.

Dado lo anterior, la presente investigación se orientará a buscar respuestas al siguiente interrogante: ¿En qué medida el compromiso organizacional media la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en empresas de *contact center* de la ciudad de Medellín?

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Explorar qué tanto el compromiso organizacional media la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia, lo que permitirá obtener datos que orienten la

gestión preventiva y correctiva de altos niveles de rotación de personal en empresas de servicios de *contact center* de la ciudad de Medellín.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar una revisión de la literatura científica relevante sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la intención de permanencia y las relaciones entre estos fenómenos organizacionales.
- Explorar qué tanto el compromiso organizacional media la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia, mediante la aplicación de instrumentos de medición validados en Colombia.
- Realizar un análisis estadístico a partir de los datos cuantitativos obtenidos y de la revisión de la literatura científica sobre el tema, con el fin de proponer estrategias y recomendaciones que apunten a la reducción de los altos índices de rotación en las empresas de *contact center* y que contribuyan a mejorar el bienestar y la calidad de vida laboral de los trabajadores.

3.3. Hipótesis de Investigación

Las siguientes son las hipótesis de la investigación:

- H1: La Satisfacción Laboral se relaciona positiva y significativamente con la Intención de Permanencia.
- H2: La Satisfacción Laboral se relaciona positiva y significativamente con el Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad).
- H3: El Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad) se relaciona positiva y significativamente con la Intención de Permanencia.
- H4: La relación entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia ya no es significativa o se reduce tras la inclusión del Compromiso Organizacional como variable mediadora.

3.4. Población y Muestra

La investigación se realizó en una empresa dedicada a ofrecer servicios de *contact center* en la ciudad de Medellín. Esta empresa es una sociedad de economía mixta (pública y privada), con 21 años de existencia en el mercado colombiano y con una planta de personal de 12.500 empleados.

La muestra seleccionada estuvo limitada a los asesores de servicio al cliente de la empresa, que en la actualidad ascienden a 7.000 trabajadores en Medellín.

El tipo de muestreo fue probabilístico (aleatorio y representativo). Para garantizar la aleatoriedad se aplicó el método de muestreo aleatorio simple. Para garantizar la representatividad, se aplicó una fórmula estadística (aceptando un margen de error del 5%) que arrojó que el número de casos necesarios sería de 365. Sin embargo, para garantizar la obtención de la muestra representativa se invitó al estudio a un número superior de participantes (1.000 aproximadamente).

En la muestra se incluyeron hombres y mujeres, de cualquier edad y nivel educativo, que supieran leer y escribir con solvencia y que tuvieran como mínimo tres meses de vinculados a la empresa.

Las encuestas fueron suministradas por medio de un aplicativo virtual, el cual se encargó de enviar un link al correo electrónico corporativo de cada uno de los participantes. En este link se les comunicaba a los participantes el objetivo del estudio, las condiciones de manejo de la información y el carácter voluntario de su participación en el mismo.

Así, participaron un total de 564 empleados, no obstante, para asegurar la validez de los resultados, fue necesario eliminar 155 encuestas que no fueron diligenciadas en su totalidad. Se trabajó entonces con 409 casos que constituyen una muestra suficientemente representativa. Los distintos grupos de encuestados estuvieron conformados como se aprecia en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1. Características demográficas de los participantes (n = 409)

GÉNERO	Frecuencia	Porcentaje
• Femenino	215	52,6%

• Masculino	194	47,4%
ESCOLARIDAD		
• Primaria	2	0,5%
• Secundaria	43	10,5%
• Técnico	146	35,7%
• Tecnólogo	154	37,7%
• Profesional	64	15,6%
• Posgrado	0	0,0%
EDAD		
• 15 a 25 años	141	34,5%
• 26 a 35 años	202	49,4%
• 36 a 45 años	45	11,0%
• 46 años y más	21	5,1%

3.5. Variables de la Investigación

La Tabla N° 2 presenta las definiciones de las variables examinadas en este estudio, sobre las cuales se basa el presente informe de investigación:

Tabla N° 2. Definiciones de Variables.

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	REFERENCIA
Satisfacción Laboral		Reacción esencialmente afectiva que surge de comparar una realidad laboral percibida con una expectativa acerca de dicha realidad. La satisfacción laboral es entonces el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien el trabajo provee aquellos satisfactores esperados.	Locke, 1976; Pérez, 1995:1996; Toro, 1998:2002.
Compromiso Organizacional		Fuerza relativa de la identificación y el involucramiento del individuo con una organización. Se caracteriza por la aceptación y creencia en las metas y valores de la organización, por la voluntad de aportar un	Mowday, Porter y Steers, 1979.

	esfuerzo considerable a favor de la organización y por un fuerte deseo de permanecer vinculado como miembro.	
Compromiso Afectivo	Disposición o adhesión emocional hacia la empresa, por la que la persona se identifica, se involucra y disfruta de su pertenencia.	Meyer y Allen, 1991
Compromiso Normativo	Disposición a participar y pertenecer por razones de reciprocidad, de lealtad o de gratitud.	Meyer y Allen, 1991
Compromiso De Continuidad	Disposición a permanecer por razón de las pérdidas o costos potenciales asociados al despido o al retiro voluntario.	Meyer y Allen, 1991
Intención de Permanencia	Voluntad consciente y deliberada por continuar la relación laboral	Mobley, Horner y Hollingsworth, 1978.

3.6. Instrumentos de Medida

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron tres encuestas que permitieron tener una medida confiable de las variables incluidas en el modelo analítico (ver Tabla N° 2). En la Tabla N° 3 se reporta el objetivo de cada instrumento psicométrico, su número de reactivos y el coeficiente de confiabilidad, evaluados mediante el método de Alfa de Cronbach que varía entre 0.00 y 1.00, siendo aceptables valores superiores a .70.

Tabla N° 3. Instrumentos de medida.

INSTRUMENTO	OBJETIVO	NÚMERO DE REACTIVOS	CONFIABILIDAD
Encuesta de Satisfacción Laboral SAT III (Cinzel, 2013)	Conocer el grado de satisfacción que las personas experimentan en relación con su trabajo.	Cuarenta y seis (46)	Alfa de Cronbach: .96

Escala para Evaluación Personal del Trabajo - Compromiso Laboral (Cincel, 2013)	Identificar el nivel de involucramiento emocional, cognitivo, afectivo y comportamental de las personas hacia la empresa y las tareas que realizan.	Veintitrés (23)	Escala total Alfa de Cronbach: .93 Compromiso Afectivo Alfa de Cronbach: .90 Compromiso Normativo Alfa de Cronbach: .80 Compromiso de continuidad Alfa de Cronbach: .89
Intención de Permanencia (Littlewood, 2009)	Conocer el nivel de voluntad consciente y deliberada de los trabajadores por continuar la relación laboral.	Cuatro (4)	Alfa de Cronbach: .73

3.7. Tipo de Estudio

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, a través de la aplicación de instrumentos psicométricos diseñados y validados, dos en el medio colombiano (Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional) y uno en el medio mexicano (Intención de Permanencia). Los objetivos, el número de reactivos y los niveles de confiabilidad de las encuestas aplicadas fueron descritos en el apartado anterior (ver Tabla N° 3).

Así mismo, algunos ejemplos de ítems de las encuestas se presentan como anexos del presente informe de investigación. Allí podrán apreciarse las escalas de calificación utilizadas en cada uno de los instrumentos aplicados, las cuales consisten en escalas tipo Likert, que en el caso de la encuesta de satisfacción laboral fue de 6 opciones que van desde 6 (si usted está totalmente satisfecho) hasta 1 (si usted está totalmente descontento).

En la encuesta de compromiso organizacional la escala de calificación fue de 5 opciones que van desde 4 (totalmente de acuerdo) hasta 1 (totalmente en desacuerdo), más una opción 0 (no estoy seguro del asunto). Finalmente, la encuesta de intención de permanencia tuvo una escala tipo Likert de 7 puntos, que van desde 7 (totalmente de acuerdo) hasta 1 (totalmente en desacuerdo).

3.8. Análisis de Datos

Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS (versión 17.0). Se obtuvieron las medias (M), las desviaciones estándar (DE) y la confiabilidad (α) (alpha de Cronbach) de cada una de las variables del modelo, además de las correlaciones entre cada una de ellas.

Luego se realizaron análisis de ecuaciones estructurales utilizando el programa estadístico Stata 12. Los análisis de ecuaciones estructurales permitieron verificar qué tanto el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) media la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia (modelo de mediación). Los modelos de mediación se aceptan cuando (a) la relación entre la variable independiente (satisfacción laboral) y la variable mediadora (compromiso organizacional) es significativa, (b) la relaciones entre la variable mediadora (compromiso organizacional) y la variable dependiente (intención de permanencia) es significativa y (c) la relación entre la variable independiente (satisfacción laboral) y la variable dependiente (intención de permanencia), ya no es significativa o se reduce tras la inclusión de la mediadora (Baron y Kenny, 1986).

Finalmente se verificó el ajuste de cada modelo a través de la estimación de máxima verosimilitud. La bondad de ajuste se verificó a través de los siguientes índices: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI) y el Tucker Lewis Index (TLI). En el primero valores menores a 0.070 indican un buen ajuste del modelo, siempre que su probabilidad sea superior a 0.050. En el segundo y tercero los valores mayores a 0.90 son considerados aceptables. En este caso el ajuste será mejor si los valores son próximos a 1.

4. Resultados

En la Tabla N° 4 podemos observar las medias (M), desviaciones estándar (DE) y correlaciones entre las variables de investigación. Adicionalmente encontramos los niveles de consistencia de cada una de las escalas utilizadas (α).

Los resultados de este análisis ponen en evidencia que entre todas las variables del estudio existen correlaciones significativas ($p < 0.01$), además de niveles de confiabilidad de las escalas bastantes positivos (valores superiores a 0.70).

Tabla N° 4. Correlaciones entre las variables del estudio, medias (M) y desviaciones estándar (DE)

	α	M	DE	1	2	3	4	5
1. Satisfacción Laboral	0.83	4,45	0,98	-				
2. Compromiso Afectivo	0.95	2,95	0,86	0,78**	-			
3. Compromiso Normativo	0.89	2,82	0,86	0,69**	0,85**	-		
4. Compromiso de Continuidad	0.84	2,70	0,82	0,71**	0,82**	0,79**	-	
5. Intención de Permanencia	0.76	4,60	1,53	0,62**	0,74**	0,64**	0,65**	-

Nota: ** Correlaciones significativas: $p < 0.01$.

Mediante análisis de ecuaciones estructurales se verificó el ajuste del modelo de un factor de satisfacción laboral, del modelo de tres factores de compromiso organizacional y del modelo de un factor de intención de permanencia (Tabla N° 5).

Para lograr el ajuste de los modelos fue necesaria la eliminación de algunos ítems de las escalas. La selección de los ítems eliminados se realizó a través del análisis de la covarianza del error de medida que arrojó el programa estadístico (Stata 12).

En el modelo de un factor de satisfacción laboral se tomaron para el análisis los ítems 6, 10, 16, 21, 26, 28, 30, 31, 38 y 44, que conforman el indicador general de satisfacción. Sin embargo, para lograr el ajuste del modelo se eliminaron los siguientes ítems:

- 30. En relación con las condiciones físicas de mi lugar de trabajo, yo me siento....
- 31. En relación con mis implementos de trabajo, yo me siento....
- 44. En relación con la posibilidad de evitar situaciones que atenten contra mi salud física en mi trabajo, yo me siento....

En el modelo de tres factores de compromiso organizacional se eliminaron los siguientes:

Compromiso Afectivo:

- 9. Me identifico con las normas, valores y objetivos de la empresa porque... Me siento dedicado a ella.

Compromiso Normativo:

- 6. Vale la pena esforzarme en mi trabajo porque... Estoy agradecido con la empresa.
- 19. No vale la pena retirarme de esta empresa para trabajar en otra porque... Yo sería injusto si renunciara ahora y me fuera a trabajar a otra parte.

Compromiso de Continuidad:

- 2. Vale la pena esforzarme en mi trabajo porque... Recibo un mejor salario aquí del que recibiría en otra empresa.
- 10. Me identifico con las normas, valores y objetivos de la empresa porque... Tengo buenas relaciones con las personas aquí.
- 14. Me identifico con las normas, valores y objetivos de la empresa porque... Soy importante para la empresa.

En el modelo de un factor de intención de permanencia no fue necesaria la eliminación de reactivos. Luego de estos cambios se observó un buen ajuste de los tres modelos (Ver Tabla N° 5).

Tabla N° 5. Ajuste de la estructura factorial de las escalas

	χ^2	<i>gl</i>	RMSEA	<i>p</i>	CFI	TLI
M1	84.231	14	0.11	≤ 0.050	0.93	0.90
M2	434.803	116	0.08	≤ 0.050	0.94	0.93
M3	47.030	2	0.23	≤ 0.050	0.93	0.79

Nota: χ^2 = chi-cuadrado; gl = grados de libertad; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; p = Probabilidad RMSEA; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker Lewis Index; **M1** = Modelo de un factor de Satisfacción Laboral; **M2** = Modelo de tres factores de Compromiso Organizacional; **M3** = Modelo de un factor de Intención de Permanencia.

Finalmente se verificó el ajuste de los modelos de relaciones entre las variables. Estos análisis también se realizaron a través de ecuaciones estructurales. La Tabla N° 6 muestra los resultados.

Tabla N° 6. Pasos y ajuste del modelo de investigación

	χ^2	gl	RMSEA	p	CFI	TLI
M1	194.273	43	0.09	≤ 0.050	0.92	0.90
M2	896.140	249	0.08	> 0.050	0.91	0.90
M3	581.519	183	0.07	≤ 0.050	0.94	0.93
M4	962.852	340	0.07	≤ 0.050	0.92	0.91

Nota: χ^2 = chi-cuadrado; gl = grados de libertad; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; p = Probabilidad RMSEA; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker Lewis Index; **M1** = Modelo de la relación entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia; **M2** = Modelo de la relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad); **M3** = Modelo de la relación entre el Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad) y la Intención de Permanencia; **M4** = Modelo de Investigación (VI = Satisfacción Laboral – VM = Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad) – VD = Intención de Permanencia).

Los resultados ponen en evidencia que los datos ajustaron bien en cada uno de los pasos propuestos para probar la hipótesis de mediación (Baron y Kenny, 1986; Frazier, Tix, y Barron, 2004; James y Brett, 1984; Judd y Kenny, 1981). A continuación se presentan los estimados y sus niveles de significación, a través de diagramas de ecuaciones estructurales:

El primer paso para probar la hipótesis de mediación consistió en demostrar que la variable independiente (satisfacción laboral) se relaciona significativamente con la variable dependiente (intención de permanencia). El resultado que se observa en la Figura 2 demuestra que esta relación es significativa y que, por lo tanto, existe un efecto que puede ser mediado.



Figura 2. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de satisfacción laboral con intención de permanencia. *** $p < 0.001$.

El segundo paso para probar la mediación radicó en examinar si existen relaciones significativas entre la variable independiente (satisfacción laboral) y la variable mediadora (compromiso organizacional). La siguiente figura muestra los resultados de esta relación:

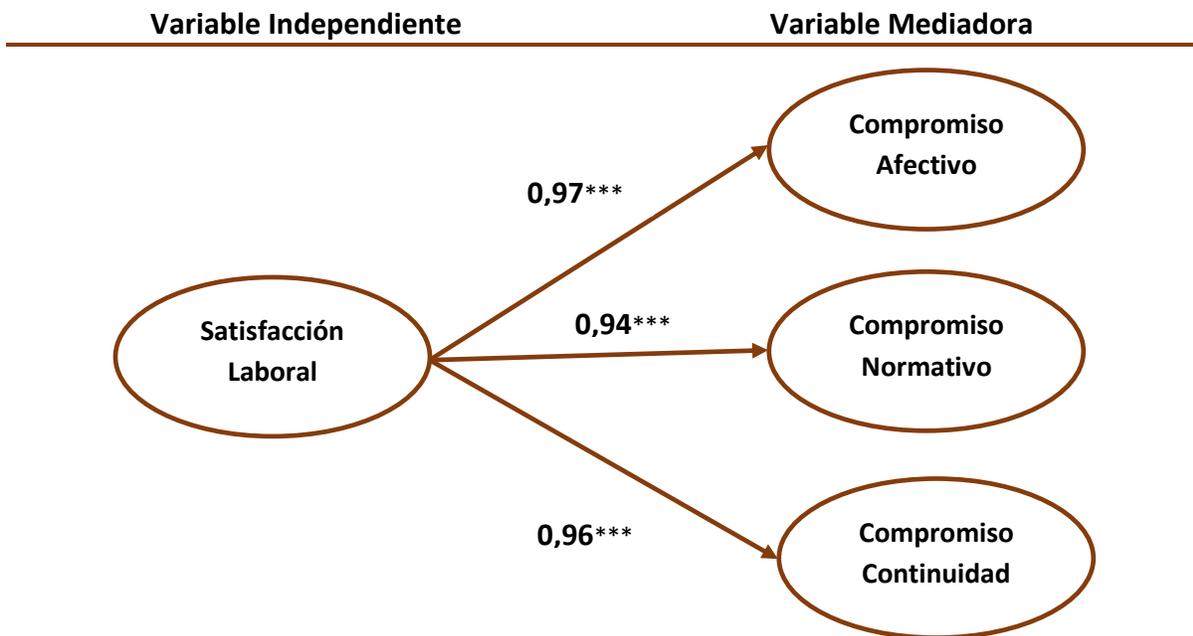


Figura 3. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de satisfacción laboral con las dimensiones de compromiso organizacional. *** $p < 0.001$.

Podemos observar que la satisfacción laboral mostró una relación significativa con todas las dimensiones de compromiso organizacional, por tanto, el segundo paso se cumple satisfactoriamente.

El tercer paso consistió en demostrar que la variable mediadora (compromiso organizacional) se relaciona con la variable dependiente (intención de permanencia). Los resultados que vemos en la Figura 4 ponen en evidencia que solo el compromiso afectivo mostró una relación significativa con la variable dependiente. El compromiso normativo y el compromiso de continuidad no mostraron ninguna relación.

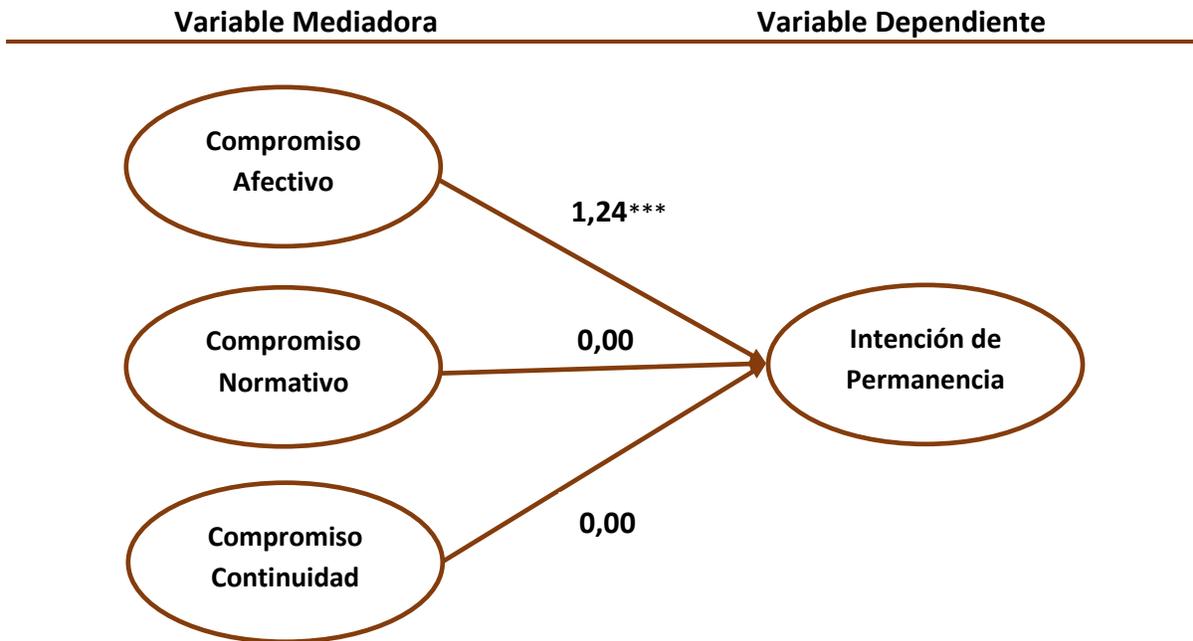


Figura 4. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de las dimensiones de compromiso organizacional con intención de permanencia. *** $p < 0.001$.

Se puso entonces a prueba el modelo utilizando solo el compromiso afectivo como mediador y se verificó nuevamente su relación con la intención de permanencia. El resultado evidenció que el tercer paso para probar la hipótesis de mediación se cumplió convenientemente (ver Figura 5).

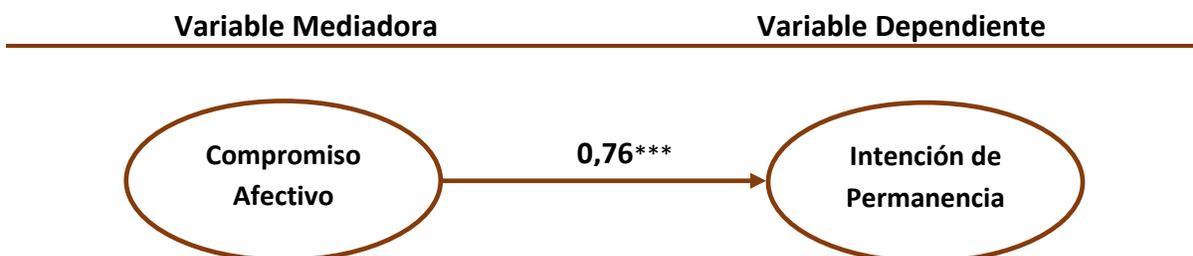


Figura 5. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de compromiso afectivo con intención

de permanencia. *** $p < 0.001$.

Finalmente se procedió a la verificación del modelo de investigación, utilizando únicamente el compromiso afectivo como variable mediadora, de acuerdo con los resultados del análisis anterior.

Los datos obtenidos (ver Figura 6) demuestran que no existe mediación total, pues la relación entre la variable independiente (satisfacción laboral) y la variable dependiente (intención de permanencia) no desaparece y sigue siendo significativa tras la inclusión de la mediadora (compromiso afectivo), aunque sí se reduce.

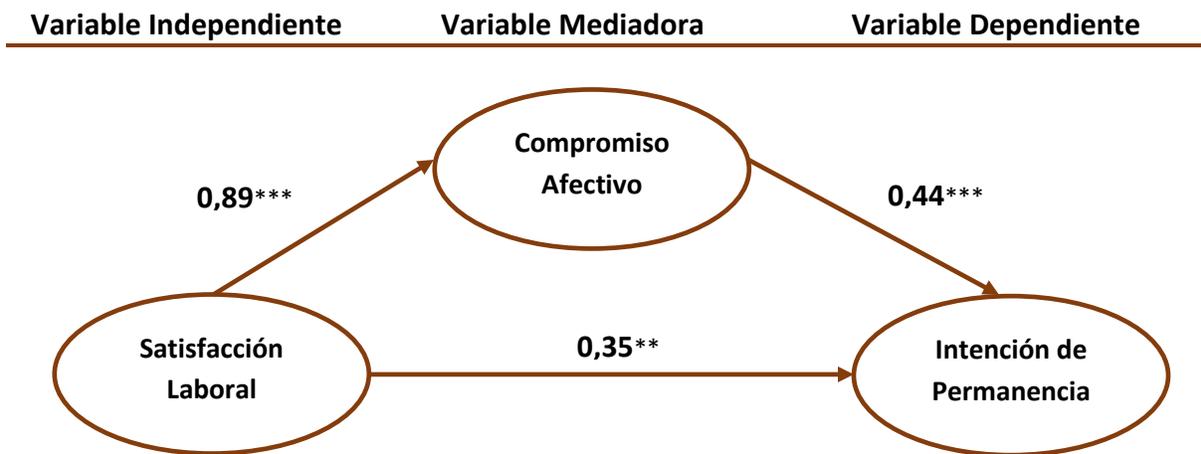


Figura 6. Significación y estimados estandarizados del modelo de investigación. *** $p < 0.001$. ** $p < 0.01$.

Para confirmar entonces si existe una mediación parcial se aplicó el Test de Sobel (Std. Error = 0.31, $p < 0.001$) (Baron y Kenny, 1986), encontrándose que el cambio del efecto es significativo, lo cual confirma que el compromiso afectivo media de manera parcial la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia.

5. Discusión y Conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidenciaron que la satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con la intención de permanencia. Este resultado prueba la primera hipótesis de la investigación y sugiere que los individuos que experimentan estados de complacencia con la organización, al ver satisfechas sus expectativas de trabajo, aumentan considerablemente su intención de permanecer, pues así podrán conservar los niveles de satisfacción experimentados. De igual manera, aquellos que obtengan un balance negativo al comparar sus expectativas con las realidades que su trabajo les ofrece, manifestarán estados emocionales de descontento que motivarán su intención de renunciar y, por tanto, de buscar un nuevo empleo que les brinde los satisfactores esperados (relaciones interpersonales armónicas con pares y jefes, posibilidades de desarrollo, estabilidad laboral, reconocimiento, paga equitativa, condiciones laborales justas, entre otros).

Este resultado es consistente con hallazgos de investigaciones previas que muestran que la satisfacción laboral correlaciona con el deseo voluntario de las personas de retirarse de la organización o mantenerse en ella (Littlewood, 2008; Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979; Mowday, Steers, y Porter, 1982; Williams y Hazer, 1986), y podría deberse a que un trabajador pondrá todo su esfuerzo en conservar su trabajo, en la medida que este le permite superarse y realizar un trabajo que se valora, mantener relaciones positivas con los compañeros y un trato cordial por parte de los superiores, las cuales se constituyen en algunas de las principales fuentes de satisfacción laboral (Penzer y Badin, 1971).

Por el contrario, el trabajador tendrá la intención de retirarse en la medida en que se encuentre insatisfecho con sus condiciones laborales, ya que es muy probable que en su ambiente de trabajo se estén presentando relaciones interpersonales conflictivas, bajos niveles de compromiso y poca participación y disposición al esfuerzo (Pérez, 1995). Así mismo, la insatisfacción laboral puede derivar en ausentismo, quejas, reclamos y acciones colectivas en el trabajo (Littlewood, 2008), lo cual motivará aún más el deseo de las personas de buscar un empleo que ofrezca las condiciones deseadas.

La segunda hipótesis planteada también fue confirmada, al verificarse que la satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con los tres componentes del

compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad). Esto indica que, en el marco de la presente investigación, los individuos que experimentan satisfacción con sus realidades de trabajo, experimentarán, en similar proporción, un estado positivo de involucramiento con la organización.

Este involucramiento se verá manifestado en una disposición emocional del individuo hacia la empresa (compromiso afectivo), por la cual se identificará, se involucrará y disfrutará de su pertenencia. Así mismo se generará en la persona un sentimiento de lealtad y gratitud con la empresa (compromiso normativo), que le da un trato justo y considerado, y que el individuo deberá retribuir permaneciendo en la organización (Wiener, 1982). Finalmente, el individuo satisfecho hará una evaluación del costo-beneficio asociado a su relación laboral (compromiso de continuidad) y se esforzará y permanecerá en la empresa con el fin de conservar los beneficios que recibe de la misma.

En caso contrario, el individuo que se siente insatisfecho con su trabajo, obteniendo un balance negativo entre lo que espera y lo que recibe, no experimentará involucramiento con la organización. Las investigaciones han demostrado que niveles bajos de compromiso pueden manifestarse en poco interés del individuo por dedicar esfuerzo a favor del logro de las metas organizacionales y del bienestar colectivo, mínima intención de permanecer, poca participación en la vida de la organización, baja disposición al esfuerzo adicional y ausencia de conductas de ciudadanía organizacional (Toro, 2012).

Estos resultados sugieren que los sentimientos de agrado con las condiciones laborales lleva a las personas a aceptar y creer en los valores y objetivos de la organización y a trabajar en pro de éstos (Mowday, Steers y Porter, 1979). Lo anterior podría deberse a que las personas estarán más interesadas en reafirmar los principios y valores que les resultan coherentes con sus expectativas, además pondrán su mayor esfuerzo en que se consigan aquellos objetivos con las cuales ellos se identifican y que, cuando trabajan en alcanzarlos, les permite experimentar sentimientos de complacencia.

Así mismo, es bastante probable que un trabajo que favorezca que las personas crezcan y se desarrollen profesionalmente, sea un trabajo que, además de generar satisfacción en el individuo (Penzer y Badin, 1971), le permita tener autonomía para decidir sobre la organización de sus responsabilidades, oportunidades para el contacto social, variedad temporal, espacial y cognitiva y retroalimentación sobre el desempeño y el logro de

resultados, las cuales son algunas de las realidades del trabajo que se han propuesto como favorecedoras del compromiso organizacional (Cooper, 1974; Warr, 1990).

Respecto a la tercera hipótesis, los análisis estadísticos evidenciaron que ésta se prueba parcialmente. Solo el componente afectivo del compromiso mostró tener una relación positiva y significativa con la intención de permanencia. El compromiso normativo y el compromiso de continuidad no mostraron tener ningún tipo de relación con la disposición de los trabajadores a permanecer o retirarse de la organización.

Este resultado es contrario a lo propuesto por algunos investigadores quienes sugieren que la intención de permanencia, como efecto del compromiso en general y de los tres tipos específicos de compromiso, se convierte en una premisa teórica (Jaros, 1997). Esta discrepancia hace necesario contemplar que el tipo (por disponibilidad) y tamaño de la muestra pudieran estar favoreciendo la inflación de la varianza del compromiso afectivo sobre la intención de permanencia, debido a la existencia de multicolinealidad entre las variables independientes (Vega y Guzmán, 2011), es decir, una fuerte correlación entre ellas, lo cual hace difícil cuantificar con precisión el efecto que cada variable predictora ejerce sobre la variable dependiente. En este sentido, el compromiso afectivo estaría representando mejor a los demás tipos de compromiso organizacional cuando se trata de determinar su influencia sobre la intención de permanencia.

La discordancia del resultado en relación con investigaciones previas resulta bastante interesante para el conocimiento científico del tema, y también podría encontrar una explicación en el siguiente análisis: El individuo con alto compromiso normativo permanecerá en la organización porque siente una obligación moral al haber sido objeto de consideraciones y trato especial, sin embargo, como lo proponen Meyer y Allen (1991), el compromiso normativo dura hasta que la deuda es saldada y por lo tanto es sujeto a racionalización por parte del individuo, quien al percibir la deuda cancelada, no se verá obligado a mantener la relación laboral.

Respecto al compromiso de continuidad, en la conceptualización de este componente nos encontramos con que se trata de una disposición del individuo a permanecer en la empresa por razón de las pérdidas o costos económicos potenciales asociados al despido o al retiro voluntario, es decir, los trabajadores con alto compromiso de continuidad permanecerán en la organización porque les conviene y no porque voluntariamente deseen hacerlo. Así, en el momento en que las personas consideren que la empresa no

cumple sus expectativas, podrían aparecer fenómenos de insatisfacción tales como el ausentismo, el presentismo y la rotación de los trabajadores (Littlewood, 2008), quienes buscarán un mejor alternativa laboral que satisfaga sus necesidades.

De todas maneras resulta necesario continuar indagando en relación con este resultado, pues los datos arrojados llaman la atención en tanto las variables psicosociales del trabajo generalmente muestran una alta relación entre ellas, además porque los resultados de investigaciones previas han encontrado una importante relación entre los tres componentes del compromiso (afectivo, normativo y de continuidad) y la intención de retiro o permanencia (Meyer, Allen y Smith, 1993).

Por su parte, la cuarta hipótesis de la investigación proponía que la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia ya no era significativa o se reducía tras la inclusión del compromiso organizacional como variable mediadora. Los hallazgos de la investigación evidenciaron lo siguiente: El modelo de mediación se comprueba, ya que al introducir al compromiso organizacional como variable mediadora, se aumentó el efecto indirecto de la satisfacción laboral sobre la intención de permanencia. En este caso hablamos de una mediación parcial, ya que la relación entre la variable independiente y la variable dependiente continuó siendo significativa tras la inclusión de la mediadora.

El modelo de mediación confirmado nos propone entonces que la probabilidad de que una persona satisfecha (satisfacción laboral) decida permanecer en su trabajo (intención de permanencia), aumentará si ha desarrollado un estado de involucramiento con la organización (compromiso organizacional). En caso contrario, el individuo insatisfecho con sus realidades de trabajo tendrá, con mayor probabilidad, la intención de retirarse voluntariamente de la organización. La decisión de retiro será más factible si al mismo tiempo no logró identificarse, involucrarse y disfrutar de su pertenencia a la empresa.

Este resultado obtenido es coherente con otros hallazgos de investigación que proponen que la satisfacción laboral correlaciona significativamente con compromiso organizacional. Así mismo, el aumento del compromiso se asocia con una disminución en la búsqueda de empleo (Littlewood, 2009).

Los resultados de esta investigación aportan claridad sobre las condiciones psicosociales del trabajo que son antecedentes del alto número de renuncias voluntarias de los empleados, evidenciando cuál debe ser el foco de atención cuando se quiera hacer una

retención efectiva del talento humano, reduciendo así los altos costos económicos y organizacionales asociados al retiro voluntario del personal. Estos resultados también refuerzan lo encontrado en investigaciones previas que muestran claramente que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son antecedentes de la intención de permanencia de los trabajadores, y, por esta misma vía, de la conducta de retiro y/o permanencia (Arias, 2001; Hom y Kinicki, 2001; Jiménez, Fuertes y Abad, 2009; Laczó y Hanisch, 1999; Littlewood, 2009; Mobley, 1977; Price y Mueller, 1981; Quintero, 2009).

En este sentido, las organizaciones interesadas en promover la reducción de los costos de reclutamiento, selección, capacitación y mantenimiento que deben asumirse cuando las tasas de rotación son altas, deberán procurar un impacto positivo en el bienestar laboral del personal, a través del mantenimiento de condiciones organizacionales favorables que respondan a las expectativas de los trabajadores en cuanto a sus posibilidades de desarrollo, trato justo, claridad organizacional, equidad en la remuneración por el trabajo, reconocimiento, entre otros aspectos que favorecen un estado emocional de complacencia cuando los trabajadores desempeñan las labores de su cargo.

Algunos investigadores han propuesto que existen ciertas realidades contextuales del trabajo con potencial para promover el compromiso del personal, el bienestar psicológico y la motivación. Se trata de la claridad de rol, tareas y responsabilidades, autonomía para decidir aspectos relativos a los fines y a los medios, oportunidades para el contacto social, variedad social, temporal, espacial y cognitiva de la tarea, retroalimentación sobre el desempeño y el logro de resultados, justicia en la compensación, los procedimientos, las relaciones y la información, seguridad física y psicológica, valoración social positiva del trabajo y apoyo del jefe o supervisor (Cooper, 1974; Warr, 1990).

Sin embargo, también resulta cierto que algunos administradores de recursos humanos no comprendan porqué, al contar con prácticas de gestión humana bien formuladas y programas de bienestar laboral amplios y con buenos beneficios para los trabajadores, se encuentren con resultados poco positivos cuando evalúan el nivel de satisfacción y compromiso de su gente y cuando se encuentran con tasas de rotación de personal bastante elevadas. En estos casos, la recomendación es encontrar las verdaderas razones de las discrepancias entre lo reportado por los directivos de recursos humanos y la percepción de los colaboradores.

Estas diferencias podrían deberse, entre otros, a que no es suficiente con la existencia de prácticas de gestión humana, sino que además deberá garantizarse la calidad de las mismas y el acceso de todos los niveles de la organización a éstas. También es importante hacer una exploración con los equipos de trabajo para identificar realidades particulares que expliquen las percepciones negativas de los empleados sobre diferentes realidades del trabajo. Esta exploración con los equipos permitirá identificar hechos, realidades o conductas, de modo claro y objetivo, a fin de encontrarle el sentido a las percepciones poco positivas de los colaboradores. Así mismo, las acciones correctivas o las mejoras que deseen implementarse deberán construirse colectivamente y no por decreto o resolución emanada de una autoridad externa, ya que las dificultades o los aciertos de un grupo son el efecto de la acción colectiva de sus integrantes.

Finalmente, y aunque las hipótesis de investigación han sido probadas, resulta necesario replicar esta investigación en otras ciudades colombianas y en otras empresas del mismo sector y, mejor aún, en empresas de otros sectores de la economía que permitan verificar si las variables estudiadas presentan el mismo comportamiento que mostraron en el presente estudio.

Así mismo, se podrían considerar nuevas investigaciones que incluyan otras variables del trabajo como el clima organizacional, el liderazgo, la motivación, el desempeño y la productividad y algunas variables individuales como la autoeficacia personal, el locus de control interno, el equilibrio emocional, entre otros, y que permitan tener una visión más amplia sobre los antecedentes de la intención de permanencia y de la rotación del personal.

Bibliografía

- ACDECC. Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO. www.acdecc.org.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), 888.
- Arciniega, L. M., González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Ares, A. Gómez F. (2008). Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo. In *VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social 2008* (pp. 25-34). EU de Trabajo Social. Universidad de Granada.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, (200).
- Arias, F., Ortiz, J. A. (2008). El desgaste profesional (burnout) y calidad de vida laboral como predictores de la búsqueda de otro trabajo en profesionales de la salud y de la educación en el occidente de México. Segundo foro de las américas en investigación sobre factores psicosociales, estrés y salud mental en el trabajo.
- Arnold, H. Feldman, C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Batistucci, F. (2004). Stress, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de call center. Centro de Ciencias da Vida da PUC-Campinas.
- Baron, R. Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Betanzos, N., Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 73(2), 139.
- Castanheira, F. Chambel, M. (2012). La Dirección de Recursos Humanos en los Call Centres: Desarrollo de un cuestionario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 28(1), 37-50.
- Chambel, M. Alcover, C. (2011). Psychological contract of call-centers workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134.
- Chambel, M. Castanheira, F. (2012). Training opportunities and employee' exhaustion in call centres: Psychological contract fulfillment. *International Journal of Training and Development*.
- Cinzel (2013). Ficha técnica Encuesta de Satisfacción Laboral SAT III. Documento Inédito.
- Cinzel (2013). Ficha técnica Escala para Evaluación Personal del Trabajo - Compromiso Laboral. Documento Inédito.
- Cooper, R. (1974). *Job Motivation & Job Design*. Londres: Institute of Personnel Management.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Sage Publications, Inc.
- De Frutos, B., Ruiz, M., San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19(3), 345-366.

- Del Bono, A. Bulloni, M. (2008). Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Revista Trabajo y Sociedad*. 10, volumen. IX, 1-21.
- Ewen, R. B. (1967). Weighting components of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51(1), 68.
- Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. Glencoe, NY: Free Press. En Littlewood, H. (Ed.). Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos. Universidad Nacional Autónoma de México. Tesis doctoral inédita.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 51(1), 115.
- Hom, P. Kinicki, A. (2001), Toward a greater understanding of how dis-satisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 5, 975-987.
- Hualde, A. Jurado, M. Tolentino, H. (2010). Organización del trabajo y prácticas de empleo en call centers de México. *Revista de Investigación Social*. 11, 55-76.
- James, L. R., Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.
- Jiménez, M. L. V., Fuertes, F. C., Abad, M. J. S. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21(1), 112-117.
- Judd, C. M., Kenny, D. A. (1981). Process analysis estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation review*, 5(5), 602-619.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.

- Kristensen, N., y Westergård-Nielsen, N. C. (2004). *Does low job satisfaction lead to job mobility?* (No. 1026). IZA Discussion paper series.
- Laczo, R. Hanisch, K. (1999). An examination of behavioral families of organizational withdrawal in volunteer workers and paid employess. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 453-476.
- Lambert, E., Hogan, N. Barton, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250. En Littlewood, H. (Ed.). Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos. Universidad Nacional Autónoma de México. Tesis doctoral inédita.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey. Brooks Cole.
- Lee, H. W., y Liu, C. H. (2007). An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. *International Journal of manpower*, 28(2), 122-134.
- Littlewood, H. (2003). Metanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22(2), 45-56.
- Littlewood, H. (2008). Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional: Potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional. En Uribe, J.F. (Ed.). *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. México: UNAM.
- Littlewood, H. (2009). Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos. Universidad Nacional Autónoma de México. Tesis doctoral inédita.
- Locke, E. A., Whiting, R. J. (1974). Sources of satisfaction and dissatisfaction among solid waste management employees. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 145.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction¹. *Hand book*.

López, H. (2010). El mercado laboral colombiano: Tendencias de largo plazo y sugerencias de política. Borradores de Economía. Subgerencia de Estudios Económicos del Banco de la República.

Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E., Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.

McGee, G. W., Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72(4), 638.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

Mobley, W. Horner, S. Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.

Mobley, W. Griffeth, R., Hand, H., Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.

- Moreno, B., Díaz, L., Hernández, E. (2012). La agresión laboral y la intención de abandono: Evaluación del papel mediador de la satisfacción laboral. *Revista Mexicana de Psicología*, 29(2), 125-135.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Mowday, R., Steers, R. , Boulian, P. Porter, L. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5), 603-609.
- Mowday, R., Steers, R. Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal or Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Steers, R. Porter, L. (1982). Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academic Press*.
- Penzer, W. N. Badin, I. J. (1971). A comparison of job attitudes among black and White clerical employees. APA. *Experimental Publication System*. 406, 370. En Pérez, I. (Ed.). Satisfacción laboral y Comportamientos Organizacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 14(1), 7-24.
- Pérez, I. (1995). Satisfacción laboral y Comportamientos Organizacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 14(1), 7-24.
- Pérez, I. (1996). La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 15(2), 65-79.
- Price, J. L., Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.
- Quintero Valencia, D. A. (2009). Antecedentes de la intención de retiro en el contact center, estudio de caso Liberty Seguros.

- Reichers, A. E. Schneider, B. (1990) Climate and Culture: An evolution of constructs. En Schneider, B. (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Soliman, H. M. (1970). Motivation-hygiene theory of job attitudes: An empirical investigation and an attempt to reconcile both the one-and the two-factor theories of job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 54(5), 452.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management journal*, 21(3), 380-396.
- Tejada, J.M., Arias, F. (2004). Administración de la calidad: prácticas organizacionales percibidas y compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23(2), 59-70.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 333-344.
- Toro, F. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(1), 14-17.
- Toro, F. (2002). Bases conceptuales para el diseño de un instrumento de diagnóstico de la satisfacción laboral en Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(2), 53-68.
- Toro, F. (2009). Clima Organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Medellín: Cincel.
- Toro, F., Londoño, M., Sanín, A. y Valencia, M. (2010). Modelo Analítico de Factores Psicosociales en Contextos Laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 95-137.
- Toro, F. (2012). Gestión humana y el compromiso laboral. Conferencia trimestral. CINCEL S.A.S. Medellín.

- Vega, J. C., Guzmán, J. (2011). Regresión pls y pca como solución al problema de multicolinealidad en regresión múltiple. *Revista de Matemática Teoría y Aplicaciones*, 18(1), 09-20.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, 71(2), 219.
- Withey, M., Daft, R. L., Cooper, W. H. (1983). Measures of Perrow's work unit technology: An empirical assessment and a new scale. *Academy of Management Journal*, 26(1), 45-63.
- Zambada, R., Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2), 24-31.

Anexo

EJEMPLOS DE ÍTEMS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

SATISFACCIÓN LABORAL SAT III

INSTRUCCIONES

Esta encuesta tiene como objetivo conocer, de manera imparcial, la opinión del personal sobre distintos asuntos internos del trabajo. Por favor, tenga presente las siguientes recomendaciones para la efectividad del estudio:

- Esta es una encuesta de carácter individual, voluntaria y anónima. En ningún momento se le solicitará su nombre o número de identificación.
- La información suministrada es completamente confidencial. A la empresa solo se le entregarán resultados por grupos, nunca individuales.
- No hay respuestas buenas ni malas, lo que importa es su opinión sincera.
- No se preocupe si encuentra afirmaciones parecidas. Cada una es independiente de las otras, responda cada una sin preocuparse por las demás.

GÉNERO

- Femenino
- Masculino

ESCOLARIDAD

- Primaria
- Bachillerato
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional
- Posgrado

EDAD

- 15 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 años y más

A continuación encontrará una serie de afirmaciones. Lea cada afirmación y asigne una calificación indicando un número entre 6 y 1 de la siguiente manera:

- (6) si usted está totalmente satisfecho.
- (5) si usted está medianamente satisfecho.
- (4) si usted está ligeramente satisfecho.
- (3) si usted está ligeramente descontento.
- (2) si usted está medianamente descontento.
- (1) si usted está totalmente descontento.

PREGUNTAS

	6	5	4	3	2	1
1. En relación con el estímulo y motivación que recibo de mi jefe, yo me siento...	<input type="radio"/>					
2.	<input type="radio"/>					
3. En relación con el prestigio que tiene esta empresa en el medio, yo me siento...	<input type="radio"/>					
4.	<input type="radio"/>					
5. En relación con el nivel de ruido en mi sitio de trabajo, yo me siento...	<input type="radio"/>					
6.	<input type="radio"/>					
7. En relación con las condiciones que me ayudan a evitar accidentes en mi trabajo, yo me siento...	<input type="radio"/>					
8.	<input type="radio"/>					
9. En relación con el trato entre compañeros de trabajo, yo me siento...	<input type="radio"/>					
10.	<input type="radio"/>					

ESCALA PARA EVALUACIÓN PERSONAL DEL TRABAJO - COMPROMISO LABORAL

Esta encuesta busca identificar cómo se sienten las personas en su trabajo. Usted encontrará aquí diversas afirmaciones que describen modos distintos de ver y de sentirse en el trabajo. Sírvase leer atentamente cada afirmación y calificarla escogiendo el valor que mejor describa su situación. Seleccione su grado de acuerdo o desacuerdo teniendo en cuenta la siguiente escala:

- (4) Totalmente de Acuerdo
- (3) En buena parte de Acuerdo
- (2) En buena parte en Desacuerdo
- (1) Totalmente en Desacuerdo
- (0) No estoy seguro del asunto

VALE LA PENA ESFORZARME EN MI TRABAJO PORQUE...

	4	3	2	1	0
1. Me siento entusiasmado(a) en la empresa.	<input type="radio"/>				
2.	<input type="radio"/>				
3. Me siento interesado(a) por mi empresa.	<input type="radio"/>				
4.	<input type="radio"/>				
5. Puedo aplicar mis conocimientos y habilidades.	<input type="radio"/>				
6.	<input type="radio"/>				

ME IDENTIFICO CON LAS NORMAS, VALORES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA PORQUE...

	4	3	2	1	0
9. Me siento dedicado a ella.	<input type="radio"/>				
10.	<input type="radio"/>				
11. Me siento fascinado(a) con ella.	<input type="radio"/>				
12.	<input type="radio"/>				

NO VALE LA PENA RETIRARME DE ESTA EMPRESA PARA TRABAJAR EN OTRA PORQUE...

	4	3	2	1	0
16. Me siento emocionado(a) con la empresa.	<input type="radio"/>				
17.	<input type="radio"/>				
18. Me siento con el deber de continuar trabajando para esta empresa.	<input type="radio"/>				
19.	<input type="radio"/>				
20. Me siento confiado(a) trabajando aquí.	<input type="radio"/>				
21.	<input type="radio"/>				

ENCUESTA DE INTENCIÓN DE PERMANENCIA

A continuación encontrará una serie de afirmaciones. Lea cada afirmación y asigne una calificación indicando un número entre 7 y 1 de la siguiente manera:

- (7) Totalmente de Acuerdo.
- (6) De Acuerdo.
- (5) Casi de Acuerdo.
- (4) Indeciso, Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo.
- (3) Casi en Desacuerdo.
- (2) En Desacuerdo.
- (1) Totalmente en Desacuerdo.

PREGUNTAS

	7	6	5	4	3	2	1
1. Me gustaría dejar esta organización.	<input type="radio"/>						
2.	<input type="radio"/>						
3. No dejaré esta organización de manera voluntaria bajo ninguna circunstancia.	<input type="radio"/>						
4.	<input type="radio"/>						

COMENTARIOS