



Acta Universitaria

ISSN: 0188-6266

actauniversitaria@ugto.mx

Universidad de Guanajuato

México

Flores Zambada, Ricardo; Madero Gómez, Sergio Manuel

Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia

Acta Universitaria, vol. 22, núm. 2, febrero-marzo, 2012, pp. 24-31

Universidad de Guanajuato

Guanajuato, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41623191004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia

Ricardo Flores Zambada\*, Sergio Manuel Madero Gómez\*\*

### RESUMEN

La calidad de vida en el trabajo (CVT) que perciben los empleados de una organización ha sido identificada como predictor de comportamientos no deseados -rotación, ausentismo, reducción en motivación y productividad-, afectando directamente el desempeño de la organización. En este artículo se reportan los resultados de una investigación realizada en una institución de educación superior, en la cual se identifican las variables de CVT que predicen la intención de los empleados de permanecer en la institución. El estudio estuvo basado en una muestra de 1 522 trabajadores quienes respondieron un cuestionario con 82 reactivos. Posteriormente, a través de modelos de regresión logística, se identificó 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 de la intención de permanencia en el empleo.

### ABSTRACT

The quality of work life (QWL) that employees perceive in an organization has been identified as a predictor of unwanted behaviors, such as turnover, absenteeism, low motivation and productivity. These behaviors directly affect the performance of the organization. We report the results of an exploratory study in an institution of higher education, which identifies variables that predict QWL and the intentions of the employees to stay in the institution. The study included 1 522 employees who answered a questionnaire including 82 items; the questionnaire measured 27 variables of QWL and the intention that employees had to remain in the institution. Through logistic regression models, we identify that internal equity pay, job satisfaction, commitment, influence of family and work environment are the most significant variables predicting the intention to remain in the institution.

### INTRODUCCIÓN

La psicología organizacional e industrial se ha enfocado a entender y a mejorar la calidad de vida de las personas en el contexto de trabajo. La opinión que el trabajador tiene sobre el trabajo en equipo, el estilo de liderazgo, la relación entre los compañeros, la calidad de la comunicación, las políticas y procedimientos que se establecen, las condiciones físicas para realizar su trabajo y la satisfacción con la tarea que le asignan son algunas variables que han sido teórica y empíricamente relacionadas con comportamientos que influyen de manera directa e indirecta en los resultados de la organización [1-3].

El reto de las empresas frente a la competencia de mercado global es mantener la competitividad y aumentar los beneficios obtenidos, por medio de una serie de prácticas enfocadas a mejorar el desempeño y tenerlo como una ventaja competitiva [4]. En vista de que el logro de estos objetivos está dado principalmente por la fuerza laboral, las empresas necesitan buscar la satisfacción de sus trabajadores en el ambiente laboral de manera que su estabilidad conlleve a una mayor eficiencia [5-7].

#### Palabras clave:

Calidad de vida en el trabajo; intención de permanencia; comportamiento organizacional.

#### Keywords:

Quality of work life; intention to remain in the company; organizational behavior.

La calidad de vida en el trabajo ofrece satisfacción social y psicológica que se refleja de diversas maneras. En el caso de los empleados, una buena calidad de vida en el trabajo puede verse reflejada, por ejemplo, en mejores condiciones para realizar sus actividades, un mejor ambiente para las relaciones entre compañeros, mejores esquemas salariales, etc., sin embargo, una baja percepción de calidad de vida en el trabajo influye de forma negativa en la rotación y en la productividad de los empleados [8], [9].

\* Dirección de Recursos Humanos del Sistema ITESM. Tecnológico de Monterrey. Campus Monterrey. Av. Garza Sada 2501 sur, Col. Tecnológico, C. P. 64849, Monterrey, Nuevo León, México. Tel: (81) 83592458, fax: (81) 83284259. Correo electrónico: riflores@itesm.mx

\*\* Escuela de Negocios, Departamento Académico de Administración, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. Av. Garza Sada 2501 sur, Col. Tecnológico, Monterrey, N. L., México. Tel. y fax: (81) 83284090. Correo electrónico: smadero@itesm.mx

La empresa se ve directamente afectada o beneficiada en su productividad, eficiencia, calidad, innovación y utilidades [10] debido a la percepción de la calidad de vida de sus trabajadores.

La calidad de vida en el trabajo se incrementa con la implementación de procesos relacionados con los sistemas socio-técnicos y con una serie de esfuerzos de desarrollo organizacional [11], [12]. La literatura en este campo ha identificado que procesos relacionados con la estructura organizacional, la comunicación, las prácticas de liderazgo, la integración social entre sus miembros, las relaciones con el jefe inmediato, las condiciones de soporte para realizar el trabajo y los intereses y motivaciones del trabajador constituyen el entorno sobre el cual el trabajador emite su valoración del nivel o calidad de vida que percibe. Todo lo anterior implica un cambio de cultura que repercute en el alcance y en la medición de los resultados de todos los que forman la empresa [13], [14].

En esta investigación, las variables que determinan la calidad de vida en el trabajo han sido agrupadas en seis dimensiones (ver figura 1).

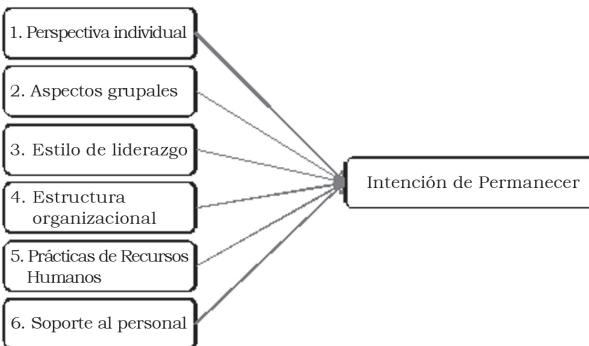


Figura 1. Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo.

La primera dimensión es una perspectiva individual e incluye las variables tales como la satisfacción con el trabajo, la pertenencia a la organización y el conocimiento de la misma. La segunda es una dimensión relacionada con aspectos grupales y considera el ambiente de trabajo, relación con el jefe y compañeros, definición y cumplimiento de objetivos y el trabajo en equipo. La tercera tiene que ver con los líderes y considera el estilo de liderazgo, su toma de decisiones, el compromiso de la organización hacia el trabajador y el desempeño de los líderes. La cuarta dimensión está relacionada con aspectos de estructura y considera la comunicación, los procedimientos y la organización.

La quinta integra a las oportunidades de promoción, salarios, servicios, desarrollo, inducción, evaluación del desempeño y reconocimiento, vinculados con prácticas de recursos humanos. La sexta dimensión aborda aspectos de soporte como la disponibilidad de apoyos para la tarea, estabilidad en el trabajo, salud y expectativas de cambio.

La importancia de la calidad de vida laboral reside en los efectos positivos o negativos que tienen en el trabajador, los cuales pueden desencadenarse a corto o a largo plazo, impactando directamente en el desarrollo o estancamiento de la organización [15], [16]. Es conveniente señalar que la implementación de un programa efectivo de CVT pretende mejorar las condiciones de trabajo e incrementar la efectividad organizacional y el desempeño de la persona en su puesto de trabajo [17].

La calidad de vida en el trabajo no es una lista de términos, factores o situaciones para alcanzarse en el corto plazo dentro de una empresa, sino una perspectiva y una filosofía de trabajo para organizar, dirigir e integrar de la mejor manera el recurso humano [18], [14]. En ella se pone énfasis en la necesidad de diseñar, dirigir y cambiar las organizaciones para evitar ineficiencias -surgidas de una pobre calidad de vida percibida-, y poder aprovechar al máximo el valor que el recurso humano puede y desea aportar al logro de los objetivos de la organización [19-21].

Una mala administración de la calidad de vida laboral crea un ambiente de inconformidad y desconfianza que desencadena en ausentismo y rotación de los empleados, repercutiendo de forma negativa en la productividad de la empresa [8], [22-27].

La literatura revisada se ha enfocado principalmente en la identificación de las variables que predicen la calidad de vida, sin embargo, son relativamente pocos los trabajos que consideran los efectos no deseables de una baja calidad de vida laboral. Uno de los efectos menos deseables para la organización es la renuncia de trabajadores, los cuales dejan la empresa llevándose su experiencia y el conocimiento adquirido a otra organización [28]. Los costos organizacionales de los altos niveles de rotación hacen relevante entender qué provoca esta decisión. Dada la complejidad y la poca disponibilidad de oportunidades para investigar directamente mediciones de rotación, se ha propuesto en la literatura que la intención de permanecer en la organización es una variable que predice la decisión de rotación (considerándola como una suerte de renuncia psicológica) [29].

Por otra parte, es necesario mencionar que el compromiso organizacional ha sido una actitud investigada en las últimas décadas debido a sus implicaciones en la organización y en sus miembros [30], destacando que el compromiso del empleado se refiere al acomplimiento psicológico de los trabajadores en su lugar de trabajo y que está íntimamente relacionado con la satisfacción del trabajo y la asistencia al mismo, (esto es, con la intención del trabajador de permanecer en su lugar de trabajo). Sin embargo, investigaciones han sugerido que los trabajadores no se comprometen por mucho tiempo a las organizaciones como consecuencia de la implementación de diversas estrategias empresariales como reingenierías, cambios organizacionales y reestructuraciones corporativas. El compromiso puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización, apoyar el desempeño e identificar la intención de permanecer [31], tratando así de reducir la probabilidad de rotación de personal.

Allen y Meyer mencionan en su modelo que existen tres tipos de compromiso: el afectivo, el normativo y el de continuidad [32]. Un factor común entre ellos es la premisa de que cada tipo de compromiso debe tener una influencia en la decisión de la persona de renunciar o permanecer en su trabajo [33].

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Objetivo de la investigación

El objetivo de esta investigación fue identificar las variables de las seis dimensiones relacionadas con la calidad de vida en el trabajo que predicen la intención del trabajador en torno a permanecer en la organización, esto con la finalidad de que el área de recursos humanos diseñe planes de acción de acuerdo a los resultados obtenidos.

### Población y muestra

El estudio se realizó en una institución privada de educación superior del norte de México. Los datos fueron recolectados durante los meses de agosto y diciembre del 2010, como parte de un estudio de clima organizacional, y en éste participaron voluntariamente 3 773 personas -dicha cantidad representa el 63 % de las personas que trabajan en la institución.

De la población participante, se extrajo una muestra de 1 522 personas que se encuentran en ambos

extremos de la medición de la variable dependiente. Es decir, los que en las respuestas del instrumento de medida están totalmente de acuerdo en permanecer en la institución (1 y 2) y los que están totalmente en desacuerdo en permanecer (4 y 5), eliminando las respuestas de indiferencia. De la muestra seleccionada, 1 194 eran empleados de la institución que tenían cargos administrativos y los 328 restantes eran profesores con contrato permanente.

### Estrategia de recolección de datos

El cuestionario fue administrado en sesiones grupales de 40 a 50 personas dentro de la institución (previa invitación por parte de las autoridades de cada una de las facultades), teniendo una duración aproximada de 30 a 45 minutos. Los trabajadores fueron instruidos en el propósito del estudio y se les solicitó su participación de manera voluntaria y anónima para el llenado del instrumento utilizado. Los datos recolectados fueron capturados en una hoja de cálculo, la cual fue exportada al paquete computacional NCSS.

### Variables utilizadas y medición

Se utilizó un modelo lineal de 27 variables independientes (ver tabla 2 en la sección anexos). La variable dependiente de esta investigación fue el interés del trabajador por permanecer en la institución; esta variable identificó el grado en que cada persona expresa su deseo por permanecer dentro de la institución desarrollando su carrera laboral.

Se administró un cuestionario integrado por 82 preguntas tipo afirmación. Ejemplos de las preguntas ofrecidas son: "Estoy muy satisfecho con mi trabajo actual", "En general, considero mi bienestar excelente", "Mi trabajo es retador", "Los procedimientos y políticas de la empresa son justas". Para su medición se utilizó una escala Likert de 5 niveles, en el que 1 significa "totalmente de acuerdo" y 5 "totalmente en desacuerdo" con la afirmación. El cuestionario aplicado es propiedad de la institución educativa y ha sido utilizado a lo largo de los últimos 5 años como un instrumento de medida válido.

Para incrementar la capacidad discriminante de la variable dependiente, se tomó la decisión de transformarla a una variable binaria, es decir, que tuviera los valores 0 y 1: por un lado, mostrar las personas que no tienen intención de permanecer, y, por el otro, las personas que claramente muestran que sí tienen esa intención. La pretensión era proceder de tal suerte con el uso de las herramientas estadísticas correspondientes.

Debido a que la proporción de personas con intención manifiesta de no permanecer en la institución fue reducida, se seleccionó la regresión logística como método de análisis. Tal alternativa se trata de un método no paramétrico que permite predecir el porcentaje en que las variables significativas predecirán correctamente el valor de la variable dependiente.

Intencionalmente en este estudio no se planteó ninguna hipótesis. Por su naturaleza exploratoria, el objetivo era que surgieran las variables que son estadísticamente significativas a través de los datos empíricamente recolectados.

## RESULTADOS

Se encontró un modelo de regresión logística estadísticamente significativo ( $R^2 = 0,2399$ ,  $p < 0,001$ ,  $x^2 = 392$ ) que predice correctamente el 98,8 % de los casos.

En la primera iteración del modelo se incorporaron las 27 variables independientes y a través del método *Backward variable selection* se eliminaron 18 variables, quedando un modelo final con 9 variables significativas. A continuación se presenta la estimación final de los parámetros donde todas las variables contempladas son significativas; el modelo indica que si la organización influye en la mejora de la opinión que el empleado tiene en estas variables, se incrementa la intención de permanecer en la organización.

**Tabla 1.**  
 Estimación de los parámetros en las variables del modelo.

Variable	Coeficiente Regresión	Error Estándar	Chi Cuadrada	Nivel Prob.
Equidad interna	-1,3001	0,3554	13,38	0,0003
Satisfacción en el trabajo	-0,8902	0,3843	5,36	0,0205
Pertenencia	-5,8597	0,9141	41,09	0,0000
Interferencia trabajo-familia	-0,3806	0,2857	1,78	0,1827
Ambiente de trabajo	-1,3799	0,5067	7,42	0,0065
Jefe inmediato	-0,4943	0,3698	1,79	0,1813
Interés de la empresa en familia	-0,6423	0,3305	3,78	0,0519
Renunciar por salario	-0,6782	0,2384	8,09	0,0044
Trabajo en equipo	-0,5354	0,3963	1,83	0,1767

La ecuación y los coeficientes resultantes del modelo se presentan a continuación,

Intención de permanecer = 15,2998 + (-1,3001\*Equidad salarial interna) + (-0,8902\*Satisfacción en el trabajo) + (-5,8597\*Sentido de pertenencia) + (-0,3806\*Interferencia del trabajo con la familia) + (-1,3799\*Ambiente de trabajo) + (-0,4943\*Comportamiento del jefe) + (-0,6423\*Interés de la empresa por la familia) + (-0,6782\*Renunciar por mejor salario) + (-0,5354\*Trabajo en equipo).

Los resultados obtenidos muestran que estas nueve variables clasifican correctamente el 98,8 % de los casos de la muestra. Esto significa que, ante ciertos cambios en las variables, si existe una clara intención por parte de la persona por permanecer en la organización o que, por el contrario, para esta muestra en particular, el efecto es que alguna modificación en esas variables impacta en la decisión de la persona para salir de la organización.

Los hallazgos obtenidos en el análisis de regresión logística muestran elementos importantes a ser considerados por la institución en cuestión y, al mismo tiempo, demandan realizar un análisis de profundidad sobre el grado en que esta evidencia empírica puede ser extrapolada a otras instituciones de educación superior (independientemente de si son públicas o privadas).

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Analizando inicialmente los resultados obtenidos, se encuentra un conjunto de variables relacionadas en el contexto laboral universitario que demandan especial atención. Resalta en primera instancia, por su aportación al modelo, la variable “sentido de pertenencia” ( $x^2 = 41,09$ ,  $p < 0,05$ ) que captura el grado en que la persona está comprometida con la institución, es decir, en el que mantiene un compromiso de tipo afectivo. Enseguida aparecen variables relacionadas con la compensación que reciben las personas, como son “la equidad salarial interna” ( $x^2 = 13,38$ ,  $p < 0,05$ ) y la intención de “renunciar por tener un mejor sueldo” ( $x^2 = 8,09$ ,  $p < 0,05$ ), las cuales indican que el sistema de pagos dentro de la institución debe ser cuidado para evitar problemas de equidad.

Además de lo anterior, es necesario considerar que el prestigio y la imagen que se tiene de una organización forman parte esencial del desarrollo del compromiso afectivo, ya que fortalece el grado de orgullo de la persona de pertenecer o seguir perteneciendo a ella.

En particular, los resultados obtenidos relacionados con la percepción existente sobre la equidad salarial interna y la intención de renunciar por tener un mejor sueldo demuestran que el sistema de compensaciones debe ser atendida por parte del área de recursos humanos. Destaca que la variable “salario”, comparativamente a otros estudios, vuelve a aparecer en este estudio empírico como extremadamente relevante para provocar actitudes y comportamientos requeridos por las organizaciones (en otras palabras, que es un factor modular para la retención del personal [34]).

En tercer lugar de importancia aparece “ambiente de trabajo” ( $\chi^2 = 7,42$ ,  $p < 0,05$ ), por lo que es necesario mencionar la relevancia que tiene dentro de la institución diseñar estrategias o planes de acción enfocados a fomentar un ambiente de cordialidad, respeto, integración entre el personal y buenas relaciones de trabajo entre todos.

Finalmente, se encuentra “la satisfacción con el trabajo” ( $\chi^2 = 5,36$ ,  $p < 0,05$ ), es decir, la motivación intrínseca derivada de la tarea. Del mismo modo, pero con menor poder predictivo, se identifican el comportamiento del jefe y el trabajo en equipo: estas variables nos llevan a considerar lo valioso que es el desarrollo de los mandos intermedios y superiores de la organización, fortaleciendo diversas competencias en las personas para lograr mejores resultados (competencias tales como el trato a los compañeros de trabajo, la escucha activa, la claridad en las instrucciones, entre otras).

Ahora bien, el salario equitativo y competitivo, el trabajo realizado, identificarse con la institución, mantener un balance entre el trabajo y la vida familiar, el ambiente de trabajo, el comportamiento del jefe directo, el que la institución esté preocupada por la familia del trabajador y el trabajo en equipo influyen en la intención de los trabajadores para permanecer en la institución.

#### **Limitaciones del estudio**

Es importante reconocer que los resultados aquí presentados son parte de una investigación inicial, que la cantidad de datos recolectados invita a continuar analizándolos para encontrar relaciones significativas adicionales y que incluso se pueden incorporar variables demográficas que expliquen la intención de permanecer.

Precisamente la riqueza de los datos obtenidos justifica dejar un modelo de regresión lineal y explorar análisis estadísticos más complejos mediante modelos de ecuaciones estructurales. Es evidente que las variables recolectadas pueden ser visualizadas como dependientes unas de otras.

La transformación de la variable dependiente a un esquema binario para poder realizar una regresión logística es un tema relevante de discusión. Intencionalmente se dejó fuera una gran cantidad de sujetos de la muestra al decidir trabajar solo con los casos extremos; esto abre el interés de analizar la información a través de regresiones tradicionales.

La evidencia empírica aquí mostrada tiene un bajo nivel de validez externa, por lo que se debe tener precaución y evitar generalizar los resultados a cualquier organización. De todas maneras, pese a lo antes comentado, los resultados aquí encontrados son muy consistentes mostrando una determinada tendencia hacia dos aspectos importantes: uno relacionado con el tema de compensaciones -como son los salarios- y el otro haciendo referencia al contexto social intra-organizacional -como es el comportamiento del jefe, la relación con los compañeros de trabajo y la familia-, entremezclándose para influir en el nivel de motivación intrínseca que se despierta en la persona para realizar la tarea asignada.

#### **REFERENCIAS**

- [1] Combs, J., Liu, Young, M., Hall, A., Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organization performance. *Personnel Psychology* 59(3): pp. 501-528.
- [2] Hassan, T. (2002). Company Performance: Does Quality of Work Life Really Matter? *Management Research News* 25(8-10): pp. 8-11.
- [3] Cohen, S., Chang, L., Ledford Jr., G. (1997). A Hierarchical Construct of Self-Management Leadership and its Relationship to Quality of Work Life and Perceived Work Group Effectiveness. *Personnel Psychology* 50(2): pp. 275-308.
- [4] Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* 38(3): pp. 635-672.
- [5] Bohl, L., Slocum, J., Luthans, F., Hodgetts, R. (1996). Ideas that will shape the Future of Management Practice. *Organizational Dynamics* 25(1): pp. 6-14.
- [6] Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser Jr., E., Schlesinger, L. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, Jul-Ago: pp. 118-129.
- [7] Lau, R. S. M., May, Bruce, E. (1998). A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance. *Human Resource Development Quarterly* 9(3): pp. 211-226.

[8] Hallowell, R., Schlesinger, L., Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *HR. Human Resource Planning* 19(2): pp. 20-31.

[9] Luna-Arcas, R., Camps, J. (2008). A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions. *Personnel Review* 31(1): pp. 26-46.

[10] May, B., Lau, R., Johnson, S. (1999). A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance. *South Dakota, Business Review* 58(2): pp. 3-7.

[11] Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management* 58(5): pp. 423-436.

[12] Darling, J. R., Heller, V. (2009). Organization Development in an Era of Socioeconomic Change: A Focus on The Key to Successful Management Leadership. *Organization Development Journal* 27(2): pp. 9-26.

[13] Williams, B. L. (2005). Models of organizational change and development. *Futurics* 29(3/4): pp. 1-22.

[14] Ramlal, S. (2003). Measuring human resource management's effectiveness in improving performance. *HR. Human Resource Planning* 26(1): pp. 51-62.

[15] Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction and Performance: Evidence from U.S Federal Agencies. *Public Administration Review* 69(2): pp. 328-338.

[16] Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., Lohfeld, L., Tjam, E. (2001). Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Work Life. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 14(3): pp. 9-15.

[17] LooSee, Beh, Raduan, Che Rose. (2007). Linking QWL and Job Performance: Implications for Organizations. *Performance Improvement* 46(6): pp. 30-35.

[18] Carney, M. (2008). The many futures of Asian business groups. *Asia Pacific Journal of Management* 25(4): pp. 595-613.

[19] Fairholm, R., Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. *Journal of Management and Organization* 15(1): pp. 17-30.

[20] Amato, C. H., Amato, L. H. (2002). Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements. *Journal of Marketing Theory and Practice* 10(4): pp. 69-87.

[21] Haugen, L., Davis, A. (2009). The Engagement Process: Examining the Evidence from Diverse Perspectives. *Journal of Behavioral and Applied Management* 10(3): pp. 396- 414.

[22] Dolan, S., García, S., Cabezas, C., Tzafir, S. (2008). Predictors of "Quality of work" and "Poor Health" among Primary Health-Care Personnel in Catalonia. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 21(2): pp. 203-217.

[23] Havlovic, S. (1991). Quality of Work Life and Human Resource Outcomes. *Industrial Relations* 30(3): pp. 469-479.

[24] Schlesinger, L., Zornitsky, J. (1991). Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications. *HR. Human Resource Planning* 14(2): pp. 141-149.

[25] Kontoghiorghes, C., Frangou, K. (2009). The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors and Consequent Organizational Performance. *S. A.M. Advanced Management Journal* 74(1): pp. 29-36.

[26] Kotzian, M. (2009). Leadership and Cultural Change: The Challenge to Acquisition Workforce Retention. *Defense Acquisition Review Journal*, April: pp. 33-52.

[27] Levin, B., Sloan, N. (2005). Creating Commitment Using Tried-and-True Retention Strategies. *Workspan* 48(7): pp. 44-50.

[28] Madero, S., Flores, R. (2009). Predictores no financieros del compromiso de continuidad: Un estudio cuasi-experimental. *Revista Investigación Administrativa* 103: pp. 7-20.

[29] Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración* 200: pp. 5-10.

[30] Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages*. Academic Press. ISBN: 0-12-509370-5.

[31] Becker, T., Billings, R., Eveleth, D., Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal* 39(2): pp. 464-482.

[32] Allen, N., Meyer, J. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal* 33(4): pp. 847-858.

[33] Littlewood, H. (2004). Análisis factorial Confirmatorio y Modelamiento de Ecuación Estructural de Variables Afectivas y Cognitivas asociadas a la Rotación de Personal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 23(1): pp. 27-37.

[34] Madero, S. (2009). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración* 232: pp. 109-130.

## ANEXOS

**Tabla 2.** Variables independientes utilizadas en el modelo de regresión de la investigación.

1.- Seguridad en el empleo	15.- Respeto del horario de trabajo
2.- Satisfacción en el trabajo	16.- Oportunidades de promoción
3.- Sentido de pertenencia	17.- Prestaciones
4.- Claridad de rumbo de la institución	18.- Equidad salarial interna
5.- Ambiente de trabajo	19.- Políticas de compensaciones
6.- Comportamiento del jefe inmediato	20.- Renunciar por mejor sueldo
7.- Relación con compañeros directos	21.- Oportunidad de desarrollo
8.- Establecimiento de objetivos	22.- Evaluación del desempeño
9.- Trabajo en equipo	23.- Reconocimiento
10.- Liderazgo de los directivos	24.- Apoyos para realizar el trabajo
11.- Participación en las decisiones	25.- Interferencia del trabajo con la familia
12.- Compromiso de la institución con el trabajador	26.- Interés organizacional por el bienestar de la familia
13.- Comunicación	27.- Problemas de salud
14.- Procedimientos	

1. Seguridad en el empleo. Se refiere al grado en que la institución hace sentir al trabajador que tiene un empleo seguro. Esta variable es unidimensional y es medida a través de una sola pregunta.
2. Satisfacción con el trabajo. Considera el grado en que la persona expresa satisfacción por el trabajo que realiza, si cumple con sus expectativas y si le permite desarrollar sus potencialidades; tres preguntas se utilizan para integrar esta variable.
3. Sentido de pertenencia. Captura el grado en que la persona está comprometida afectivamente con la institución. La opinión que tienen sobre la institución, el grado de orgullo de pertenecer y su preferencia con respecto a otras instituciones. Son las dimensiones capturadas a través de cuatro preguntas.
4. Claridad de rumbo de la institución. Refleja el grado en que los empleados identifican la dirección estratégica hacia la que se mueve la institución; solamente se usa una pregunta para medirla.
5. Ambiente de trabajo. Muestra el nivel de cordialidad, respeto, integración y relaciones adecuadas experimentadas por el empleado en la institución. Cuatro preguntas son las que se utilizan para medir las dimensiones del ambiente.
6. Comportamiento del jefe inmediato. Captura la opinión que tiene el empleado sobre el comportamiento de su jefe inmediato en cuanto a trato respetuoso, escuchar positivamente, atender peticiones, motivar, dar instrucciones claras, tomar en cuenta, hablar abiertamente y trato equitativo; son medidas a través de ocho preguntas.
7. Relaciones con compañeros directos. Indaga sobre el grado en que el trabajador se siente satisfecho con la forma en que se relaciona con sus compañeros directos al existir confianza, apoyo para el trabajo y sinceridad al hablar. Se utilizan cuatro preguntas para medir esta variable.
8. Establecimiento de objetivos. Refleja la claridad percibida en cuanto a impacto del trabajo, expectativas de entrega y claridad con que se fijan los objetivos. Tres preguntas son las que operacionalizan esta variable.
9. Trabajo en equipo. Muestra el nivel de cooperación, colaboración y participación existente entre los compañeros al realizar el trabajo. Tres preguntas se utilizan para esta variable.
10. Liderazgo de los directivos. Representa la percepción existente sobre la calidad del liderazgo de los altos directivos de la institución. Se captura la información a través de cuatro preguntas relacionadas con las dimensiones de aceptación, la forma de trabajar, la congruencia de comportamiento y el contacto con los empleados.
11. Participación en las decisiones. Muestra el grado institucional de apertura a la participación en toma de decisiones, incorporación de información adecuada y pertinencia de los decididores, utilizando cinco preguntas para su evaluación.
12. Compromiso de la institución con el trabajador. Indica el grado en que el trabajador percibe a la institución como comprometida con él en su desarrollo, conocer sus inquietudes y propiciar calidad de vida en el trabajo. Con tres preguntas se obtiene la información relacionada con esta variable.
13. Comunicación. Considera el grado en que el trabajador se percibe oficialmente informado, le comunican cambios en sistemas de trabajo, usan medios adecuados, comparten resultados, oportunidades y planes existentes. Siete preguntas son las que comprenden la medición de esta variable.
14. Procedimientos. Se refiere a la percepción sobre la pertinencia de los controles para facilitar el trabajo, flexibilidad de los mismos y claridad con la que están elaborados; son tres preguntas las que se utilizan para medir estas dimensiones.
15. Respeto al horario de trabajo. Es una dimensión de organización y es medida con una pregunta. Captura el grado en que la persona se siente afectada por no respetarle el tiempo asignado en la jornada laboral.
16. Oportunidades de promoción. Involucra la percepción del trabajador en cuanto a la existencia de oportunidades, claridad y pertinencia de los criterios existentes para avanzar. Se utilizan tres preguntas para medir esta variable.
17. Prestaciones. Captura el nivel de satisfacción del trabajador con respecto a las prestaciones existentes comparadas con otras instituciones. Esta es una variable unidimensional.

18. Equidad salarial interna. Refleja el grado de justicia distributiva percibida en el sistema de compensación. Dos dimensiones son medidas, equidad con respecto a otros puestos similares y equidad con respecto a la aportación hecha por el trabajador. Dos preguntas miden esta variable.
19. Políticas de compensación. Indica el nivel de aceptación por el trabajador de la política salarial de la institución. Se usan tres preguntas: el esfuerzo institucional por mejorar el ingreso del trabajador, la claridad en las políticas de aumento o justicia procedural y qué tan buenas son las políticas de aumento en el lugar de trabajo.
20. Renunciar por mejor sueldo. Muestra la intención que tiene el trabajador en renunciar si recibe una oferta de empleo con mejor salario. Se mide como variable unidimensional por lo que se tiene una sola pregunta.
21. Oportunidad de Desarrollo. Contempla la opinión de los trabajadores sobre las oportunidades de capacitación, apoyo y tiempo para capacitación. En suma, a través de tres preguntas se identifica el grado en que el trabajador percibe que la institución le permite adquirir conocimientos para su desarrollo.
22. Evaluación del desempeño. Captura el grado de satisfacción del trabajador en cuanto a retroalimentación a su desempeño, conocimiento de los criterios y los apoyos ante un bajo desempeño. Son tres las preguntas que son utilizadas para medir esta variable.
23. Reconocimiento. Se refiere al nivel de satisfacción del trabajador ante el reconocimiento recibido al realizar un buen trabajo, al concluir un trabajo y la atención que le prestan los jefes a este tema. Son tres las preguntas que se utilizan para medir esta variable.
24. Apoyos para realizar el trabajo. Contempla la percepción del trabajador sobre la disponibilidad de materiales, la infraestructura y el mobiliario necesario para realizar el trabajo. El apoyo percibido es medido a través de tres preguntas.
25. Interferencia del trabajo con la familia. Identifica el grado en que el trabajador percibe que el trabajo en la institución afecta su atención a su familia. Una pregunta se contempla en esta variable.
26. Interés organizacional por el bienestar familiar. Refleja la percepción de los trabajadores sobre el interés que tiene la institución en el bienestar de las familias. Una pregunta se usa para medir esta percepción.
27. Problemas de salud. Mide el grado en que los trabajadores asocian sus enfermedades con la presión que experimentan en el trabajo. Una pregunta es utilizada para conocer esta percepción.