

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Compromiso Organizacional e Intención de Rotación Laboral en el Sector
Cementerero de la Región Arequipa**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Bustamante Medina, Jorge

Fernández Herrera, Mauricio

Moscoso Huarca, Yerald

Vera Medina, Julio

Asesor: Afcha Chávez, Sergio

Santiago de Surco, julio 2016

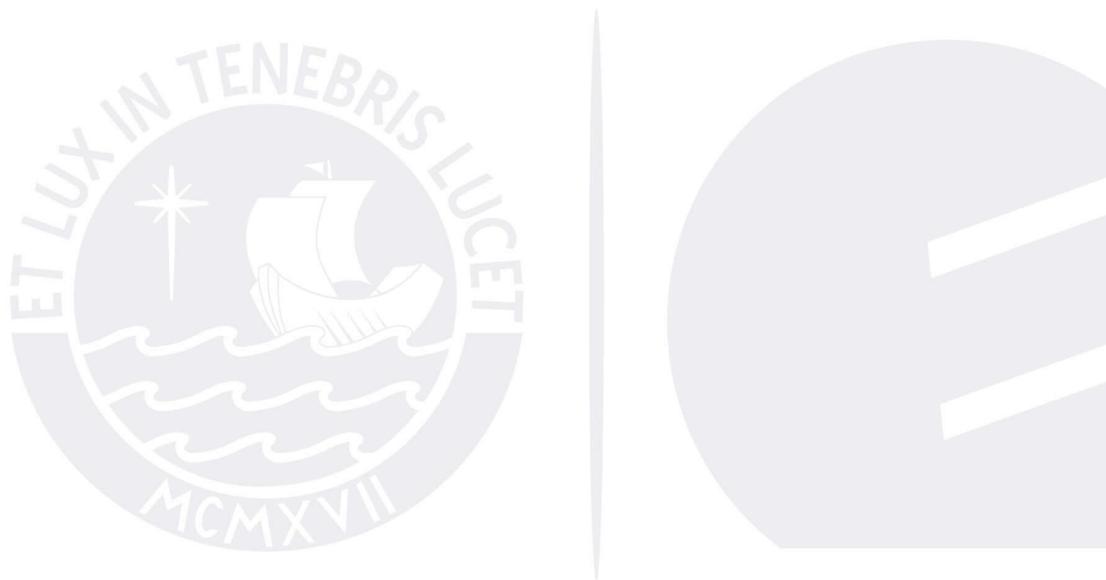
Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a:

El profesor Sergio Moisés Afcha Chavez, nuestro asesor, por su constante apoyo para desarrollar esta investigación.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por los consejos y orientación profesional que nos brindaron a lo largo de nuestro periodo de estudio.

A las personas que formaron parte de esta investigación brindando su tiempo en la resolución de los cuestionarios.



Dedicatorias

A Dios, por estar siempre en mi camino, en estos años de estudio, a mi esposa e hijos que son el incentivo que tengo todos los días de ser mejor para ellos, por su comprensión y amor incondicional. A mis padres, suegros y mis hermanos por su apoyo y comprensión en ayudarme a que este momento pueda hacerse realidad, porque todos son lo que más quiero, esta tesis está dedicada a ustedes.

Jorge Napoleón

A Dios, por la fortaleza que me ha brindado para seguir adelante en estos años de estudio. A mis padres y hermanos por el apoyo brindado, a mi esposa por su amor incondicional y comprensión, porque son lo que más quiero, esta tesis está dedicada a ustedes.

Julio César

A Dios, a mis padres, a mis hermanos por incentivar me a seguir luchando por mis metas, por ser fuente de inspiración y unión en momentos de flaqueza, a mi amada esposa por ser la mujer que Dios me puso en el camino y me anima a entregar todo de mí para seguir creciendo como ser humano y profesional y por último a mi pequeño y amado hijo fruto del amor, para él es el futuro por el esfuerzo de sus padres.

Mauricio Leonardo

Gracias a Dios, por acompañarme todos los días de mi vida. A mi esposa, por apoyarme en todo momento siempre con una gran dosis de amor. A mis hijos, por su incondicional apoyo y comprensión durante todas las jornadas y noches de ausencia. A mis queridos padres, por haberme enseñado desde muy pequeño lo valioso que es la educación y alentarme de manera incondicional en toda mi carrera profesional. A mi hermana, que siempre me ha apoyado cuando la he necesitado, esta tesis está dedicada a ustedes.

Yerald Samy

Resumen Ejecutivo

Los grandes cambios que se produjeron durante la revolución industrial principalmente en el mundo empresarial estaban ligados al nivel de competitividad de las empresas por sus activos materiales, teniendo como principales indicadores a la maquinaria, plantas de producción e inclusive los mismos procesos productivos. Son muchas las organizaciones que hoy en día tienen al capital humano como el principal activo que determina la ventaja competitiva de una organización con respecto al mercado.

La presente investigación tiene como objetivo identificar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la intención de rotación laboral en la empresa cementera Yura S.A. para predecir la intención de rotación de personal. Cabe indicar que esta investigación analiza el compromiso organizacional en sus tres componentes (afectivo, de continuidad y normativo) utilizando el modelo de investigación de Allen y Meyer, y la intención de rotación utilizando el modelo de Mobley, Horner y Hollingsworth, y por lo tanto, aun cuando pueda haber otras interpretaciones, el presente estudio se limitará a dichos modelos.

Se trata de un estudio con un enfoque cuantitativo, con alcance de tipo descriptivo y correlacional. El tamaño de la muestra a la que se aplicó los cuestionarios es de 124 colaboradores de la empresa cementera Yura S.A. Los resultados de la investigación concluyen que el compromiso afectivo y el compromiso normativo presentan una relación inversa con respecto a la intención de rotación; debido a que los colaboradores perciben la satisfacción de sus necesidades incrementando el lazo emocional con la empresa, y una mayor lealtad hacia la organización motivados por el sentimiento de obligación de permanencia.

Abstract

The great changes that occurred during the industrial revolution mainly in the business world were related to the level of competitiveness of companies for their materials assets, having as main indicators to machinery, production plants and even the same production processes. Today, there are many organizations that have human resources as the main asset that determines the competitive advantage of an organization in relation to the market.

This research has as a target to identify the relationship between organizational commitment and intention of occupational turnover in the cement company Yura S.A. to predict the turnover intention. It should be mentioned that this research analyzes the organizational commitment in three components (affective, continuity and normative), using the research model of Allen and Meyer and the intention of rotation using the model Mobley, Horner and Hollingsworth. Although there may be other interpretations, this research is limited to these models.

This research has a quantitative approach and a scope of descriptive type and correlational. The questionnaires were filled up by 124 employees of Yura S.A., which is the size of the sample. The research results concluded that affective and normative commitment have an inverse relation to the intention of rotation; because employees perceive the satisfaction of their needs increasing emotional connection with the company, and greater loyalty to the organization motivated by a sense of obligation to remain.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	x
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Propósito y Relevancia del Estudio	3
1.3 Naturaleza del Estudio.....	3
1.4 Pregunta de Investigación y Objetivos	3
1.4.1 Pregunta de investigación	3
1.4.2 Objetivos de la investigación.....	3
1.5 Marco Conceptual o Teórico	4
1.6 Variables de Investigación	5
1.6.1 Variables independientes	5
1.6.2 Variable dependiente	5
1.7 Definición de Términos Operacionales	5
1.8 Supuestos de la Investigación.....	6
1.9 Limitaciones de la Investigación	6
1.10 Delimitaciones de la Investigación.....	7
1.11 Resumen	7
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	9
2.1 Comportamiento Organizacional, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación.....	11
2.1.1 Comportamiento organizacional.....	11
2.1.2 Actitudes hacia el trabajo	11
2.1.3 Compromiso organizacional.....	12

2.1.4 Intención de rotación	17
2.2 Instrumentos para medir el Compromiso Organizacional y la Intención de Rotación.....	19
2.2.1 Meyer y Allen	19
2.2.2 Mobley, Horner y Hollingsworth	23
2.3 Investigaciones Realizadas Sobre Compromiso Organizacional y la Intención de Rotación	24
2.4 Resumen	31
Capítulo III: Metodología	33
3.1 Diseño de la Investigación	33
3.2 Consentimiento Informado.....	34
3.3 Población y Selección de la Muestra.....	34
3.4 Confidencialidad	36
3.5 Definición del Instrumento.....	36
3.6 Recolección de Datos	38
3.7 Validación y Confiabilidad del Instrumento	39
3.8 Codificación de la Información	40
3.9 Análisis de Datos.....	41
3.10 Resumen	42
Capítulo IV: Resultados	43
4.1 Test de Consistencia.....	43
4.2 Clasificación de la Muestra y Análisis de Datos	44
4.3 Relación Entre el Compromiso Afectivo y la Intención de Rotación	45
4.4 Relación Entre el Compromiso de Continuidad y la Intención de Rotación.....	46
4.5 Relación Entre el Compromiso Normativo y la Intención de Rotación.....	47

4.6 Relación Entre los Componentes del Compromiso Organizacional y la Intención de Rotación	48
4.7 Análisis del Compromiso Afectivo Según las Variables Demográficas	49
4.8 Análisis del Compromiso de Continuidad Según las Variables Demográficas	50
4.9 Análisis del Compromiso Normativo Según las Variables Demográficas.....	51
4.10 Resumen	52
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	54
5.1 Conclusiones	54
5.2 Contribuciones.....	57
5.3 Recomendaciones	57
Referencias.....	60
Apéndice A: Permiso de Publicación de Información de la Empresa Yura S.A..	71
Apéndice B: Consentimiento Informado	72
Apéndice C: Instrumento de Recolección de Datos	73
Apéndice D: Validación de Traducción de Cuestionario	75
Apéndice E: Matriz de Datos	76

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Participación de Mercado</i>	2
Tabla 2. <i>Distribución Interna de Ítems</i>	37
Tabla 3. <i>Ítems Positivos y Negativos del Cuestionario</i>	37
Tabla 4. <i>Puntuación del Ítem Positivo o Negativo del Cuestionario</i>	38
Tabla 5. <i>Codificación de la Información</i>	41
Tabla 6. <i>Coeficiente de Confiabilidad</i>	43
Tabla 7. <i>Estadística Descriptiva de Análisis de Datos de la Muestra</i>	44
Tabla 8. <i>Distribución de Población y Muestra por Grado de Estudio, por Estado Civil, por Género, por Edad y por Antigüedad en la Empresa Cementera Yura S.A.</i>	45
Tabla 9. <i>Prueba T para Dos Muestras: Compromiso Afectivo Según la Intención de Rotación</i>	46
Tabla 10. <i>Prueba T para dos muestras: Compromiso de Continuidad Según la Intención de Rotación</i>	47
Tabla 11. <i>Prueba T para dos muestras: Compromiso Normativo Según la Intención de Rotación</i>	48
Tabla 12. <i>Regresión Lineal entre la Intención de Rotación y las Variables Independientes</i>	49
Tabla 13. <i>Comparaciones Múltiples del Compromiso Afectivo Según las Variables Demográficas</i>	50
Tabla 14. <i>Comparaciones Múltiples del Compromiso de Continuidad Según las Variables Demográficas</i>	51
Tabla 15. <i>Comparaciones Múltiples del Compromiso Normativo Según las Variables Demográficas</i>	52

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de literatura	10
---	----



Capítulo I: Introducción

La rotación laboral es el cambio de personal (trabajadores que se van o los retiran) y este genera grandes sobrecostos a las empresas. El Perú a nivel Latinoamérica es uno de los países con el más alto nivel de rotación según la Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu) en el 2014 el nivel de rotación laboral en el Perú superó el 18%, frente al promedio de América Latina, que está entre 5 y 10%. La presente investigación pretende encontrar la relación que existe entre el compromiso organizacional (CO) y la intención de rotación laboral (IRL) en la empresa cementera Yura S.A. ubicada en la región Arequipa, de la cual se cuenta con el permiso para la publicación de resultados.

En este sentido es necesario cuantificar esta intención de rotación. Allen y Meyer (1990) propusieron un modelo el cual mide el grado de compromiso organizacional que desarrolla el trabajador hacia la empresa, y Mobley, Horner y Hollingsworth (1978) generaron un modelo para determinar la intención de rotación. Determinar cuáles son los factores que influyen en la intención de rotación laboral, contribuirá a un mejor entendimiento y formar bases sólidas en la gestión del capital humano.

1.1 Antecedentes

La rotación laboral es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitan enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo (Samaniego, 1998). En un primer modelo, Mobley (1977) identificó variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, “las actitudes del trabajo se relacionan con la intención de renuncia, y de manera indirecta, con la renuncia propiamente dicha, proponiendo que los pasos intermedios son parte de un proceso causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia” (p. 237). Price y Mueller (1981) consideraron a la rotación como un proceso que

se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización). Según este modelo “la probabilidad de renuncias es mayor si el grado de satisfacción es menor y existen oportunidades laborales en otras empresas, para el caso inverso, la probabilidad de renuncia disminuye sino se presentan oportunidades de empleo en otras empresas y además, sin considerar la satisfacción del trabajador en el trabajo actual” (p.543).

En la región Arequipa se ubican dos empresas principales que operan en el rubro del cemento: (a) Rocatech S.A.C. y (b) Yura S.A., siendo esta última la empresa con mayor cuota del mercado y posicionamiento en la región sur del Perú. En la Tabla 1 se muestra la cuota de mercado de cada una de las empresas expresa en toneladas anuales de producción de cemento, según la Asociación de Productores de Cemento (Asocem) al cierre de 2014.

Tabla 1

Participación de Mercado

Empresa	Despachos (TM)	Cuota de Mercado (%)
Yura S.A.	2,292,734.00	99.62%
Rocatech S.A.C.	8,777.00	0.38%
Total	2'301,511.00	100.00%

La empresa Yura S.A. se encuentra desarrollando operaciones en la región Arequipa desde su creación como empresa estatal en 1956, y luego en 1994 es privatizada y adquirida por el Grupo Gloria. Debido a la cuota de mercado y el importante posicionamiento alcanzado por la compañía en la región sur del Perú (donde desarrolla sus operaciones) y la cantidad de personal necesario para el funcionamiento de la compañía mencionada, la presente investigación se centrará en la empresa Yura S.A. Para la realización del presente trabajo se contó con la autorización de la empresa en mención y el documento que lo acredita se encuentra en el Apéndice A.

1.2 Propósito y Relevancia del Estudio

Debido al alto índice de rotación laboral registrado en el Perú en el 2014, y considerando que el sector cementero se constituye en uno de los principales motores del crecimiento de la región Arequipa, es de interés para la región que se mejore su productividad. Para ello, la presente investigación tiene como propósito aportar información sobre la situación del compromiso organizacional y la intención de rotación laboral en la muestra de la empresa Yura S.A. Con los resultados de esta investigación se busca contribuir al diseño o mecanismos que permitan fortalecer la relación entre el trabajador y la organización, ayudando a esta última a mejorar sus niveles de productividad por pérdida de personal calificado.

1.3 Naturaleza del Estudio

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, su alcance es de tipo descriptivo y correlacional. El estudio será de tipo no experimental-transversal, para analizar la intención de rotación laboral. El instrumento empleado para la recolección de la información es midiendo el grado de Compromiso Organizacional con el cuestionario presentado por Allen y Meyer (1990) y la intención de rotación presentada por el modelo de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978). El universo investigado es el personal que se encontró en planilla al cierre del mes de abril de 2015.

1.4 Pregunta de Investigación y Objetivos

1.4.1 Pregunta de investigación

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿Existe una relación entre los componentes del compromiso organizacional y la intención de rotación laboral en la empresa cementera Yura S.A.?

1.4.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

El objetivo general de la investigación es identificar la relación que existe entre el compromiso organizacional que influya en la intención de rotación laboral de la empresa cementera Yura S.A. para lo cual se midió el compromiso organizacional que desarrolla el trabajador hacia la empresa, según el modelo de Allen y Meyer (1990), y la intención de rotación, según el modelo de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978).

Objetivos específicos:

1. Determinar la relación que existe entre el compromiso afectivo y la intención de rotación laboral en la empresa Yura S.A.
2. Determinar la relación que existe entre el compromiso de continuidad y la intención de rotación laboral en la empresa Yura S.A.
3. Determinar la relación que existe entre el compromiso normativo y la intención de rotación laboral en la empresa Yura S.A.

1.5 Marco Conceptual o Teórico

La presente investigación emplea dos modelos, el compromiso organizacional de Allen y Meyer (1990) y la intención de rotación de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978). El primer modelo, se refiere a los compromisos organizacionales donde se definen como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones. Meyer y Allen (1991) definieron sobre el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. La propuesta es una división del compromiso en tres componentes: continuidad, normativo y afectivo; donde la relación con la persona es la necesidad, el deber y el deseo de continuar en la organización.

El segundo modelo de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), donde la satisfacción en el trabajo tiene una influencia directa con el pensamiento de abandonar, la intención de

buscar, y la intención de abandonar la estabilidad, pero una influencia indirecta sobre rotación real. Esta tiene tres factores claves: el compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo, y la intención de desvinculación con la empresa.

1.6 Variables de Investigación

1.6.1 Variables independientes

Las variables independientes de la siguiente investigación son el compromiso organizacional presentado en sus tres componentes. El compromiso organizacional presentado en el modelo de Allen y Meyer (1990) se divide en tres componentes; compromiso de continuidad (necesidad), es muy posible encontrar en la conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, el compromiso afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades, y el compromiso normativo (deber), encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral).

1.6.2 Variable dependiente

La variable dependiente de la siguiente investigación es la intención de rotación laboral medida por el modelo Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), la cual se describe como la acción de renunciar voluntariamente a la organización (Begley & Czajka, 1993). En otras palabras, la intención de dejar un trabajo es un precursor inmediato de salir realmente de la organización.

1.7 Definición de Términos Operacionales

1. Intención de Rotación: es la intención de cambiar de lugar de trabajo de manera continua o discontinua. La rotación laboral a estudiar es de tipo externa.

2. Región Arequipa: es el área geográfica que se encuentra al sur del Perú que comprende a las provincias de Arequipa, Camaná, Caravelí, Castilla, Caylloma, Condesuyos, Islay y La Unión, siendo la capital la ciudad de Arequipa.
3. Empresas Cementeras: empresas dedicadas a la fabricación y venta de cemento cuya materia prima es el mineral artificial llamado Clinker. El código sectorial para la actividad que desarrollan dichas cementeras acorde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es el 2394.
4. Compromiso Organizacional: se considera como una actitud hacia el trabajo que se desarrolla en el proceso de la socialización que a su vez es el mediador por el cual los empleados aprenden los valores, normas, y patrones de comportamiento dentro de la organización.
5. Headcount: indicador de gestión que mide la cantidad de personas en relación de dependencia de una compañía.

1.8 Supuestos de la Investigación

El principal supuesto es que el compromiso organizacional es uno de los factores que influyen en el desempeño y conducta laboral, por lo que tener un mejor conocimiento sobre los factores que inciden en el compromiso organizacional de los colaboradores puede evitar la intención de rotación laboral.

1.9 Limitaciones de la Investigación

Un factor limitante es la veracidad de las respuestas de los encuestados. Debido al tamaño de la muestra, las encuestas no fueron realizadas en el mismo día lo cual permitió que algunos trabajadores conozcan el listado de las preguntas antes de ser encuestados, pudiendo sesgar las respuestas. Se utilizó un error del 8% para el cálculo del tamaño de la muestra.

Otra limitación es que no fueron incluidos dentro de la muestra los trabajadores que se encontraban en descanso vacacional u otra clase de permiso. Para esta investigación se utilizó

los modelos de Allen y Meyer (1990); y Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), y que, por tanto, aun cuando pueda haber otras interpretaciones, el presente estudio se limitó a dichos modelos. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo probabilístico del tipo aleatorio simple, en el caso de la variable cargo la muestra no representa la población al haber diferencias significativas.

1.10 Delimitaciones de la Investigación

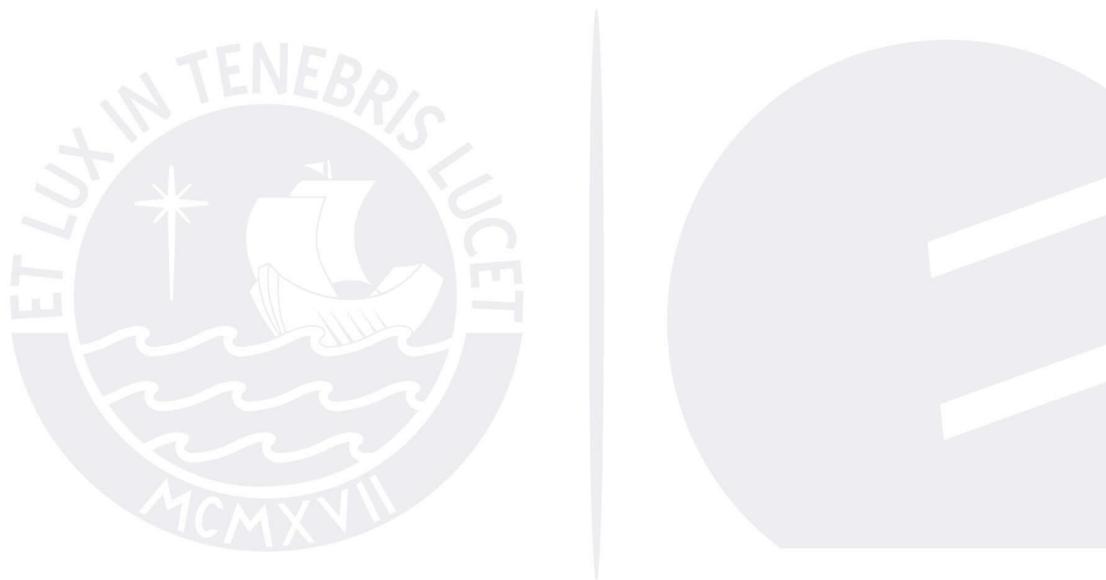
La presente investigación se centra en la empresa Yura S.A debido a la cuota de mercado en la región Arequipa y el *headcount* de las compañías de la región. El estudio se realizó abarcando el personal que se encontró en planilla al cierre del mes de abril de 2015, y que aceptaron participar voluntariamente en la encuesta.

1.11 Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general identificar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la intención de rotación laboral en la empresa cementera Yura S.A. debido a los altos índices de rotación laboral registrados por la Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu) en el congreso de gestión de personas en 2014.

Las principales empresas que conforman el rubro cementero en la región Arequipa son Rocatech S.A.C. y Yura S.A. La empresa Yura S.A. se encuentra consolidada debido al incremento de sus ventas y la inversión de sus accionistas, lo cual la posiciona como una empresa deseable para obtener un puesto de trabajo. Debido a la cuota de mercado en la región Arequipa y el *headcount* de las compañías mencionadas, la presente investigación se centra en la empresa Yura S.A. donde actualmente se está evidenciando un efecto de rotación laboral, cada vez que se presenta un proyecto de gran envergadura en las empresas mineras de la región.

La rotación laboral en las empresas es cada vez más frecuente y es un asunto crucial, puesto que afecta a la misma productividad, generando altos costos en el entrenamiento del nuevo personal, por lo que es fundamental que las empresas tomen en cuenta que la rotación no es productiva, y que originan pérdidas si el *headcount* no está bien definido. En ese sentido se observa que las empresas de cemento son conscientes de que sus niveles de productividad deben ir de la mano con una baja tasa de rotación laboral y una mejor calidad de vida laboral. La investigación al tener un enfoque cuantitativo, obtendrá conclusiones válidas para el tamaño de la muestra, pero serán propuestas las recomendaciones para evitar el aumento del índice de rotación laboral dentro de las empresas del mismo rubro.



Capítulo II: Revisión de Literatura

A lo largo de las últimas cuatro décadas el compromiso organizativo ha sido definido y medido de distintas maneras, aunque existe una creencia generalmente aceptada de que el compromiso es un concepto positivo tanto para los trabajadores como para la organización (Mowday, 1998). Sin embargo, la falta de consenso en la definición no supone la carencia de un *corpus* que permita diferenciarlo de otros constructos relacionados, como la satisfacción, motivación, implicación (Liou & Nyhan, 1994).

La diferencia del compromiso organizacional con respecto a la satisfacción laboral, desde el punto de vista organizativo, es que se trata de un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción laboral está intrínsecamente ligado a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales (Backer & Backer, 1999). De ahí que el compromiso enfatice en aspectos asociados a la organización, como son las metas y los valores, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad (Mowday, Steers, & Porter, 1979). El compromiso es algo más estable en el tiempo, sin embargo la satisfacción laboral muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo.

Una de las variables como consecuencia del compromiso es la intención de rotación, los estudios demuestran una fuerte relación negativa con respecto al compromiso afectivo, seguido por el normativo y finalmente el continuo y la intención de rotación. Sin embargo en relación a las percepciones individuales, con respecto a la intención futura de abandono de la organización, se produce discrepancias en los resultados en relación al compromiso continuo (Powell & Meyer, 2003). En la Figura 1 se muestra el mapa de conocimiento de la revisión de la Literatura.

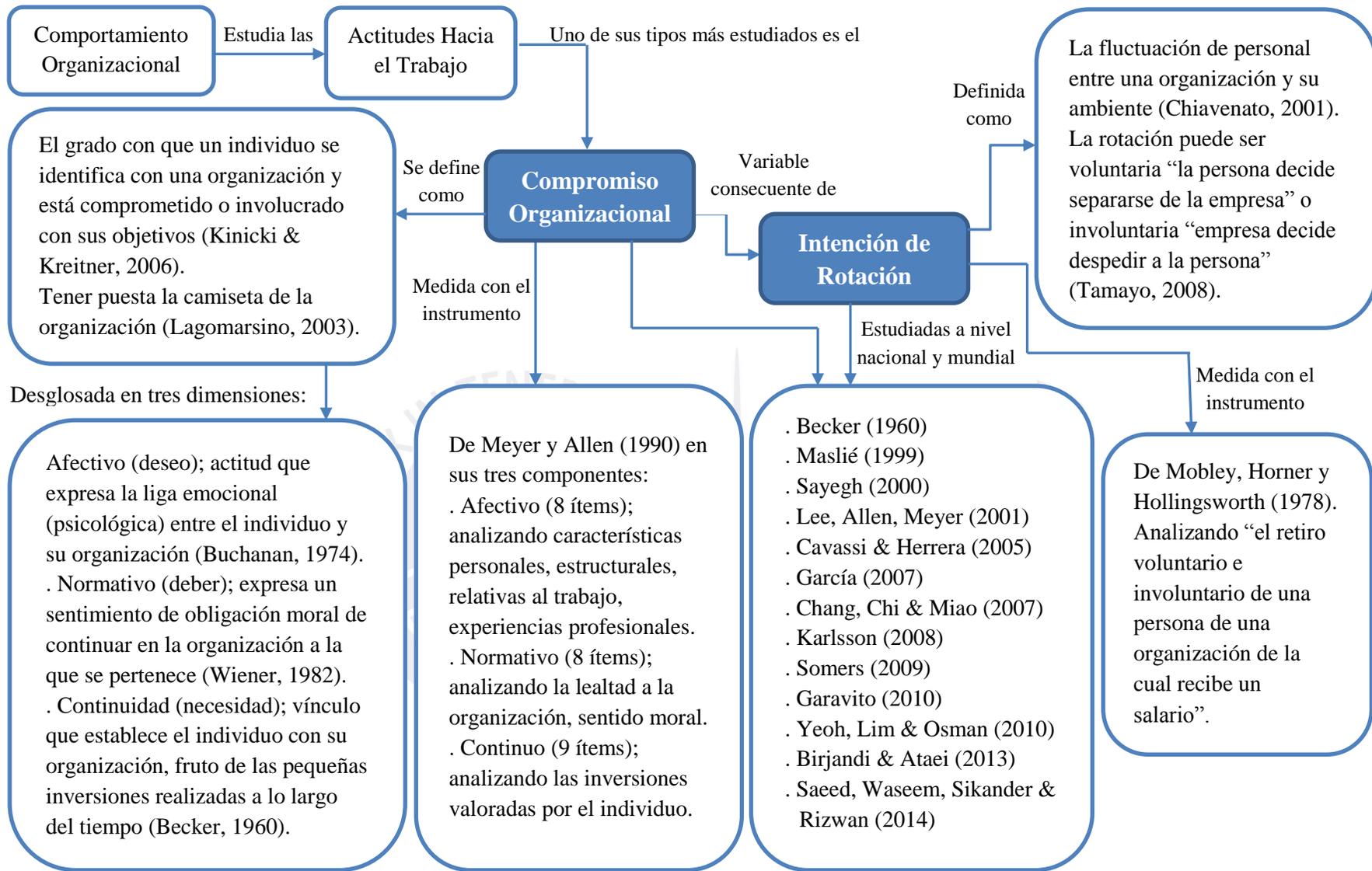


Figura 1. Mapa de literatura

2.1 Comportamiento Organizacional, Compromiso Organizacional e Intención de Rotación

La revisión bibliográfica permite establecer el marco teórico bajo el cual se intentará desglosar los distintos aspectos que determinan la naturaleza del vínculo, desarrollándolo en torno a las principales dimensiones recogidas en los trabajos previos. El objetivo de la revisión de los primeros trabajos sobre compromiso organizacional y la intención de rotación laboral fue obtener un profundo y amplio conocimiento de estas variables y de la relación entre ellas. En la siguiente sección se incluye una revisión de la literatura que habla acerca de las variables independientes del compromiso organizacional en sus tres compromisos: (a) compromiso afectivo, (b) compromiso normativo, y (c) compromiso de continuidad. De la variable dependiente, la intención de rotación.

2.1.1 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se define como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones. La importancia del comportamiento organizacional radica en su interrelación con disciplinas afines como: (a) la teoría de la organización, (b) el desarrollo de la organización, y (c) la administración de recursos humanos; que se centran en comprender y explicar el comportamiento individual y grupal en las organizaciones (Luthans, 2008).

2.1.2 Actitudes hacia el trabajo

Las actitudes representan una importante variable orientada cognitivamente en el estudio del comportamiento organizacional. Una actitud es una tendencia persistente a sentir y comportarse en cierta forma hacia algún objeto, es un proceso cognitivo completo que tiene tres características básicas: (a) persiste a menos que se haga algo para cambiarla, (b) varía a lo largo de una escala de muy favorable a muy desfavorable, y (c) se dirige hacia un objeto por el que una persona tiene sentimientos y creencias. Las actitudes tienen tres componentes

básicos: (a) emocional, que son los sentimientos o el afecto de la persona hacia un objeto; (b) informativo, que son las creencias y la información que una persona tiene sobre el objeto; y (c) comportamiento, que consiste en las tendencias de una persona a comportarse de una manera específica hacia un objeto. Comprender las funciones de las actitudes y la manera en que pueden cambiarse es importante en el estudio del comportamiento organizacional (Luthans, 2008).

2.1.3 Compromiso organizacional

Uno de los temas de interés en los estudios organizacionales se ha dirigido a determinar aquellos aspectos que forman y mantienen el compromiso de los empleados con su organización. Las investigaciones realizadas sobre este constructo inician a partir de 1960 y se incrementan en la siguiente década, cuando se crean modelos para entender este concepto de gran interés principalmente para los psicólogos, (Becker, 1960; Blau & Scott, 1962; Hrebiniak & Alutto, 1972; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Dubin, Champoux & Porter, 1975; Steers, 1977).

El compromiso organizacional se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu & Zajac, 1990), características del trabajo (Bishop & Scott, 2000), medio ambiente laboral (Meyer & Allen, 1997) y roles de los empleados (Black, Mendenhall & Oddou, 1991). Asimismo, como variable antecedente se ha estudiado para predecir el absentismo, la rotación de personal, el desarrollo de los empleados, la intención de renuncia (Ko, Price & Mueller, 1997), los resultados financieros de la organización (Rucci, Kirn & Quinn, 1998) y la productividad de los empleados (Keller, 1997).

No obstante, aún hay aspectos fundamentales por resolver como la conceptualización, y modelos teóricos para explicar cómo es que el trabajador se compromete con su organización y qué variables le llevan a formar y estabilizar su compromiso en el tiempo.

Aunque el “compromiso organizacional” ha sido definido de diversas maneras, algunos investigadores sostienen que las definiciones formuladas carecen de precisión (Morrow, 1983; Reichers, 1985; O’Reilly & Chatman, 1986; Gracia, Pinazo & Carrero, 2001; Cooper-Hakin & Viswesvaran, 2005). La literatura sobre el tema permite hipotetizar la existencia de diferentes dimensiones (facetas) del compromiso. Sin embargo, no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el compromiso organizacional ni tampoco su número (Morrow, 1983; Reichers, 1985; Frutos, Ruiz & San Martín, 1998; Gracia, et al., 2001; Cooper-Hakin et al., 2005).

Kinicki y Kreitner (2006) consideraron que el compromiso organizacional simboliza el grado con que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos, motivo por lo cual Díaz y Rodríguez (2007) lo consideraron un concepto que presenta gran interés para la psicología organizacional y que se refiere “...al estado en el que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización, con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta” (p. 207).

Lagomarsino (2003) sintetizó el concepto de compromiso en una sola frase que recurrentemente es utilizada, considerando que estar comprometido es, en práctica, “tener puesta la camiseta de la organización” (p. 79). Hablar en compromiso organizacional es sinónimo de hablar en vínculo, lazo o ligación psicológica que se establece entre el trabajador y su organización (Guimarães, 2007; Almeida, Faísca & Jesus, 2007 y Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2007) y que podrá ser intensa y estable o flaca e inestable, dependiendo esa estabilidad e intensidad de un conjunto complejo y vasto de factores que todavía no están suficientemente estudiados.

Saber si un colaborador está o no comprometido con su organización es muy importante para percibir y explicar su forma de actuar con sus compañeros, con sus jefes, con sus subordinados, considerando Pineda (2006) que el nivel de compromiso de los

organizadores podrá incluso tener influencia en el nivel de competitividad de la organización, asumiéndose el compromiso como “...una de las fuerzas relevantes que componen la vitalidad competitiva de la organización” (Ribeiro & Bastos, 2010, p. 6).

Es importante también hacer referencia a los factores que pueden influenciar el nivel de compromiso de los colaboradores de una organización, haciendo con que exista una ligación más fuerte o más flaca con la organización y relativamente a esta temática la mayoría de los investigadores destacan aspectos como los niveles elevados de autonomía, las oportunidades de carrera, el compartir de información y de responsabilidades, los estímulos a la participación activa y la flexibilidad de tareas como factores relevantes y que pueden condicionar de forma significativa los niveles de compromiso (Yang, Worden & Wilson, 2004; Llorente, 2007).

El compromiso organizacional, es definido como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por otro lado el compromiso organizacional se define como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones. Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. La propuesta fue una división del compromiso en tres partes, ejes o componentes: continuidad, normativo y afectivo; donde la relación con la persona es la necesidad, el deber y el deseo de continuar en la organización.

El modelo de los tres componentes es sintetizado por Rego et al. (2007) que consideraron que la prevalencia de un componente del compromiso no implica la inexistencia de los otros y que refieren que a pesar de cada componente tener como consecuencia la permanencia del individuo en la organización cada uno presenta características muy específicas, acrecentando que los empleados con fuerte ligación afectiva a la organización

permanecen ahí porque quieren hacerlo, los que presentan fuerte compromiso de continuidad permanecen en la organización porque se sienten obligados a hacerlo y empleados que presentan un mayor nivel de compromiso normativo permanecen en la organización porque sienten que deben hacerlo.

En general la literatura habla de tres tipos de compromiso organizacional los cuáles se basan en diferentes constructos teóricos. Desde la “Teoría del intercambio social”, se sugiere que es resultado de una transacción entre contribuciones del empleado por beneficios e incentivos que recibe de su empresa. Becker (1960) lo definió como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (*side-bets*) realizadas a lo largo del tiempo” (p. 63). Según esto, la persona continúa colaborando en una empresa porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas que son un incentivo para permanecer en la organización (Becker, 1960; Alutto, Hrebiniak & Alonso, 1973; Farrell & Rusbult, 1981). A esta faceta se le ha denominado la dimensión calculada o de continuidad.

Por otra parte, desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa la liga emocional (psicológica) entre el individuo y su organización, donde existe un componente con estos elementos: (a) la identificación con los objetivos y valores de la organización, (b) contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y (c) el deseo de ser parte de la organización (Buchanan, 1974; Porter, et al., 1974). Así los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Steers 1977; Porter, et al., 1974). Mowday, Steers y Porter (1979) lo definieron como: “la fuerza relativa de una identificación individual e implicación con una organización en particular” (p.311). Esta es la faceta actitudinal del compromiso.

Desde la perspectiva de atribución se define al compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Reichers, 1985). Dentro de esta categoría entraría la dimensión normativa ya que se expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece (Wiener, 1982). Porter y Steers (1973), y Penley y Gould (1988) incluyeron el sentimiento de lealtad hacia la organización dentro del compromiso actitudinal. En el compromiso actitudinal de acuerdo al modelo de Meyer et al., (1993), se considera otro elemento del compromiso basado en el sistema de valores del trabajador (Becker, 1960), el cual, al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional y está inmerso en un fuerte sentido de obligación de una persona con cierto curso de acción (Allen et al., 1990; Wiener, 1982). Este tipo de compromiso se conoce como compromiso normativo donde el empleado asume que tiene una obligación a ser leal, lo que marca un sentimiento de obligación moral por parte del trabajador para continuar en la organización. El compromiso normativo implica que el empleado buscará cumplir con su organización no sólo porque está contratado, sino porque cree que esto es lo correcto. El empleado con alto compromiso normativo se enfocará a cumplir con las metas de la organización, pero también cree tener cierta responsabilidad hacia los demás, que lo lleva a cubrir los requerimientos que se le marcan para evitar la desaprobación social. En el compromiso normativo hay una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo.

Así, se considera que las dimensiones más relevantes del compromiso son: la afectiva, la normativa y de continuidad (Allen et al., 1990; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson 1989; Meyer et al., 1993; Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993; Huselid & Day, 1991). Basado en lo expuesto anteriormente se podría pensar que los aspectos conceptuales y metodológicos están resueltos pero, trabajos posteriores (Gracia et al., 2001) retoman la conceptualización del compromiso organizacional, y otros revisan las dimensiones de este

constructo (Cooper-Hakin et al., 2005) encontrando que aún se mantienen vigentes algunos desacuerdos.

Se observó que para todos los autores el compromiso supone una vinculación que implica o bien un comportamiento o una actitud, siendo necesario que dicho vínculo conlleve un comportamiento en un particular sentido de actuación o una actitud positiva hacia una organización que predisponga al individuo a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad (Meyer & Herscovitch, 2001). Se considera el compromiso organizativo como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización.

En el desarrollo del estudio del concepto del compromiso se ha presentado división de opiniones en torno a la naturaleza del constructo (actitudinal versus comportamental), y a sus dimensiones (constructo unidimensional versus multidimensional). La evolución en los estudios y una ampliación del concepto mediante la posibilidad de diferentes enlaces con la organización ha planteado la multidimensionalidad del término. La multidimensionalidad del constructo compromiso organizativo es una de las cuestiones que mayor controversia ha generado; esta pluralidad de opiniones es debida a la evolución que ha sufrido el término pasando a ampliarse la noción del mismo hasta el concepto que suponen los diferentes vínculos creados entre el individuo y la organización que genera el deseo de permanencia en ella (Ayensa & Menorca, 2007).

2.1.4 Intención de rotación

La intención de rotación laboral en general ha sido un aspecto de gran interés para los estudiosos que han intentado analizar este problema bajo diversas perspectivas, como Lucker y Alvaréz (1985), Lucker (1987), Rodríguez (1988), y English, William y Ibarreche (1989). El término de rotación de personal se utiliza regularmente para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

Chiavenato (2001) definió la rotación de personal como el término rotación de recursos, que se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, para promover acciones o, aun, para que tengan un carácter predictivo” (p. 154).

La fidelidad de la organización (Chiavenato, 2009) contribuye a reducir la rotación de personal (*turnover*), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. La rotación (Tamayo, 2008) puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos por separación, como indemnización, anticipo de días festivos y pago de vacaciones. ¿De cuánto son dichos costos? Son mayores de los que se piensa (Chiavenato, 2009; Gómez, Balkin & Cardy, 2008).

La intención de rotación laboral es un término que se ha elaborado, a partir de las observaciones que han hecho algunos investigadores sobre la problemática de la rotación en las organizaciones. Se entiende la rotación como la acción de renunciar voluntariamente a la organización (Begley & Czajka, 1993), dada la existencia percibida de opciones de trabajo en el mercado laboral (Arnold & Feldman, 1982). La intención de rotación laboral se define

como el intento de un empleado para encontrar un nuevo trabajo con otro empleador en un corto plazo, por ende se acepta que el compromiso organizacional y la intención de rotación laboral están inversamente relacionados.

Esta relación inversa que se establece entre el compromiso organizacional y la intención de rotación laboral es muy importante para la investigación en el comportamiento organizacional. Uno de los principales objetivos de la investigación es medir la intención real de rotación de empleados, sin embargo, los datos de la rotación de personal es a menudo inaccesible para los investigadores. Con frecuencia, esta información no está disponible porque no se recoge con precisión o es inconsistente. Por lo tanto, los investigadores deben confiar en la intención de rotación de los empleados como sustituto de los datos de rotación real de los empleados.

En el mundo laboral cambiante de hoy, los niveles de rotación iniciada por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, disminuye también la necesidad de despidos de personal llevados a cabo por la administración. Una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad.

2.2 Instrumentos para medir el Compromiso Organizacional y la Intención de Rotación

Son variados los instrumentos analizados y de ellos se da especial atención a los instrumentos de Meyer y Allen (1990) para medir la variable independiente, y al instrumento de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978) para medir la variable dependiente.

2.2.1 Meyer y Allen

El compromiso organizacional se trata de un deber moral adquirido hacia una persona o una institución, es algo más que un simple contrato de trabajo, es hacer propios los objetivos de la organización (Arias, 1998). Que una persona se encuentre laborando dentro de una organización no quiere decir que se sienta comprometida con dicha organización, al

contrario, puede que esté en total desacuerdo con dicha organización; y es esta falta de compromiso la que va generando consecuencias negativas como estrés, conflictos obrero – patronales, ausentismo, abandono de la organización (Arias, 1998), lo que provocará que la organización tenga un incremento en sus costos pues tiene que invertir en pagar a la persona que suplirá al ausente, en tiempo respecto a la nueva persona a contratar así como dinero invertido en su capacitación, entre muchos otros.

Maslic (1999) indicó que Meyer & Allen (1991) en su modelo de tres componentes ha sido utilizado en diferentes investigaciones. Este modelo integra una variedad de conceptualizaciones alternativas y concilia las ideas opuestas presentes en la literatura sobre el compromiso. Meyer y Allen (1990) trataron el compromiso como un estado psicológico, pero reconocen que este estado se puede desarrollar de forma retrospectiva tal como se propone en el enfoque del comportamiento, así como prospectiva (por ejemplo, sobre la base de las percepciones de las condiciones actuales o futuras de trabajo dentro de una organización) como se propone en el enfoque de actitud.

Meyer y Allen (1991) identificaron los compromisos afectivos, normativos y de continuidad como elementos del compromiso organizacional. Según su modelo, un empleado experimenta simultáneamente compromisos con la organización que se basan en el apego emocional (compromiso afectivo), un sentimiento de obligación de la organización (compromiso normativo), y las percepciones de los costos de abandonar la organización (compromiso de continuidad).

Compromiso afectivo. Es el tipo de compromiso que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización (Meyer & Allen, 1991), por lo que es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma (Mowday, Steers & Porter, 1979 citado en Bayona, Goñi, & Madorrán, 1995). Grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su organización. El componente

afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. Mowday, Porter y Steers (1982 citado en Meyer & Allen, 1991) consideraron que el compromiso afectivo se compone de cuatro categorías:

- *Las características personales.* Son las características como la edad, el género y la educación, y que se han visto relacionadas con el compromiso (Mowday, Porter & Steers, 1982, citado en Meyer & Allen, 1991).
- *Las características estructurales.* Las que más se asocian tiene que ver con las relaciones de empleado/supervisor, tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización (Mowday, Porter & Steers, 1982 citado en Meyer & Allen, 1991).
- *Las características relativas al trabajo.* Aquí se encuentra la participación en la toma de decisiones (Mowday, Porter & Steers, 1982 citado en Meyer & Allen, 1991). El empleado busca que sean compatibles dentro de la organización el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores.
- *Las experiencias profesionales.* Tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo (Mowday, Porter & Steers, 1982 citado en Meyer & Allen, 1991).

Compromiso de continuidad. Es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización. En el compromiso de continuación (necesidad) es muy posible encontrar una consistencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar

otro empleo, es decir, aquí hay un beneficio asociado con continuar participando en la organización y un costo asociado a irse (Meyer & Allen, 1991).

Se refleja aquí una faceta calculadora pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un compromiso de omisión (Becker, 1960 citado en Belausteguigoitia, 2000).

Este tipo de compromiso se construye a partir de la Teoría del Side-Bet de Becker, en la cual son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen & Lowenberg, 1990 citado en Bayona et al., 1995). Para Becker (1960, citado en Meyer & Allen, 1991), el compromiso requiere un reconocimiento por parte del individuo de los costos asociados... sin este reconocimiento no hay compromiso. El reconocer los costos asociados a dejar la organización es un estado psicológico consciente que es formado por las condiciones ambientales y tiene implicaciones para el comportamiento (Meyer & Allen, 1991).

Compromiso normativo. Se encuentra en la creencia de la lealtad a la organización quizá por la recepción de beneficios que deriva en el sentido del deber de proporcionar reciprocidad. Es el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto... este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Morrow, 1993 citado en Bayona et al. 1995), sin importar cuánto pueda sentirse satisfecho con su trabajo (Meyer & Allen, 1991).

Es el grado en que un individuo se siente obligado moralmente a pertenecer en su organización. En el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizás por percibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) lo que hace que el empleado sienta una obligación a

permanecer ahí hasta que la deuda sea cubierta (Meyer & Allen, 1991). Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960 citado en Belausteguigoitia, 2000).

2.2.2 Mobley, Horner y Hollingsworth

El modelo de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978) definieron la rotación como “el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario”. Dentro de la definición no se consideran los movimientos internos o transferencias de una organización y se hace énfasis en el retiro voluntario o involuntario, la separación voluntaria se inicia por parte del empleado, y el retiro involuntario lo emprende la organización. Adicionalmente, sugieren que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia directa con el pensamiento de abandonar, la intención de buscar, y la intención de abandonar la estabilidad, pero una influencia indirecta sobre rotación real. Se han realizado varias pruebas empíricas de este modelo, llegando a la conclusión de que el mejor predictor de la rotación fue la intención de rotación. Con una comprensión de las cuestiones principales que intervienen en las decisiones de rotación de empleados, la investigación de calidad en la rotación de los empleados debe incluir tres variables clave: el compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo, y la intención de desvinculación con la empresa.

Las consecuencias negativas de la rotación de personal, al amparo de este modelo son: los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. Y las consecuencias positivas son: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral. En este modelo se reconoce que existen diferentes individuales en la secuencia de las fases que sigue cada sujeto para

llegar a la decisión de rotación. Es más un modelo heurístico que descriptivo, en el que predominan los componentes de tipo impulsivo que los de corte racional.

2.3 Investigaciones Realizadas Sobre Compromiso Organizacional y la Intención de Rotación

Para la realización de la presente investigación se revisaron otros estudios acerca del compromiso organizacional y la intención de rotación, desarrollados a partir del año 1960, con los orígenes de las variable independiente y dependiente, hasta el 2014 con investigaciones realizadas en el Perú, en Latinoamérica y en el mundo, la revisión se concentró en investigaciones realizadas en inglés y español existentes en las bases de datos del centro de documentación CENTRUM Católica: EBSCOhost, ProQuest, JStor y Emerald. Además, se consultaron algunos trabajos encontrados en Internet. La búsqueda incluyó los nombres de las variables principales del estudio; el compromiso organizacional bajo el entorno de sus tres compromisos: (a) el afectivo, (b) el continuo, y (c) el normativo; y la intención de rotación. Estos temas representan una muestra conveniente de las muchas áreas posibles que abarca la literatura sobre intención de rotación laboral en las organizaciones.

En una economía como la peruana, donde existe sobrepoblación, diferencias importantes de productividad e ingresos, así como grupos de trabajadores vulnerables desde el punto de vista de empleo (Garavito, 2010), los estudios encontrados en Perú presentan un enfoque a la flexibilización de las leyes laborales (uno), en contraparte a estudios realizados sobre la intención de rotación laboral en Latinoamérica; Venezuela (dos) más cercanos a la zona geográfica y cultural de Perú. Otros estudios relevantes en Irán (uno), Chile (uno), Taiwán (uno), Corea del Sur (uno), Estados Unidos (uno), Malaysia (uno), Suecia (uno), Pakistán (uno) y Croacia (uno), en todos ellos se ha analizado la intención de rotación laboral y su relación con otras variables como el compromiso organizacional, mercado laboral, estrés laboral y satisfacción laboral.

El tema laboral en el Perú ha estado siempre en las agendas políticas de los gobiernos de turno ligados a nuestra economía como una discusión de coyuntura, en ese sentido Garavito (2010), enfoca su análisis en el diagnóstico de los problemas laborales actuales y su desenlace en la propuesta de políticas que apunten a resolver los principales problemas del sector. Si bien el crecimiento del producto es necesario para el crecimiento del empleo, esta relación se debilita en los periodos de reconversión tecnológica, al presentar constantes cambios en la legislación laboral dejando una parte de la población muy vulnerable y sin mecanismos para reinsertarse en el sector laboral. La flexibilización de las leyes laborales ha aumentado la tasa de intención de rotación laboral (Saavedra & Torero, 2004), sobre todo en el sector formal, con los consiguientes efectos sobre incentivos para invertir en el capital humano de los trabajadores. Por ende las propuestas de política tienen como finalidad plantear un reajuste del salario mínimo acorde a la inflación y al costo de la canasta básica en las diferentes regiones del Perú.

Asimismo, García (2007) efectuó un estudio de nombre *Aplicación de la estadística para la toma de decisiones relativas al problema de la rotación de personal en una empresa de distribución en Chile*. El objetivo del estudio fue la aplicación de la estadística para la toma de decisiones relativas al problema y se pretendió presentar los resultados obtenidos sobre las causas que motivan dicho problema en cada una de las tiendas de la empresa de electrodomésticos. Los sujetos fueron 20 tiendas ubicadas en la ciudad. Se utilizó como instrumento la fórmula de índice de rotación, a través del uso de herramientas estadísticas. Se concluyó que la empresa en estudio no hace uso de herramientas estadísticas para determinar las causas de la rotación de personal en las tiendas de la ciudad capital, lo que se evidenció al observar que los ejecutivos de la empresa no le dan la importancia necesaria a la rotación de personal y desconocen las consecuencias negativas que afectan la productividad de la misma.

Por lo tanto se recomendó a la empresa la utilización de la estadística para determinar las causas de la rotación de personal.

Lee, Allen y Meyer (2001) han llevado a cabo dos estudios para determinar si el modelo de tres componentes del compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1991) es generalizable a una cultura no occidental a partir de datos procedentes de Corea del Sur. En el primer estudio se encontró que cuando las seis versiones de las escalas de (Meyer, Allen & Smith, 1993) fueron traducidos al coreano, las propiedades psicométricas de la escala de compromiso afectivo fueron similares a los encontrados en América del Norte, pero los problemas fueron identificados en las escalas del componente continuo y normativo. En el segundo estudio se encontró que estos problemas podrían superarse mediante la adopción de un conjunto de artículos escritos revisados en América del Norte. Las nuevas escalas demostraron buenas propiedades psicométricas en términos de validez factorial, la consistencia interna y validez de criterio con respecto a la intención de rotación. Se llegó a la conclusión de que los tres constructos del compromiso organizacional son propensos a generalizar a las culturas no occidentales, pero que podría haber una necesidad de perfeccionar las medidas a una investigación transcultural.

El estudio realizado por Maslic (1999) se ocupó de la evaluación y conceptualización de los tres componentes del compromiso organizacional de Meyer y Allen en la sociedad Croata. Se examinaron las escalas de dimensionamiento de Meyer et al. (1993) y sus relaciones con la intención de rotación. Los participantes fueron 766 profesionales de 21 organizaciones industriales. Los cuestionarios fueron distribuidos y se recogieron medidas de implicación en el trabajo, satisfacción en el trabajo, y datos demográficos para medir la eficiencia de la organización. Se encontró una contribución significativa del compromiso organizacional en la predicción de intención de rotación. Sin embargo, los resultados hablan de dos en lugar de los tres componentes de este constructo. Los empleados de las

organizaciones que se identificaron con el éxito relativo de acuerdo con las ganancias objetivas fueron mayores comprometidos con sus organizaciones, tuvieron mayor satisfacción en el trabajo y las intenciones de rotación más bajas en comparación con los empleados de organizaciones sin éxito.

Chang, Chi y Miao (2007) en su estudio exploraron la relación entre el compromiso organizacional/ocupacional y la intención de rotación organizacional/ocupacional, así como la relación recíproca entre la intención de rotación con un modelo no-recursiva en el ámbito cultural colectivista. Para la selección de la muestra se seleccionaron a 177 personas de enfermería de 30 hospitales en Taiwán, y se llevó a cabo el análisis de modelos de ecuaciones estructurales para probar las hipótesis planteadas en el estudio. Los resultados mostraron que el compromiso normativo se correlaciona más fuerte negativamente con la intención de rotación organizacional, y el compromiso afectivo en el trabajo se correlaciona más fuerte negativamente con la intención de rotación ocupacional. Por otra parte, la intención de rotación organizacional juega un papel mediador entre la relación del compromiso normativo organizacional e intención de rotación organizacional, mientras que la intención de rotación ocupacional media la relación entre el compromiso ocupacional y la intención de rotación organizacional. En particular, existe la relación recíproca entre la intención rotación organizacional y ocupacional.

Sayegh (2000) tuvo como objetivo determinar la influencia aislada y combinada de las tácticas de influencia, las propiedades motivantes del puesto y las variables biográficas sobre la intención de rotación de los empleados de empresas de alimentos y de hidrocarburos. En dicho estudio se utilizó una muestra de 200 empleados, quienes completaron cuestionarios de: tácticas de influencia y el de propiedades motivantes del puesto así como una escala de intención de rotación. Los resultados obtenidos del estudio indican que las tácticas de influencia y persuasión racional predicen la intención de rotación, al igual que las

propiedades motivantes del puesto. Las variables biográficas y la pertenencia a una organización no predicen la intención de rotación de los empleados. La intención de rotación parece estar mediada por otras variables como influencia social, poder, clima organizacional, mercado laboral, expectativas de éxito, valoración del trabajo y realización personal.

De acuerdo al estudio realizado por Birjandi y Ataei (2013), donde el objetivo principal fue determinar la relación entre la calidad de vida laboral (pago justo y suficiente, condiciones de trabajo seguras, oportunidades de crecimiento y seguridad continua, organización respetuosa de las leyes, ambiente social laboral, trabajo en equipo e integridad en el trabajo, desarrollo de habilidades humanas) y el compromiso organizacional de los empleados de la compañía cementera Darab en Irán. La compañía Darab en el año 2013 contaba con 600 colaboradores, de este total de empleados se tomó una muestra de 256 colaboradores las cuales fueron seleccionadas mediante un muestreo aleatorio jerárquico en proporción al total de empleados así como la distribución de los cuestionarios. El método de estudio fue descriptivo y correlacional. Los resultados de la investigación muestran una relación positiva y significativa entre los componentes de la calidad de vida laboral y el compromiso organizacional de los empleados.

Por otro lado, Cavassi y Herrera (2005), en su investigación realizada a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida, estudiaron el compromiso organizacional de los trabajadores que permanecen en dos organizaciones, en la cual una se ejecutó con un programa de desvinculación asistida, y otra empresa que no utilizó este programa para llevar a cabo el proceso de reducción.

La reducción de personal, representa un tipo de cambio de tal magnitud que puede afectar negativamente el desempeño de los empleados, a menos que este tipo de procesos sea llevado de la mejor manera posible. La investigación describió el compromiso organizacional según el modelo de Allen y Meyer (1990) conformado por los componentes afectivo,

normativo y de continuidad. El estudio fue del tipo descriptivo, con un diseño no experimental del tipo transeccional descriptivo. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario *Organizational Commitment Questionnaire* elaborado por Allen y Meyer en 1997, compuesto por 18 reactivos en una Escala de Likert. Los resultados obtenidos fueron analizados a través de estadísticas descriptivas, mediante el cual fue posible evidenciar el compromiso de los trabajadores de ambas empresas encontrándose dentro de la categoría de *compromiso medio*, por consiguiente pareciera que el programa de desvinculación asistida no afecta el compromiso organizacional, pero si el componente predominante, ya que la empresa que aplicó el programa fue más alto en lo afectivo, mientras que la otra empresa fue más alto en lo continuo.

La investigación realizada por Somers (2009) tomó como muestra a 288 profesionales de enfermería de un hospital al sur de los Estados Unidos, los perfiles de compromiso organizacional fueron comparados con la intención de rotación laboral, el comportamiento en la búsqueda de un nuevo empleo, el retiro del trabajo (absentismo y tardanzas) y el estrés laboral. Los cinco perfiles del compromiso organizacional empíricamente adquiridos a estudiar fueron: altamente comprometido, afectivo-normativo dominante, continuo-normativo dominante, continuidad dominante, y no comprometido. Los resultados indicaron que el éxito del trabajo en una organización se asocia con el perfil dominante afectivo-normativo que incluye a la intención de rotación más baja y menores niveles de estrés psicológico. No se encontraron diferencias entre los grupos de compromiso por tardanzas, y de forma inesperada, el grupo dominante-continuo normativo ha tenido más bajos niveles de absentismo.

Yeoh, Lim y Osman (2010) realizaron una investigación con el objetivo de estudiar los compromisos de la organización, el estrés laboral, la satisfacción en el trabajo y la intención de rotación entre los empleados del sector privado en Petaling, Malasia. Un total de

120 encuestados en el estado de Petaling fueron seleccionados aleatoriamente. El cuestionario de comportamiento organizacional (Modway, Steers & Porter, 1979), la escala de estrés percibido (PSS), el cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ); y Mobley, Horner y Hollingsworth (1978) se utilizaron para medir los compromisos organizacionales, el estrés laboral, la satisfacción en el trabajo, y la intención de rotación.

La mayoría de los encuestados eran solteros (77.5%), seguido de los casados (20%), y divorciados (2.5%). Los resultados mostraron que la mayoría de los encuestados han experimentado un moderado nivel de compromiso (70.8%); la mitad de los encuestados (50%) experimentaron alto nivel de estrés en el trabajo; 67.5% de ellas experimento moderado nivel de satisfacción en el trabajo y el 42.5% experimento nivel moderado de intención de rotación. El resultado reveló que existe una relación negativa significativa entre los compromisos de la organización y la intención de rotación, relación positiva entre el estrés laboral y la intención de rotación, y una relación negativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación. Mas análisis, se concluyó que el contexto demográfico del encuestado media la relación entre los compromisos de la organización, el estrés laboral, la satisfacción laboral y la intención de rotación.

La investigación realizada por Karlsson (2008) encontró que muchas organizaciones intensivas en conocimiento están experimentando dificultades en la retención de graduados con talento, los jóvenes ingenieros tienden a cambiar frecuentemente de trabajo a costa de la búsqueda de los empleadores para mantener su ventaja competitiva. El estudio examinó la fuerza predictiva de trabajo relacionado con numerosas actitudes de los empleados sobre la intención de rotación y sus comportamientos. Se fundamentó en medidas bien establecidas el cual se distribuyó a los empleados de dos empresas con marcada orientación técnica.

La investigación identificó oportunidades para el trabajo mental y estimulación, posibilidades de discernir sobre el rendimiento en el trabajo propio, la sensación de estar

encerrado consigo mismo, y las ofertas de empleo como predictores de intención y comportamiento de rotación de los empleados. Los resultados indicaron que los jóvenes ingenieros actúan diferente que otros grupos organizacionales con respecto a la intención de rotación, destacando la necesidad de comparaciones inter grupales.

Finalmente, en la investigación que realizaron Saeed, Waseem, Sikander y Rizwan (2014) demostraron que la rotación es un tema doloroso en las organizaciones, hoy en día en el mundo las organizaciones enfrentan una dura competencia por minimizar su índice de rotación para minimizar sus costos, el costo de rotación consiste en contratar, reclutar y seleccionar a los empleados. El propósito fundamental del estudio realizado fue conocer los efectos de algunos de los factores que influyen en la intención de rotación de los empleados.

Se encontró el impacto del compromiso organizacional, la inteligencia emocional, el cambio de líderes, el desempeño laboral y la satisfacción laboral en la intención de rotación. Se realizó una encuesta y se tomó una muestra de 200 empleados. Se utilizó el método del cuestionario para recoger la información de los encuestados. Al utilizar el método de análisis de regresión lineal se encontró que la satisfacción laboral, el desempeño laboral y la afiliación de cambio de líder tienen una influencia negativa directa en la intención de rotación. Los resultados proporcionaron la comprensión de cómo estas variables afectan a la intención de rotación y la forma de reducir la tasa de rotación.

2.4 Resumen

En el presente capítulo, se ha hecho una revisión de los diferentes estudios relacionados con el compromiso organizacional mediante los tres compromisos de Allen y Meyer (1990), los cuales permiten encontrar la intención de rotación laboral y su influencia con la satisfacción laboral, estrés laboral, desempeño laboral, tiempo de servicio a fin de encontrar las causas de la intención de dejar la organización por parte de los empleados en forma voluntaria e involuntaria, cabe mencionar que la intención de rotación laboral es

medida directamente por el método de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978) ligado a los empleados.

Los estudios encontrados en el Perú refuerzan la implementación de reformas laborales a fin de minimizar la intención de rotación laboral analizando la relación entre el empleo y el ciclo económico, es por ello que la siguiente investigación será de gran importancia para la gestión administrativa de estas organizaciones en términos de intención de rotación laboral. Los instrumentos revisados que se han considerado apropiados para la medida de la intención de rotación han sido validados en estudios previos y ligados directamente al logro de los objetivos de la presente investigación.

Los estudios demuestran una fuerte relación negativa respecto al compromiso afectivo, normativo y continuo, con la intención de rotación. Sin embargo en relación a las percepciones individuales con respecto a la intención futura de abandono de la organización se produce discrepancias en los resultados en relación al compromiso continuo, por otro lado las investigaciones muestran una fuerte relación positiva entre el compromiso afectivo y la satisfacción globalmente considerada.

A modo de conclusión se puede señalar que el compromiso organizacional ha sido un tópico investigado extensamente cuyo interés deriva del hecho de estar asociado a algunos de los principales resultados organizacionales como el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación del personal, la moral o la eficacia organizativa. Si se pudiera entender el proceso por el cual los empleados llegan a estar comprometidos con una organización y cómo ese proceso puede ser dirigido, sería un gran hallazgo tanto para los trabajadores como para los empleadores, para lo cual es necesario aunar esfuerzos y la promoción de investigaciones en una misma dirección.

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se muestra la metodología utilizada en la presente investigación detallando el diseño de la investigación, el procedimiento para el cálculo del tamaño de la muestra y la selección de la misma, el instrumento a ser utilizado, así como el método de validación, la recolección y codificación de la información, y el análisis estadístico.

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación posee un enfoque cuantitativo, porque busca a través de la medición numérica y el análisis estadístico identificar la relación que existe entre los componentes del compromiso organizacional y la intención de rotación laboral en el sector cementero de la Región Arequipa. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernandez, Fernández & Baptista, 2010).

Su alcance es descriptivo y correlacional. Descriptivo, debido a que busca describir y analizar el compromiso organizacional y la intención de rotación laboral del personal en la empresa cementera Yura S.A. Una investigación de tipo descriptiva está definida por Balestrini (2002) como la inferencia a la descripción de las singularidades de una realidad estudiada, que podrá estar referida a una comunidad, una organización, un hecho delictivo, las características de un tipo de gestión, conducta de un individuo o grupales, comunidad, de un grupo religioso, electoral. Correlacional, debido a que busca conocer la relación que pueda existir entre los componentes del compromiso organizacional y la intención de rotación. Una investigación del tipo correlacional está definida como estudios que tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en su contexto en particular (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010).

El estudio es de tipo no experimental-transversal, debido a que los datos se recolectaron en un único momento en el tiempo para la descripción de las variables y sus

relaciones, en abril de 2015. La investigación no experimental se define como estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables, y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernandez et al., 2010).

3.2 Consentimiento Informado

El consentimiento informado es un documento que expresa los objetivos de la investigación, los procedimientos de la recolección de la información, el compromiso de confidencialidad sobre la información y la publicación de los resultados. Antes de realizar la encuesta cada participante deja constancia de participación firmando las dos copias del consentimiento informado, quedándose una de ella con el participante y la segunda copia es archivada en la base de datos del estudio. El documento en mención se encuentra en el Apéndice B.

3.3 Población y Selección de la Muestra

La población sobre la que se aplicó la presente investigación son todos los trabajadores en planilla que laboran en la empresa Yura S.A., los cuales ascienden a 700 personas, dicha cifra se refiere al cierre del mes de abril de 2015. Al ser una encuesta voluntaria, no se cuenta con un modelo muestral definido con anterioridad, por ello, para poder hacer inferencia en la población y obtener el nivel representatividad y el nivel de error, se ajustó a una muestra probabilística aleatoria simple. Este tipo de muestreo permite que todos los trabajadores de la población puedan ser incluidos en la muestra, y que todos tengan las mismas probabilidades de formar parte de la misma muestra (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2007).

El proceso de muestreo es muy importante en la investigación, siendo de primordial importancia para que se pueda obtener resultados válidos y generalizables en la población. Teniendo en consideración este aspecto, en esta investigación se optó por utilizar una muestra de carácter probabilístico aleatorio, donde se pretende que “cada uno de los elementos de la población tenga una probabilidad real (conocida y no nula) de ser incluido en la muestra” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 191), obteniéndose un conjunto de sujetos que representen, de la forma más fiel posible, la población que se pretende estudiar. Almeida y Freire (2007) consideraron que “las probabilidades de una mayor representatividad de la muestra son conseguidas: cuando la muestra tomada en la investigación es elevada y traduce en porcentaje los estratos de la población previamente identificados; y cuando los individuos son seleccionados aleatoriamente.” (p. 121); y teniendo en consideración este presupuesto se intentó obtener una muestra representativa, utilizándose aleatoriamente una muestra, según las variables de control a utilizar en el presente estudio. El tamaño de la muestra ha sido calculado para un nivel de confianza de 95% y un error del 5%, el número de encuestados fue de 124. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

- n: es el tamaño de la muestra;
- Z: es el nivel de confianza;
- p: es la variabilidad positiva;
- q: es la variabilidad negativa;
- N: es el tamaño de la población;
- E: es la precisión o el error.

3.4 Confidencialidad

Para proteger la privacidad de los participantes, las encuestas fueron anónimas. Ninguna información ha sido publicada de forma que sea personalmente identificable.

3.5 Definición del Instrumento

Para la presente investigación se utilizó la escala de Likert como instrumento de medición. Una escala consiste en presentar "... al encuestado una serie de ítems formulados como preguntas, y según responda de una manera u otra, se le asigna a éste una puntuación en la actitud medida que lo coloca en una escala continua, de uno a cinco normalmente, o de otro rango de valores" (Bozal, 2005, p.83). La escala de Likert al igual que otras escalas de medición consiste en presentar al encuestado un cuestionario con un número determinado de enunciados redactados en forma afirmativa y negativa y para cada ítem se puede elegir entre cinco respuestas posibles, las respuestas posibles son: (a) totalmente en desacuerdo, (b) desacuerdo, (c) ni de acuerdo ni desacuerdo, (d) de acuerdo, y (e) totalmente de acuerdo.

"Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica..." (Fernández, Sampieri & Baptista, 2000, p.256). "Las escalas sumativas se deben a Likert, que fue el primero en introducirlas para medir actitudes, tomándolas de técnicas de medidas de la personalidad" (Morales, 2000, p.46). En este método se supone que "todos los ítems miden con la misma intensidad la actitud que se desea medir y es el encuestado el que le da una puntuación, normalmente de uno a cinco, en función de su posición frente a la afirmación sugerida por el ítem" (Bozal, 2005, p.83).

Las afirmaciones contenidas en el cuestionario, cuyo formato se encuentra en el Apéndice C, están divididas en cuatro grupos, tres de ellos coinciden con los componentes del compromiso organizacional y el cuarto se refiere a la intención de rotación. El cuestionario consta de 28 preguntas, con la distribución que se muestra en la Tabla 2, dentro de los cuatro grupos antes mencionados.

Tabla 2

Distribución Interna de Ítems

Variable	Nº Ítems	Nº de afirmaciones
Compromiso Afectivo	8	1,2,3,4,5,6,7,8
Compromiso Continuo	9	9,10,11,12,13,14,15,16,17
Compromiso Normativo	8	18,19,20,21,22,23,24,25
Intención de Rotación	3	26,27,28

Para efectos del análisis de los resultados, se ha asignado una puntuación de 1 a 5 para las respuestas según la escala de Likert. Siendo 1 el valor que representa estar totalmente en desacuerdo y 5 el valor que representa estar totalmente de acuerdo con la variable que se está midiendo; es decir, la intención de permanencia en la empresa. El cuestionario cuenta con 20 afirmaciones redactadas de manera positiva y 8 afirmaciones redactadas de manera negativa con respecto al compromiso organizacional y la la intención de rotación.

La Tabla 3 muestra la distribución de ítems del cuestionario dependiendo si es positiva o negativa. En el caso de estos últimos ítems, al momento de asignar la puntuación se debe interpretar de manera inversa al de las primeras afirmaciones. La puntuación para cada ítem de la encuesta dependiendo si es positivo o negativo se muestra en la Tabla 4.

Adicionalmente, el cuestionario consta de variables de control siendo estas las siguientes: (a) grado de estudios, (b) estado civil, (c) género, (d) antigüedad en la empresa, y (e) edad.

Tabla 3

Ítems Positivos y Negativos del Cuestionario

Clasificación	Ítems
Positivo	1,2,3,4,7,10,11,13,14,15,16,17,18,21,22,23,24,26,27,28
Negativo	5,6,8,9,12,19,20,25

Tabla 4

Puntuación del Ítem Positivo o Negativo del Cuestionario

Ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Positivo	1	2	3	4	5
Negativo	5	4	3	2	1

Luego de la recolección de datos, se calculó el promedio de cada encuesta para cada una de las cuatro variables que comprenden la presente investigación; es decir, se obtuvo cuatro datos por cada encuesta. El promedio de cada variable podrá encontrarse entre valores de 1 y 5, siendo 1 el valor que representa estar totalmente en desacuerdo, y 5 el valor que representa estar totalmente de acuerdo con dicha variable.

Respecto a la confiabilidad del instrumento seleccionado, se validó mediante el método de consistencia interna, para lo cual se calculó el coeficiente de Alfa de Cronbach. Este coeficiente permite validar si existe la consistencia interna u homogeneidad del cuestionario. El coeficiente alfa fue propuesto por Lee Cronbach en el año 1951, este coeficiente representa una generalización de las populares fórmulas KR-20 y KR-21 de consistencia interna, desarrolladas en 1937 por Kuder y Richardson (Kerlinger & Lee, 2002). Las fórmulas KR-20 y KE-21 sólo podían ser aplicables a formatos binarios, en cambio el Alfa de Cronbach permite evaluar la correlación de un instrumento elaborado por una escala de Likert.

3.6 Recolección de Datos

Para la recolección de la información se contactó con el área de Gestión Humana, a fin de obtener la lista completa de los 700 trabajadores registrados en la planilla de la empresa al cierre del mes de abril de 2015. Luego de ello se eligieron a los participantes por medio de un muestreo probabilístico aleatorio simple.

Se agrupó a los trabajadores seleccionados en salones previamente preparados para que puedan completar el cuestionario. Esta agrupación se realizó tomando en consideración a los trabajadores que laboran en turnos rotativos y con la supervisión de los miembros que conforman el equipo de investigadores. Antes de empezar a resolver el cuestionario, se les indicó a los entrevistados que lean con atención las instrucciones, y que si en algún caso tuvieran dudas, estas debían resolverlas con el entrevistador. El tiempo para el llenado de las encuestas fue de aproximadamente media hora. Una vez que se concluyó con el proceso de recolección de datos de la muestra, se procedió al análisis a través de la aplicación de pruebas estadísticas, análisis de medias, regresiones, empleando la herramienta estadística de Excel y el software estadístico STATA, proceso que es descrito en el siguiente capítulo.

3.7 Validación y Confiabilidad del Instrumento

Para la validación del instrumento se utilizó las preguntas del cuestionario desarrollados en anteriores investigaciones, para lo cual fue necesario realizar la traducción de las afirmaciones del idioma inglés al español y luego ser validada por traductores especializados, el documento en mención se encuentra en el Apéndice D. Las diferencias interculturales en los patrones de resultados pueden deberse a problemas de traducción y estos se pueden resolver mediante la mejora de los procedimientos de traducción y revisión o sustitución de elementos de la escala (Hui & Triandis, 1985). Así mismo se realizó una muestra piloto para verificar su confiabilidad por ser la primera vez que se utiliza la encuesta elaborada. De acuerdo con las recomendaciones de Yin (2003), la prueba piloto ha sido seleccionada por razones de conveniencia y acceso, con el objeto de lograr una relación más prolongada entre los entrevistados y el investigador. La prueba piloto asumen “el rol de un laboratorio para los investigadores, permitiéndoles observar diferentes fenómenos desde diferentes ángulos o tratar diferentes enfoques” (p. 79). Los reportes de la prueba piloto, de

acuerdo con la recomendación de Yin, han incluido explícitamente las mejoras en el diseño de la investigación y los procedimientos de campo.

La muestra piloto se realizó a 12 trabajadores y con los resultados se calculó el coeficiente de confiabilidad utilizando el modelo de Alfa de Cronbach, los resultados se muestran en el capítulo cuatro. Para determinar el coeficiente Cronbach el investigador calcula la correlación de cada reactivo o ítem con cada uno de los otros, resultando una gran cantidad de coeficientes de correlación. El valor del coeficiente alpha es el promedio de todos los coeficientes de correlación (Cozby, 2005). A continuación se enuncia la “fórmula para calcular el coeficiente mencionado” (Cronbach, 1951, p.305).

$$\frac{n}{n-1} \frac{\sum_{k=1}^n \sum_{h=1}^n \sigma_{k,h}}{\sigma^2_X}$$

Donde:

n: número de muestras

k,h: muestras sobre las que se calcula el estadístico

Para George y Mallery (2003, p.231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

3.8 Codificación de la Información

Para facilitar el manejo de los datos, se asignó un número a cada categoría. Este procedimiento tiene como objeto agrupar numéricamente los datos que se expresan en forma

verbal para poder luego manejarlos a manera de datos cuantitativos (Contreras & Lujano, 1999). La codificación se realizó de la siguiente manera (ver Tabla 5).

Tabla 5

Codificación de la Información

Codificación por Grado de Estudio	Valor
Postgrado	1
Secundaria	2
Superior	3
Codificación por Estado Civil	Valor
Casado (a)	1
Soltero (a)	2
Codificación por Género	Valor
Femenino	1
Masculino	2
Codificación por Edad	Valor
De 20 a 29 años	1
De 30 a 39 años	2
De 40 a 49 años	3
De 50 a 61 años	4
Codificación por Antigüedad	Valor
De 1 a 5 años	1
De 6 a 10 años	2
De 11 a 20 años	3
De 21 a 36 años	4

3.9 Análisis de Datos

“El análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada. Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo y fascinante” (Marshall & Rossman, 1999, p. 150). Una vez que se concluyó con el proceso de recolección de datos de la muestra, se procedió a la codificación de la información, posteriormente se realizó el análisis a través de la aplicación de pruebas estadísticas, análisis de medias, regresiones, empleando la herramienta estadística de Excel y el software estadístico STATA. Los resultados se muestran en el siguiente capítulo.

3.10 Resumen

La presente investigación es de tipo cuantitativa descriptiva no experimental-transversal, la cual sirvió para describir la relación entre el compromiso organizacional y la intención de rotación laboral del personal que labora en la empresa cementera Yura S.A. La investigación buscó responder a la pregunta ¿existe una relación entre los componentes del compromiso organizacional y la intención de rotación laboral en la empresa cementera Yura S.A.?

La población a estudiar fueron todos los trabajadores que laboran en la empresa Yura S.A., los cuales ascienden a 700 personas. El tamaño de la muestra ha sido calculado en base al método de muestreo aleatorio simple para un nivel de confianza de 95% y un máximo de error tolerable de 5%, el número de encuestados fue de 124. La elección de los 124 trabajadores que formaron parte de la muestra se realizó mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. Para la presente investigación se utilizó la escala de Likert como instrumento de medición. El cuestionario consta de 28 preguntas. Las afirmaciones contenidas en el cuestionario están divididas en cuatro grupos, tres de ellos coinciden con los componentes del compromiso organizacional y el cuarto se refiere a la intención de rotación. Se les agrupó a los trabajadores seleccionados en salones previamente preparados para que puedan completar el cuestionario. Antes de empezar a resolver el cuestionario, se les indicó a los entrevistados que lean con atención las instrucciones, y que si en algún caso tuvieran dudas, estas debían absolverlas con el entrevistador. El tiempo para el llenado de las encuestas fue de aproximadamente media hora.

Capítulo IV: Resultados

En este capítulo, se analizan los resultados obtenidos de acuerdo con las preguntas de investigación presentadas en el Capítulo I. El objetivo de este estudio consistió en identificar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la intención de rotación laboral en la empresa cementera Yura S.A. Este incluyó la medición del comportamiento de los encuestados en términos del comportamiento organizacional bajo sus tres componentes: (a) afectivo, (b) continuo, (c) normativo, y la intención de rotación.

Mediante el método estadístico descriptivo se presentan los resultados obtenidos en esta investigación, indicando las frecuencias de las variables demográficas, así como la distribución en las diferentes opciones de respuestas de cada variable. A continuación se presenta la distribución de los resultados obtenidos por esta investigación.

4.1 Test de Consistencia

Para calcular la confiabilidad y validez del instrumento se realizó una muestra piloto de 12 trabajadores para cada una de las variables del compromiso organizacional y la intención de rotación, obteniendo los siguientes resultados de coeficiente de confiabilidad (ver Tabla 6).

Tabla 6 *Coefficiente de Confiabilidad*
Coefficiente de Confiabilidad

Variables	Alfa de Cronbach
Compromiso Organizacional	0.857
Compromiso Afectivo	0.782
Compromiso Continuo	0.770
Compromiso Normativo	0.824
Intención de Rotación	0.797

Los resultados muestran que el alfa de Cronbach hallado para cada caso es mayor a 0.7, lo cual indica que es bueno y aceptable. Kaplan & Saccuzzo (1982, p.106): el valor de fiabilidad para la investigación básica entre 0.7 y 0.8.

4.2 Clasificación de la Muestra y Análisis de Datos

Para la presente investigación se trabajó con una muestra de datos validos de 124 colaboradores de la empresa Yura S.A. Una primera clasificación se basa en los tres compromisos y la intención de rotación, en cada una de las cuatro categorías indicadas se calculó el promedio para cada encuesta. Para el análisis descriptivo se realizó el cálculo de la media, valores mínimos y máximos, y desviación estándar. La Tabla 7 muestra el análisis descriptivo según la clasificación de los tres componentes del compromiso organizacional y la intención de rotación. Una segunda clasificación muestra el análisis de frecuencia de los datos, donde se obtuvo cinco clasificaciones (ver Tabla 8): que fueron: (a) según género, (b) según edad, (c) según antigüedad, (d) según grado de estudios y (e) según estado civil de los trabajadores en el sector cementero.

Tabla 7

Estadística Descriptiva de Análisis de Datos de la Muestra

	<i>n</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>M</i>	<i>S</i>	<i>CV</i>
Compromiso Afectivo	124	1.75	5.00	3.644	0.5387	14.78%
Compromiso de Continuidad	124	1.56	3.89	3.004	0.4569	15.21%
Compromiso Normativo	124	2.25	4.13	3.324	0.3762	11.32%
Intención de Rotación	124	1.00	5.00	2.516	0.9472	37.65%

Para la comparación de los resultados entre las distintas clasificaciones de la muestra se realizó una prueba de diferencia de medias con el método T-Student, empleado en la comparación de grupos independientes respecto a una variable cuantitativa, que es el caso de nuestra investigación. Para realizar la prueba T-Student, se dividió los resultados de intención de rotación en tres niveles: alto, medio, y bajo. La variable a ser comparada fué el promedio del comportamiento organizacional. Para ello, los datos fueron calculados con la herramienta estadística de Excel, donde se asumió un nivel de confianza del 95% ($P < 0.05$).

Tabla 8

Distribución de Población y Muestra por Grado de Estudio, por Estado Civil, por Género, por Edad y por Antigüedad en la Empresa Cementera Yura S.A.

Grado de Estudio	Población		Muestra	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Secundaria completa	92	13	15	12
Superior (Técnico, Universitario)	501	72	85	69
Postgrado (MBA, Segunda Especialidad)	107	15	24	19
Estado Civil	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Soltero	341	49	49	40
Casado	359	51	75	60
Género	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Hombres	634	91	109	88
Mujeres	66	9	15	12
Edad	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
De 20 a 29 años	116	17	31	25
De 30 a 39 años	288	41	65	52
De 40 a 49 años	155	22	17	14
De 50 a 61 años	141	20	11	9
Antigüedad	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%
De 1 a 5 años	443	63	80	65
De 6 a 10 años	141	20	24	19
De 11 a 20 años	73	10	14	11
De 21 a 36 años	43	6	6	5
Total	124	100	124	100

4.3 Relación Entre el Compromiso Afectivo y la Intención de Rotación

En esta sección se responde al primer objetivo específico de la investigación, para determinar si existe una relación entre el compromiso afectivo y la intención de rotación de los trabajadores de la empresa Yura S.A. Para determinar la relación se dividió los datos obtenidos entre tres niveles según la intención de rotación. Considerando que los resultados de la encuesta se encuentran entre 1 y 5, correspondería los siguientes niveles; el nivel bajo corresponde entre 1 y 2.33, el nivel medio corresponde entre 2.34 y 3.66, y el nivel alto

corresponde entre 3.67 y 5. Luego a través de la prueba de T-Student para dos muestras se comparó los promedios del compromiso afectivo correspondiente a los niveles antes mencionados. La Tabla 9 muestra los resultados, donde se indica que si existen diferencias significativas entre el compromiso afectivo con intención de rotación alta y el compromiso afectivo con intención de rotación baja, así también, se aprecian diferencias significativas entre el compromiso afectivo con intención de rotación media y el compromiso afectivo con intención de rotación baja. Lo cual estaría mostrando, que una vez que el nivel de compromiso afectivo empieza a reducirse, se denota un crecimiento de la intención de rotación, concluyendo la existencia de una relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de rotación.

Tabla 9

Prueba T para Dos Muestras: Compromiso Afectivo Según la Intención de Rotación

Compromiso	Categorías Comparadas		m 1	m 2	Diferencia de medias	P
Afectivo	Intención de Rotación alta	Intención de Rotación media	3.109	3.414	-0.305	0.309
Afectivo	Intención de Rotación alta	Intención de Rotación baja	3.109	3.869	-0.76	0.025**
Afectivo	Intención de Rotación media	Intención de Rotación baja	3.414	3.869	-0.455	0.000***

Nota. *** Existe diferencia significativa de medias de dos variables con un nivel de confianza al 99%

** Existe diferencia significativa de medias de dos variables con un nivel de confianza al 95%

4.4 Relación Entre el Compromiso de Continuidad y la Intención de Rotación

En esta sección se responde al segundo objetivo específico de la investigación, para determinar si existe una relación entre el compromiso de continuidad y la intención de rotación de los trabajadores de la empresa Yura S.A. La Tabla 10 muestra los resultados, donde se indica que no existen diferencias significativas entre el compromiso de continuidad con intención de rotación alta y el compromiso de continuidad con intención de rotación baja, Así también, no se aprecian diferencias significativas entre el compromiso de continuidad

con intención de rotación alta y el compromiso de continuidad con intención de rotación baja. De igual manera no existen diferencias significativas entre el compromiso de continuidad con intención de rotación media y el compromiso de continuidad con intención de rotación baja. Lo cual estaría concluyendo la no existencia de una relación entre el compromiso de continuidad y la intención de rotación.

Tabla 10

Prueba T para Dos muestras: Compromiso de Continuidad Según la Intención de Rotación

Compromiso	Categorías Comparadas		<i>m</i> 1	<i>m</i> 2	Diferencia de medias	P
De continuidad	Intención de Rotación alta	Intención de Rotación media	3.000	3.037	-0.037	0.885
De continuidad	Intención de Rotación alta	Intención de Rotación baja	3.000	2.980	0.020	0.938
De continuidad	Intención de Rotación media	Intención de Rotación baja	3.037	2.980	0.057	0.500

4.5 Relación Entre el Compromiso Normativo y la Intención de Rotación

En esta sección se responde al tercer objetivo específico de la investigación, para determinar si existe una relación entre el compromiso normativo y la intención de rotación de los trabajadores de la empresa Yura S.A. La Tabla 11 muestra los resultados, donde se indica que si existen diferencias significativas entre el compromiso normativo con intención de rotación alta y el compromiso normativo con intención de rotación baja, así también, se aprecian diferencias significativas entre el compromiso normativo con intención de rotación media y el compromiso normativo con intención de rotación baja. Lo cual estaría mostrando, que una vez que el nivel de compromiso afectivo empieza a reducirse, se denota un crecimiento de la intención de rotación, concluyendo la existencia de una relación inversa entre el compromiso normativo y la intención de rotación.

Tabla 11

Prueba T para dos muestras: Compromiso Normativo Según la Intención de Rotación

Compromiso	Categorías Comparadas		<i>m</i> 1	<i>m</i> 2	Diferencia de medias	P
Normativo	Intención de Rotación alta	Intención de Rotación media	3.063	3.255	-0.192	0.109
Normativo	Intención de Rotación alta	Intención de Rotación baja	3.063	3.403	-0.340	0.010**
Normativo	Intención de Rotación media	Intención de Rotación baja	3.255	3.403	-0.148	0.036**

Nota. ** Existe diferencia significativa de medias de dos variables con un nivel de confianza al 95%

4.6 Relación Entre los Componentes del Compromiso Organizacional y la Intención de Rotación

En esta sección se responde a la pregunta principal de la investigación ¿Existe una relación entre los componentes del compromiso organizacional y la intención de rotación laboral en la empresa cementera Yura S.A.? Se realizó el análisis de regresión lineal utilizando el software estadístico STATA, donde se utilizó como variable dependiente la intención de rotación laboral y como independientes los tres componentes del compromiso organizacional. Además, se incluyó una serie de variables de control como edad, nivel de estudios, antigüedad, si la persona es de género femenino y, finalmente, si es soltera o no. Los resultados muestran que tener un mayor compromiso afectivo y normativo reduce la intención de rotación, el compromiso de continuidad no tiene un efecto estadísticamente significativo. En relación a las variables de control, se observa que únicamente tiene relevancia la variable soltero (a). Indicando que ser soltero (a) reduce la intención de rotación.

El coeficiente de correlación encontrado no es muy alto, es 0.39; es decir, explica el 40% de la variabilidad de la intención de rotación laboral (ver Tabla 12).

Tabla 12

Regresión Lineal entre la Intención de Rotación y las Variables Independientes

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	124
				F(13, 110)	=	5.61
Model	31.3817218	13	2.4139786	Prob > F	=	0.0000
Residual	47.3637995	110	.430579996	R-squared	=	0.3985
				Adj R-squared	=	0.3274
Total	78.7455214	123	.640207491	Root MSE	=	.65619

Variables	Coefficiente	Desviación Estándar	t	P>t	[95% Conf.]	[Intervalo]
Afectivo	-.8419314	.1275744	-6.60***	0.000	-1.094754	-.5891089
Continuo	.0108442	.1377383	0.08	0.937	-.2621207	.2838091
Normativo	-.4189993	.1752437	-2.39***	0.019	-.7662912	-.0717074
Edad						
2	-.1440354	.1746854	-0.82	0.411	-.4902208	.20215
3	-.0909112	.2759838	-0.33	0.742	-.6378463	.4560239
4	.0676674	.3754213	0.18	0.857	-.6763294	.8116642
Grado de Estudio						
2	-.2755755	.2408163	-1.14	0.255	-.7528169	.2016659
3	-.1269891	.1576531	-0.81	0.422	-.4394205	.1854423
Antigüedad						
2	-.1923927	.1702385	-1.13	0.261	-.5297655	.1449802
3	.0436301	.2254847	0.19	0.847	-.4032277	.4904879
4	-.3686331	.4194972	-0.88	0.381	-1.199978	.462712
Femenino	.0469176	.2108158	0.22	0.824	-.3708699	.4647051
Soltero	-.3450198	.1594472	-2.16**	0.033	-.6610066	-.029033
Constante	7.327425	.7535517	9.72	0.000	5.834063	8.820788

Nota. *** Existe correlación entre la variable dependiente e independiente con un nivel de confianza al 99%

** Existe correlación entre la variable dependiente e independiente con un nivel de confianza al 95%

4.7 Análisis del Compromiso Afectivo Según las Variables Demográficas

En esta sección se analiza la influencia de las variables demográficas sobre el compromiso afectivo, donde se aprecia que los hombres poseen un mayor compromiso sobre las mujeres. Por otro lado, las personas con edades entre 40 a 49 años poseen un mayor compromiso sobre los grupos de edades 20 a 29 y de 30 a 39. Con respecto a los años de servicio las personas entre 11 a 20 años de antigüedad poseen mayor compromiso que los

trabajadores con antigüedad en la empresa de 6 a 10 años. El personal casado posee mayor compromiso que el personal soltero (ver Tabla 13).

Tabla 13

Comparaciones Múltiples del Compromiso Afectivo Según las Variables Demográficas

Compromiso	Categorías Comparadas		m 1	m 2	Diferencia de medias	P
Afectivo	Posgrado	Secundaria	3.609	3.808	-0.199	0.272
Afectivo	Posgrado	Superior	3.609	3.625	-0.016	0.916
Afectivo	Secundaria	Superior	3.808	3.625	0.183	0.170
Afectivo	Casado (a)	Soltero (a)	3.777	3.441	0.335	0.001***
Afectivo	Femenino	Masculino	3.275	3.695	-0.420	0.002***
Afectivo	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	3.516	3.625	-0.109	0.324
Afectivo	De 20 a 29 años	De 40 a 49 años	3.516	3.949	-0.432	0.005***
Afectivo	De 20 a 29 años	De 50 a 61 años	3.516	3.648	-0.132	0.497
Afectivo	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	3.625	3.949	-0.324	0.023**
Afectivo	De 30 a 39 años	De 50 a 61 años	3.625	3.648	-0.023	0.903
Afectivo	De 40 a 49 años	De 50 a 61 años	3.949	3.648	0.301	0.158
Afectivo	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	3.663	3.438	0.225	0.925
Afectivo	De 1 a 5 años	De 11 a 20 años	3.663	3.911	-0.248	0.054
Afectivo	De 1 a 5 años	De 21 a 36 años	3.663	3.604	0.058	0.827
Afectivo	De 6 a 10 años	De 11 a 20 años	3.438	3.911	-0.473	0.005***
Afectivo	De 6 a 10 años	De 21 a 36 años	3.438	3.604	-0.167	0.563
Afectivo	De 11 a 20 años	De 21 a 36 años	3.911	3.604	0.307	0.295

Nota. *** Existe diferencia significativa de medias de dos variables con un nivel de confianza al 99%

** Existe diferencia significativa de medias de dos variables con un nivel de confianza al 95%

4.8 Análisis del Compromiso de Continuidad Según las Variables Demográficas

En esta sección se analiza la influencia de las variables demográficas sobre el compromiso de continuidad, donde se aprecia que los trabajadores de estado civil casado (a) poseen mayor compromiso que los solteros y solteras (ver Tabla 14).

Tabla 14

Comparaciones Múltiples del Compromiso de Continuidad Según las Variables Demográficas

Compromiso	Categorías Comparadas		Media 1	Media 2	Diferencia de medias	P
De Continuidad	Postgrado	Secundaria	3.229	3.258	-0.029	0.840
De Continuidad	Postgrado	Superior	3.229	3.229	-0.000	0.998
De Continuidad	Secundaria	Superior	3.258	3.229	0.029	0.798
De Continuidad	Casada (a)	Soltero (a)	3.305	3.122	0.183	0.023**
De Continuidad	Femenino	Masculino	3.183	3.240	-0.056	0.638
De Continuidad	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	3.214	3.223	-0.009	0.923
De Continuidad	De 20 a 29 años	De 40 a 49 años	3.214	3.272	-0.058	0.589
De Continuidad	De 20 a 29 años	De 50 a 61 años	3.214	3.284	-0.070	0.673
De Continuidad	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	3.223	3.272	-0.049	0.600
De Continuidad	De 30 a 39 años	De 50 a 61 años	3.223	3.228	-0.061	0.700
De Continuidad	De 40 a 49 años	De 50 a 61 años	3.272	3.228	-0.012	0.941
De Continuidad	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	3.230	3.193	0.037	0.714
De Continuidad	De 1 a 5 años	De 11 a 20 años	3.230	3.295	-0.065	0.613
De Continuidad	De 1 a 5 años	De 21 a 36 años	3.230	3.292	-0.062	0.796
De Continuidad	De 6 a 10 años	De 11 a 20 años	3.193	3.295	-0.102	0.493
De Continuidad	De 6 a 10 años	De 21 a 36 años	3.193	3.292	-0.099	0.692
De Continuidad	De 11 a 20 años	De 21 a 36 años	3.295	3.292	0.003	0.991

Nota. ** Existe diferencia significativa de medias de dos variables con un nivel de confianza al 95%

4.9 Análisis del Compromiso Normativo Según las Variables Demográficas

En esta sección se analiza la influencia de las variables demográficas sobre el compromiso normativo, donde se aprecia que los trabajadores con edades entre 40 y 49 años de edad poseen mayor compromiso sobre los trabajadores de edades entre 20 y 29, así mismo los trabajadores con edades entre 40 y 49 poseen mayor compromiso que los trabajadores con edades entre 30 y 39 años de edad (ver Tabla 15).

Tabla 15

Comparaciones Múltiples del Compromiso Normativo Según las Variables Demográficas

Compromiso	Categorías Comparadas		m 1	m 2	Diferencia de medias	P
Normativo	Posgrado	Secundaria	3.609	3.808	-0.199	0.272
Normativo	Posgrado	Superior	3.609	3.625	-0.016	0.916
Normativo	Secundaria	Superior	3.808	3.625	0.183	0.170
Normativo	Casada (a)	Soltero (a)	3.362	3.265	0.096	0.162
Normativo	Femenino	Masculino	3.308	3.326	-0.017	0.831
Normativo	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	3.310	3.285	0.026	0.742
Normativo	De 20 a 29 años	De 40 a 49 años	3.310	3.529	-0.219	0.029**
Normativo	De 20 a 29 años	De 50 a 61 años	3.310	3.273	0.038	0.774
Normativo	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	3.285	3.529	-0.245	0.010**
Normativo	De 30 a 39 años	De 50 a 61 años	3.285	3.273	0.012	0.925
Normativo	De 40 a 49 años	De 50 a 61 años	3.529	3.273	0.257	0.076
Normativo	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	3.303	3.312	-0.009	0.910
Normativo	De 1 a 5 años	De 11 a 20 años	3.303	3.473	-0.170	0.114
Normativo	De 1 a 5 años	De 21 a 36 años	3.303	3.292	0.011	0.946
Normativo	De 6 a 10 años	De 11 a 20 años	3.312	3.473	-0.161	0.179
Normativo	De 6 a 10 años	De 21 a 36 años	3.312	3.292	0.021	0.907
Normativo	De 11 a 20 años	De 21 a 36 años	3.473	3.292	0.181	0.346

Nota. ** Existe diferencia significativa de medias de dos variables con un nivel de confianza al 95%

4.10 Resumen

El presente capítulo corresponde al análisis de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios de Allen y Meyer, y el de Mobley, Horner y Hollingsworth, con el objetivo de determinar la relación que existe entre los componentes del compromiso organizacional y la intención de rotación, conformada por 124 colaboradores de la empresa cementera Yura S.A. De acuerdo al análisis estadístico, se obtuvo que los dos principales componentes del compromiso organizacional que influyen en la intención de rotación laboral son el compromiso afectivo y compromiso normativo. Con respecto a las variables de control

utilizadas, la variable que presenta mayor influencia sobre la intención de rotación es la de estado civil soltero.

Con respecto al compromiso afectivo, luego de la aplicación de la prueba T-Student, se encontraron diferencias significativas con respecto al género; donde los hombres poseen mayor compromiso que las mujeres. En la comparación de rango de edades, los trabajadores comprendidos entre 40 a 49 años poseen mayor compromiso sobre los grupos de edades entre 20 a 39 y de 30 a 39 años. Con respecto a los años de servicio las personas entre 11 a 20 años de antigüedad poseen mayor compromiso que los trabajadores con antigüedad en la empresa de 6 a 10 años.

Con respecto al compromiso de continuidad, luego de la aplicación de la prueba T-Student, se encontraron diferencias significativas con respecto al estado civil; donde el personal casado posee mayor compromiso que el personal soltero. Con respecto al compromiso normativo, luego de la aplicación de la prueba T-Student, se encontraron diferencias significativas con respecto a los grupos de edades; los trabajadores comprendidos entre 40 a 49 años poseen mayor compromiso sobre los grupos de edades entre 20 a 39 y de 30 a 39 años.

De lo expuesto, se concluye que el compromiso afectivo y el compromiso normativo son los componentes del compromiso organizacional que poseen una mayor influencia sobre la intención de rotación. Esta relación es inversamente proporcional, es decir a un menor compromiso se refleja una mayor intención de rotación. Sobre el análisis de cada uno de los componentes de compromiso organizacional y su relación con las variables de control, se aprecia mayores diferencias significativas en el componente afectivo, las variables en las que se han podido encontrar diferencias significativas son estado civil, género, años de servicio y años de edad.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación en función al marco teórico, se concluye que el compromiso afectivo y el compromiso normativo presentan una relación inversa con respecto a la intención de rotación; debido a que los colaboradores perciben la satisfacción de sus necesidades incrementando el lazo emocional con la empresa, y una mayor lealtad hacia la organización motivados por el sentimiento de obligación de permanencia.

Del análisis de medias y prueba T-Student, para el compromiso afectivo no se evidencia diferencias significativas entre los individuos con intención de rotación alta-media, pero si se presenta diferencias significativas entre los individuos con intención de rotación alta-baja y media-baja. Lo cual estaría mostrando, que una vez que el nivel de compromiso afectivo empieza a reducirse, se denota un crecimiento de la intención de rotación, concluyendo la existencia de una relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de rotación. Lo cual responde al primer objetivo específico de la presente investigación.

Para el compromiso de continuidad no se evidencia diferencias significativas entre los individuos con intención de rotación alta-media, alta-baja y media-baja, concluyendo la no existencia de una relación entre el compromiso de continuidad y la intención de rotación. Lo cual responde al segundo objetivo específico de la presente investigación.

Para el compromiso normativo no se evidencia diferencias significativas entre los individuos con intención de rotación alta-media, pero si se presenta diferencias significativas entre los individuos con intención de rotación alta-baja y media-baja. Lo cual estaría mostrando, que una vez que el nivel de compromiso normativo empieza a reducirse, se denota un crecimiento de la intención de rotación, concluyendo la existencia de una relación

inversa entre el compromiso normativo y la intención de rotación. Lo cual responde al tercer objetivo específico de la presente investigación.

Analizando el compromiso organizacional en sus tres componentes orientados hacia la empresa Yura S.A., se puede observar que los tres componentes se encuentran dentro del nivel medio y no presentan diferencias muy marcadas entre cada uno de estos compromisos, al analizar los resultados se observa que el compromiso dominante es el afectivo, seguido del normativo y por último el de continuidad. Al analizar la dispersión de los datos obtenidos en base al cálculo de la desviación estándar para saber el grado de diversidad de indecisión se puede observar que los componentes normativo y continuo presentan un nivel mayor al afectivo. Debido a que los compromisos organizacionales se encuentran ubicados en un nivel medio indica que es una actitud favorable hacia la organización, donde el trabajador siente obligación, lealtad o identificación con la empresa así como algún sentimiento asociado al abandonar la organización. En el caso de la intención de rotación al ser inversamente proporcional al compromiso organizacional, del análisis descriptivo se concluye que la intención de rotación en la empresa Yura S.A. es baja, debido a que más de la mitad de la población estudiada posee un compromiso alto.

El componente afectivo presenta una media ponderada más alta en comparación de los componentes de continuidad y normativo, esto refleja una intensa relación y actitud favorable del trabajador hacia la empresa. Los resultados analizados, muestran que la categoría de obreros con respecto al nivel de responsabilidad con la organización presenta un mayor compromiso afectivo en comparación de los empleados. Se infiere que el componente afectivo influye en el trabajador en la medida que este siente que la organización en la cual trabaja llena sus principales expectativas. Por otro lado, los hombres presentan un mayor compromiso afectivo al de las mujeres, esto puede estar influenciado por el bajo porcentaje de mujeres con que cuenta la empresa. Con respecto a la edad, a mayor edad de los

colaboradores el compromiso afectivo es mayor, debido a que tienden a ver reducidas sus posibilidades de empleo, sin embargo a una edad cercana a la edad de jubilación dicho compromiso se ve reducido. En la categoría de años de servicio, el rango comprendido de 6 a 10 años presentan un mayor compromiso sobre el rango de edad de 1 a 5 años, debido a que el primer grupo se sienten más identificados e involucrados con su organización, y tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a la misma. Con respecto al estado civil, los de estado civil casado presentan mayor compromiso al de los solteros motivado por los beneficios obtenidos a lo largo de su estadía en la organización para él y su familia. El compromiso afectivo no se siente fuertemente influenciado por el grado de estudios, ya que no se presentan diferencias significativas entre los que poseen estudios secundarios, estudios superiores y estudios de postgrado.

Con respecto al componente de continuidad, por el análisis de diferencia de medias existen diferencias entre las distintas variables de control pero dichas diferencias no son significativas excepto la relacionada con el estado civil, donde los trabajadores de estado civil casado presentan un mayor compromiso de continuidad motivados por los beneficios obtenidos a lo largo de su estadía en la organización para él y su familia. Se puede inferir que la categoría de estado civil tiene mayor influencia al momento de evaluar la continuidad del trabajador en la empresa.

Para el componente normativo, se aprecian diferencias significativas en la categoría de edad, donde a mayor edad de los colaboradores el compromiso es mayor, reflejando el grado de lealtad y devoción hacia su organización, sin embargo a una edad cercana a la edad de jubilación dicho compromiso se ve reducido producto de la promoción de personal joven en sus puestos de trabajo impactando en el sentimiento de pertenencia del colaborador.

En la medida en que Yura S.A. sea capaz de incorporar planes de carrera que establezcan procesos de capacitación, opciones de desarrollo humano integral y la integración

de equipos de trabajo de alto rendimiento sujetos a procesos de reconocimiento de los logros que sean transparentes y justos, en esa misma medida aumentará la percepción de bienestar de los trabajadores, su compromiso y así garantizar una mayor estabilidad de sus colaboradores para disminuir el impacto de la intención de rotación de personal en la productividad de la industria cementera en la región Arequipa.

5.2 Contribuciones

Contribuciones teóricas

1. La presente investigación ha contribuido al estudio del compromiso organizacional y la intención de rotación de una de las empresas cementeras más importantes del sur del país con lo cual se crea un precedente para futuras investigaciones sobre el sector cementero en todo país.
2. El estudio fue desarrollado utilizando los modelos de Allen y Meyer (1990); y Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), modelos utilizados por primera vez juntos en investigaciones para empresas peruanas.

Contribuciones prácticas

1. De los resultados obtenidos, es posible predecir la rotación de personal a partir de la medición del compromiso afectivo y el compromiso normativo. De esta manera prima la urgencia de la constante medición del compromiso de los trabajadores dentro de las organizaciones.
2. A partir de los resultados obtenidos el área de Recursos Humanos puede enfocar y plantear políticas que permitan elevar los niveles de compromiso afectivo y normativo y así evitar la fuga de talento humano de la organización.

5.3 Recomendaciones

La investigación se desarrolló solo en la ciudad de Arequipa principalmente en la empresa cementera Yura S.A. La investigación se limitó a determinar la relación que existe

entre el compromiso organizacional bajo sus tres componentes afectivo, continuo, normativo y la intención de rotación.

De acuerdo con los resultados encontrados en la presente investigación, se exponen recomendaciones clasificadas en dos grupos.

De orden práctico:

1. Para la gestión de recursos humanos de la empresa Yura S.A., en particular para las políticas enfocadas a reducir la intención de rotación de personal. La investigación muestra que, independientemente del género, edad o experiencia laboral de los trabajadores, puede reducirse la rotación de los empleados aplicando políticas de recursos humanos que fomenten la vinculación afectiva y normativa del colaborador con la organización. Esto puede lograrse a través de la implementación de un programa de vinculación en el cual se incluya capacitaciones continuas, mejoras laborales y el desarrollo de actividades extra laborales que ayuden a mejorar la interrelación del personal.
2. Para mejorar el nivel de compromiso afectivo y normativo, se sugiere desarrollar dinámicas, con el fin de sensibilizar a los trabajadores acerca de las formas positivas de relación y desarrollar estrategias diferenciadas para cada grupo de trabajadores de acuerdo a la condición laboral, estado civil, y tiempo de servicio.

De orden académico

1. Ante los pocos antecedentes encontrados en el tema, se recomienda ampliar la investigación sobre la intención de rotación laboral en empresas en el Perú, ya que ello permitirá tener una mejor gestión del capital humano de sus organizaciones para, a su vez, minimizar la intención de rotación por parte de los colaboradores.

2. Generar un modelo matemático mediante análisis de regresión para determinar la intención de rotación laboral en función a los componentes del compromiso organizacional, para trazar un plan de trabajo por cada trabajador.
3. Con el objetivo de profundizar los resultados encontrados en la presente investigación, se recomienda realizar estudios de tipo longitudinal con la misma población con el fin de identificar cambios en el tiempo.
4. Ingresar una variable de estudio de mercado laboral (variable de control “sueldo”) en el análisis de intención de rotación mediante el análisis de regresiones para determinar la influencia que ejerce sobre la intención de rotación.
5. Profundizar el estudio de comportamiento organizacional, desarrollando un plan de actividades que logren cambios en los comportamientos afectivo, normativo y de continuidad, para luego ser evaluados con la misma metodología utilizada en la presente investigación y poder determinar los efectos en la intención de rotación laboral.
6. Investigar otros factores que puedan influir en mejorar o ayudar a incrementar los compromisos organizacionales y bajar la intención de rotación en las empresas del Perú.
7. A otros investigadores se les sugiere realizar estudios con las variables compromiso organizacional en otras poblaciones para ver si existen diferencias relevantes entre la población objeto de estudio y otros ámbitos laborales.

Referencias

- Allen, N. & Meyer, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*. 1, 61-89.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Applied Psychology*. 63, 1-18.
- Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. (2007). Implicação Organizacional: Um estudo confirmatório do Instrumento In A. Caetano, M. Garrido, S. Batel & A. C. Martins (Orgs.), *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional – volume III* (pp. 193-211). Lisboa: Colibri.
- Almeida, L. & Freire, T. (2007). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (4.^aed.). Braga: Psiquilibrios.
- Alutto, J., Hrebiniak, L., & Alonso, R. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 448-454.
- Arias, G. F. (1998). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Trillas
- Arias Galicia, F., Belasteguigoitia Rius, I. & Mercado Salgado, P. (2000). El compromiso personal hacia la organización y el clima organizacional, la búsqueda de empleo, la intención de permanencia y el esfuerzo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19, 4-15.
- Arias, F., & Sanchez, B. (1979). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Trillas
- Arnold, H., & Feldman, D. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*. 67 (3), 350-360.
- Ayensa, E., & Menorca, M., (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 252). Universidad de La Rioja.

- Baguer, A. (2004). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bayona, C., Goñi, S. & Madorrán, C. (1995). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Universidad Pública de Navarra.
- Baker, J., & Baker, D. (1999). Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center. *Community Mental Health Journal*, 35(1).
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 350-360.
- Begley, T. & Czajka, J. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556.
- Belausteguigoitia, R. (2000). *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas*. (Tesis de Doctorado) México: Universidad Nacional Autónoma Metropolitana, Facultad de Contaduría y Administración.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. 6ª edición.
- Birjandi, M. & Ataei, M. (2013). *The relationship between the quality of work life and organizational commitment of the employees of Darab Cement Company: Case study in Iran* International journal of Business, Economics and Finance.1,7.
- Bishop, W., & Scott, K.(2000). An examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- BL Consultores Asociados. Bozal, M. G. (2005). Escala mixta Likert-Thurstone. *Anduli: revista andaluza de ciencias sociales*, (5), 81-96. Caracas

- Black, J., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- Blau, P., & Scott, W. (1962). *Formal organization: A comparative approach*. San Francisco, Calif: Chandler.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization managers in workers organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação*. Guia para Auto-aprendizagem. Universidade Aberta. Lisboa.
- Cavassi, G., & Herrera, Ll. (2005). *Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida* (Tesis, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4710.pdf>
- Chang, H., Chi, N. & Miao, M. (2007). *Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational occupational turnover intention using a non-recursive model*. *Journal of Vocational Behavior*. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879106000959>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.) México, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Y. (1990). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Contreras L. & Lujano Ch. (1999). *Compromiso organizacional en trabajadores accionistas*. (Tesis de Licenciatura en Psicología, Ucab. Caracas).

- Cooper-Hakin, A. & Viswesvaran, Ch. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Cozby, P. (2005) *Métodos de Investigación del Comportamiento*. McGraw Hill. México.
- Cronbach, L. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16, 1-16.
- Díaz, N., & Rodríguez, F. (2007). Análisis Psicométrico del Compromiso Organizacional como Variable Actitudinal. *Anales de Psicología*, 23, 207-215. Retirado en 30 de mayo de 2008, de la Base Redalyc (Recursos Electrónicos UCA).
- Dubin, R., Champoux, J., & Porter, L. (1975). Central life interest and organizational commitment of blue collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- English, W., Williams, S., & Ibarreche, S. (1989). Employee turnover in the maquiladoras. *Journal of Borderlands Studies*, 4(2), 70-99.
- Farrell, D. & Rusbult C. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover. The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Flores, C. (2014, 23 de agosto). Perú tiene alta tasa de rotación de personal. *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/>
- Frutos, B., Ruiz, M., & San Martín, R. (1998) Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.
- Garavito, C. (2010a). *Mercado de trabajo: diagnóstico y políticas*. En J. Rodríguez y M. Tello (eds.), *Opciones de política económica en el Perú 2011-2015*. Lima: Fondo Editorial de la PUCP

- García, S. (2007). *Aplicación de la estadística para la toma de decisiones relativas al problema de la rotación de personal en una empresa de distribución en Chile*. Tesis inédita. Universidad de Chile.
- García, E. (1994). *Exigencias de la dirección de Recursos Humanos a los sistemas de información en la empresa*. Cátedra de política económica de la empresa. Universidad de Alcalá de Henares. 5, 207-226.
- Gelade, G., Dobson, P., & Auer, K. (2008). Individualism, Masculinity, and the Sources of Organizational Commitment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39 (5), 599-617. Retirado en 10 de octubre de 2009 de Sage (Recursos Electrónicos UCA).
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy R. (2008). *Management: People, Performance, Change*. McGraw-Hill.
- Gracia, A., Pinazo D., & Carrero, V. (2001). Implicación, compromiso y centralidad con el trabajo: ¿es o no el mismo concepto? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 17(1), 109-121.
- Guimarães, V. (2007). *Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório*. Disertación de Master. Universidad de Uberlandia.
- Hernandez R., Fernández C., & Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri & Fernández (2000). *Metodología de Investigación*. México: McGraw Hill.
- Herrera, B. (2013). *Cómo retener a los profesionales jóvenes en las empresas*. (documento de trabajo para Universidad Militar Nueva Granada), Bogotá, Colombia.
- Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 55-573.

- Huselid, M. & Day, N. (1991). Organizational Commitment, job involvement and turnover. A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 380-391.
- Hui, C., & Triandis, H.C. (1985). *Measurement in cross-cultural psychology: A review and comparison of strategies*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16, 131-152.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equations models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Karlsson, J. (2008). *Should I Stay or Should I Go? Turnover among young engineers*. (Tesis de Magister, Universidad de Mälardalen, Västerås, Suecia). Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A340&dswid=6557>
- Keller, R. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional* (2.ª ed.) (M. Rosa, Trad.). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil.
- Ko, J., Price, J., & Mueller, Ch. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Lagomarsino, R. (2003). Compromiso Organizacional. IEEM: *Revista de Antiguos Alumnos*, 1, 79-83. Retirado en 19 de setiembre de 2009 de la Base de Datos Dialnet (Recursos Electrónicos UCA).
- Lee, K., Allen, N. & Meyer, J. (2001). *The Three-Component Model of Organizational Commitment: An Application to South Korea*. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 596-614

- Liou, K-T, Nyhan, R. (1994). *Dimensions of organizational commitment in the public sector: and empirical assessment*, *Public Administration Quarterly*; Spring, 18, 1.
- Llorente, G. (2007). *Jornada Laboral y Compromiso Organizacional*. In C. M. Idoeta (coord.). *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, 1. Retirado en 2 de octubre de la Base de Datos Dialnet (Recursos Electrónicos UCA).
- Lucker, G. (1987). The hidden cost of worker turnover: A case study in the in-bond industry in Mexico. *Journal of Borderland Studies*, 2, 93-98.
- Lucker, G., & Alvarez, A. (1985). Controlling maquiladora turnover through personnel selection. *Southwest Journal of Business and Economics*, 2(3), 1-10.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11a ed.). México D.F., México.
- Maslic, D. (1999). *An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in a Croatian context*. *Suvremena psihologija*. Recuperado de Maslic_Sersic_1999_6_1_2.pdf
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. London: Sage.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: C.A: Sage.

- 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, 538-551.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. y Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- 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(4), 408-414.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4).
- O' Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Penley, L., & Gould, S. (1988). Etzioni's modelo f organizacional involvement: A perspectiva for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

- Pineda, A. (2006). Compromiso Organizacional de los Trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas Variables Demográficas. *Revista de Investigación Psicología* 9 (1). Base de Datos SciELO (Recursos Electrónicos UCA).
- Porter L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 131-176.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603- 609.
- Powell, D. & Meyer, J. (2003). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 65.
- Price, J., & Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10, 465-476.
- Reichers, A. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2007). Organizational Commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2 (3), 201-218.
- Ribeiro, J., & Bastos, A. (2010). Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30 (1), 4-21.
- Robbins S. (1999). *“Comportamiento Organizacional”*. México: Prentice Hall.
- Rodriguez, N. (1988). Transcending bureaucracy: Feminist politics. *Gender and Society*, 2, 214-227.

- Rodríguez, E., Franco, T., & Santos, M. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resources management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11(2), 75-95.
- Rucci, A., Kirn, S., & Quinn, R. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 81, 83-97.
- Saavedra, Jaime & Maximo Torero (2004). *Labor Market Reforms and their Impact over Formal Labor Demand and Job Market Turnover. The Case of Peru*. En J. Heckman & C. Pages (editores), *Law and Employment: Lessons from Latin America and the Caribbean*. Chicago: University of Chicago Press.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The Relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development* 4(2)
- Samaniego, C. (1998). *Absentismo, rotación y productividad. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide, 247-258.
- Sayegh, V. (2000). *Tácticas de influencia, propiedades motivantes del puesto e intención de rotación de empleados en organizaciones* (Tesis de Magister, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP2983.pdf>
- Shaughnessy, J., Zechmeister, E. & Zechmeister, J. (2007). *Métodos de investigación en psicología*. Mexico: McGraw-Hill .
- Silverthorne, C. (2004). *The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan*. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599.

- Somers, M. (2009). *The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal*”, *Journal of Vocational Behavior* 74 (2009) 75-81.
- Stata Corporation. (2001). *Stata Statistical Software Release 7.0: Reference Q-St*. Stata Corporation.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46- 56.
- Tamayo, C. (2008). *Modelos Teóricos e Investigación sobre Rotación de Personal*, México: PAC.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Yang, S., Worden, S., & Wilson, G. (2004). Sources of organizational commitment: The effects of internal labor markets and worker values. *Sociological Spectrum*, 24, 667-688.
- Yeoh, S. Lim, C., & Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8); August 2010.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Concepts And Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Apéndice A: Permiso de Publicación de Información de la Empresa Yura S.A



YURA S.A.

GG-YURA N° 18 - 2016

Arequipa, lunes, 13 de junio de 2016

Señor
Daniel Guevara Sanchez
Coordinador Tesis
CENTRUM Católica
Lima.-

De mi consideración:

Es grato dirigirle la presente y saludarlo en nombre de YURA S.A. empresa productora, comercializadora de cementos y otros productos del sector de la construcción y la minería.

En respuesta a su carta de fecha 6 de abril de 2015, mediante la cual solicita el apoyo a los alumnos que pertenecen a su programa de Maestría en Administración Estratégica de Empresas en la modalidad Gerencial y que vienen desarrollando su tesis con el tema "Compromiso Organizacional e Intención de Rotación Laboral en el Sector Cementero de la Región Arequipa"; se le comunica que YURA S.A. permitirá el levantamiento, análisis de información y publicación de resultados exclusivamente para fines educativos.

Sin otro particular por el momento, quedo de usted.

Atentamente,

P.D. YURA S.A.

Humberto Vergara Quintero
Gerente General
Yura S.A.

OFICINA DE VENTAS: AV. GENERAL DIEZ CANSECO N° 527 - CASILLA POSTAL 77 FAX (054) 220650
PLANTA INDUSTRIAL: ESTADION YURA S/N CASILLA POSTAL 1355 FAX 054-495040
TELEFONO: 495060 / AREQUIPA - PERU

Apéndice B: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado *Compromiso Organizacional e Intención de Rotación Laboral en el Sector Cementero de la Región Arequipa* el cual está siendo conducido por un grupo de alumnos de Centrum, a fin de preparar su tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, bajo la supervisión de su asesor Sr. Sergio Afcha. Mi participación es enteramente voluntaria; pudiendo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación.

He sido informado(a) de que el objetivo de este estudio es medir el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores con la empresa Yura S.A. El estudio será realizado a través de un cuestionario, el cual tomará un tiempo aproximado de 30 minutos. La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento.

Nombre del Investigador

Nombre del Participante

Firma del Investigador

Firma del Participante

Fecha de la Encuesta

No sería muy costoso para mí dejar mi empresa en un futuro próximo (R)

Ahora mismo, quedarme en mi empresa es un tema más de necesidad que de deseo

Creo también que tengo algunas opciones a considerar dejando esta empresa.

Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta empresa sería la escasez de alternativas disponibles.

Una de las principales razones de continuar trabajando para esta empresa es que salirme requeriría considerable sacrificio de personal; en otra empresa no podría contar con todos los beneficios que tengo aquí.

Si aún no he puesto todo de mí en esta organización, debería considerar trabajar en otro lugar.

Pienso que hoy en día la gente cambia de compañía a compañía con demasiada frecuencia

No creo que una persona siempre debe ser leal a su empresa (R)

Saltar de una empresa a otra a mí no me parece ético en lo absoluto (R)

Una de las principales razones que yo continuo trabajando en esta empresa, es que yo creo que lealtad es importante y por consiguiente tener un sentimiento de obligación moral para quedarme.

Si tengo una mejor oferta de trabajo en otro lugar, no sentiría que es correcto dejar mi empresa.

Se me enseñó creer en el valor de ser leal a una empresa

Las cosas eran mejor los días que la gente permanecía en una empresa durante la mayor parte de sus carreras

No creo que querer ser un “hombre de la empresa” o “mujer de la empresa”, es sensato. (R)

Siempre pienso en renunciar a mi actual trabajo (R)

Probablemente estaré buscando un nuevo trabajo el próximo año. (R)

Tan pronto como sea posible dejaré la empresa. (R)



Apéndice D: Validación de Traducción de Cuestionario

Apéndice E: Matriz de Datos

	Compromiso Afectivo					Compromiso de Continuidad					Compromiso Normativo					Intención de Rotación					G. Estudios	Estado Civil	Género	Edad	Antigüedad									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						21	22	23	24	25	26	27	28	
1	4	4	4	3	2	3	4	2	3	5	3	3	2	3	2	2	4	4	5	2	4	4	5	4	3	1	2	1	3	2	2	1	1	
2	3	4	3	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	1	2	3	3	
3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	2	2	3	2	2	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	1	1	
4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	2	4	3	4	4	2	3	2	4	5	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	1	2	3	3	
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	1	2	2	2	1	
6	2	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	2	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	1	1	
7	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	4	4	2	4	4	2	5	3	4	2	3	2	2	2	2	
8	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	1	3	1	1	2	2	1	1	
9	4	4	4	4	4	4	5	4	1	2	2	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	2	1	1	4	2	2	3	3	2	2	2	1	
10	4	4	4	4	5	5	4	5	2	1	1	2	1	4	1	1	1	4	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	3	1	2	2	1	
11	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	2	5	4	4	3	4	4	5	2	3	2	4	3	3	4	5	4	1	1	2	2	1	
12	3	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	1	1	2	3	1	
13	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	4	2	4	4	2	2	3	5	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	3	1	2	2	1	
14	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3	4	2	4	2	3	2	1	1	2	1	1	
15	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4	2	2	2	3	1	2	2	1
16	5	3	3	4	1	1	4	1	1	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	2	2	4	2	3	3	3	4	4	3	1	2	4	4	
17	4	5	4	3	4	4	4	5	2	2	1	2	2	4	2	2	3	5	3	3	4	4	3	3	1	3	2	3	1	2	2	3		
18	3	5	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	2	2	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	2	3	2	1	1	1	
19	4	5	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	5	2	2	2	3	1	2	4	2	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	5	3	3	2	3	4	4	3	4	3	5	1	3	2	3	2	1	2	4	4
21	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	2	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	
22	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	5	5	4	3	4	5	2	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	1	2	2	1	
23	4	4	4	5	3	4	4	4	2	2	2	2	3	4	2	1	1	4	3	2	4	1	4	4	3	2	2	2	3	1	2	3	3	
24	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	3	2	1	4	5	4	3	2	4	3	3	2	4	2	3	1	2	1	1	
25	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	5	5	1	1	1	3	5	2	5	1	5	5	5	3	3	3	3	1	2	2	1	
26	3	2	3	4	3	3	4	2	4	2	4	2	5	5	2	2	2	5	4	4	2	1	3	2	3	3	4	5	3	1	2	2	1	
27	5	5	4	2	4	4	5	4	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	3	1	2	4	4	
28	2	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2	2	1	3	2	4	5	1	5	2	5	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	
29	4	3	5	3	5	4	5	5	3	3	4	4	1	3	3	3	2	1	5	3	3	3	5	5	3	1	2	1	3	2	2	1	1	
30	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	2	2	4	5	4	4	2	4	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	
31	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	2	2	3	5	3	4	4	1	3	3	4	2	2	4	4	4	4	1	1	2	4	3	
32	2	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	2	4	5	2	3	4	5	2	3	2	1	1	1	3	3	4	4	3	1	2	2	1	
33	3	3	4	5	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	5	5	2	2	4	3	4	2	3	3	1	1	2	3	1	
34	1	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	5	3	3	2	4	1	3	3	4	3	3	2	1	1	1	
35	4	4	3	4	3	2	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	1	4	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	2	1	1	1	
36	2	3	3	4	3	2	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3	2	4	2	3	3	4	3	3	2	1	1	1	
37	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	3	2	4	2	4	1	3	1	3	2	1	2	1	
38	2	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	4	4	2	4	4	2	3	3	2	4	2	3	2	4	3	3	1	2	2	2	
39	2	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	5	5	2	3	4	2	2	2	4	2	3	2	2	2	1	
40	2	2	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	1	2	2	2	1	

	Compromiso Afectivo					Compromiso de Continuidad					Compromiso Normativo					Intención de Rotación																		
41	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	1	3	2	2	2	1			
42	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2	3	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	1	1	1	1	1		
43	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	5	4	4	3	3	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	1	1	1	
44	3	3	3	4	4	2	2	2	3	2	3	2	5	4	4	3	4	4	4	4	2	1	4	3	3	4	5	3	3	2	1	1	1	
45	4	2	4	3	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	5	4	4	2	1	2	4	2	3	2	1	1	2	2	2	
46	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	2	1	4	3	2	1	4	1	4	5	3	5	5	2	1	3	1	1	1	2	3	1	
47	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	1	1	2	2	1	
48	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	4	4	3	4	2	3	4	3	2	3	1	3	2	2	2	1	
49	2	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	1	1	3	5	4	1	5	5	5	4	1	3	3	2	1	2	2	3	1	2	2	1	
50	5	1	5	4	4	4	4	5	4	1	4	2	1	4	1	1	3	1	5	1	5	1	5	4	2	1	1	5	2	1	2	3	3	
51	4	3	5	3	5	4	5	4	3	4	4	1	5	5	5	4	3	4	2	3	5	3	4	4	4	2	2	2	2	1	2	2	1	
52	5	4	4	4	2	3	4	1	1	4	3	3	5	4	4	4	5	5	1	4	5	5	4	4	1	5	2	3	2	1	2	4	3	
53	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	5	1	2	3	2	1	2	3	3	
54	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	1	2	2	2	
55	3	2	4	4	2	2	3	2	4	4	3	2	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	
56	4	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	3	4	5	1	2	2	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	1	1	1	2	2	3	
57	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	5	2	4	4	5	4	2	3	2	3	2	3	1	2	3	3
58	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	5	4	3	4	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	1	2	2	1	
59	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	2	4	2	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	1	1	
60	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2	
61	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	
62	3	2	4	4	4	4	3	5	3	1	2	2	2	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	2	2	1	3	1	3	2	2	1	1	
63	5	2	5	4	1	2	4	1	2	1	4	5	1	3	5	1	3	2	1	2	5	5	4	1	3	2	1	4	2	1	2	4	1	
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	4	4	4	4	2	4	2	5	2	2	2	3	1	2	2	1	
65	5	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	2	3	2	2	4	3	4	3	4	2	2	2	2	1	2	3	3	
66	5	4	5	4	5	5	5	5	3	1	1	4	1	3	1	5	3	3	5	5	5	3	5	4	2	1	3	1	2	1	2	3	1	
67	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	1	4	3	4	3	4	2	2	2	3	2	1	2	1	
68	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	3	4	2	3	2	3	2	2	2	2	
69	4	5	5	3	4	4	5	2	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	5	3	4	2	4	4	2	1	1	1	3	1	2	2	2	
70	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	5	4	2	3	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	2	3	2	2	2	1	
71	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	5	2	1	3	1	3	2	3	2	3	2	2	1	1	
72	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	5	2	3	4	4	4	2	5	3	1	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	
73	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	1	2	4	2	3	5	1	5	4	5	4	4	1	1	1	3	1	2	2	1	
74	3	5	4	5	5	4	5	5	5	2	3	3	2	4	4	5	3	2	3	3	3	1	2	3	3	1	3	2	3	1	2	2	1	
75	4	5	4	4	1	5	4	5	4	2	3	2	4	5	3	5	4	4	2	2	5	5	5	5	4	1	1	2	2	1	2	3	2	
76	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	2	2	1	2	3	1	
77	5	5	5	5	2	2	4	4	2	5	5	4	3	4	4	3	3	4	1	2	4	4	5	4	2	3	2	2	2	1	2	2	1	
78	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	1	2	2	5	4	3	3	4	2	4	1	4	3	1	2	1	1	1	
79	4	1	4	4	2	5	4	5	2	4	4	2	4	4	3	5	5	5	2	2	4	5	4	4	1	5	5	4	3	1	2	2	1	
80	2	4	1	2	5	4	2	4	1	2	1	4	2	2	1	1	2	1	1	5	1	5	1	2	4	5	5	5	3	1	2	2	1	
81	3	5	2	3	2	4	5	3	2	4	5	3	4	3	5	3	4	4	4	5	3	3	2	4	3	2	3	2	3	1	2	1	1	
82	4	3	5	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	3	2	2	2	4	4	2	5	3	5	5	3	1	3	2	3	1	2	2	1	
83	2	3	3	4	4	4	3	2	3	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	4	3	1	4	4	4	3	1	2	2	1	
84	3	4	5	4	4	4	4	2	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	5	3	5	2	4	3	4	1	4	2	3	2	1	1	1	
85	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	1	3	2	2	4	3	4	4	3	1	3	1	3	2	2	1	1	

	Compromiso Afectivo					Compromiso de Continuidad					Compromiso Normativo					Intención de Rotación																		
86	3	4	5	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	2	3	1	2	1	1	
87	5	3	4	2	2	2	4	3	4	2	4	4	3	2	5	3	4	3	2	3	3	3	4	5	5	1	4	1	2	1	2	4	4	
88	2	3	3	3	4	4	2	4	3	2	2	4	2	3	2	3	2	3	5	1	4	2	5	2	4	2	3	1	3	2	1	2	2	
89	3	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	4	2	2	2	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	
90	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	
91	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	1	2	2	1	
92	4	4	3	2	4	5	4	4	3	3	4	3	2	4	2	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	2	3	1	3	1	2	2	1	
93	3	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	1	3	2	3	1	2	2	1	
94	1	2	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	4	1	3	1	5	5	4	1	3	1	5	5	5	5	1	2	2	2	2	
95	3	2	2	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	2	2	4	4	4	3	4	3	4	2	3	2	3	2	2	2	1	
96	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3	5	2	5	4	2	5	4	4	3	4	4	3	2	3	1	2	3	2	
97	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	5	4	5	3	3	2	2	1	3	2	2	1	1	
98	2	4	2	2	3	4	4	4	4	2	2	3	1	4	2	2	3	1	4	5	2	1	2	1	3	1	2	3	1	2	2	2	1	
99	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	2	2	3	3	3	2	5	3	4	4	3	4	3	2	2	2	1	3	2	2	2	1
100	5	2	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	1	4	2	1	5	1	5	1	5	4	5	1	1	1	3	1	2	4	4	
101	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2	4	5	3	3	2	3	4	3	1	2	3	2	
102	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	4	2	2	2	5	4	5	2	1	2	1	2	2	4	2	1	1	2	2	2
103	3	2	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2	2	3
104	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	1	1	2	2	2	
105	2	5	4	5	4	5	4	5	3	2	2	3	3	4	4	4	2	5	4	3	2	4	5	3	3	1	3	3	3	1	2	3	3	
106	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	4	2	2	1	2	5	5	2	3	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	
107	2	3	3	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	1	4	3	4	4	3	3	3	1	2	1	2	2	
108	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4	4	3	2	5	4	4	4	4	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	1	1	
109	3	4	4	2	3	4	4	2	4	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	1	2	3	1	2	2	1	
110	3	3	4	4	5	5	5	5	2	1	1	2	1	4	2	2	1	4	5	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	1	2	2	1	
111	4	5	3	2	2	4	4	3	2	2	2	3	4	4	3	2	5	4	4	4	4	3	2	2	2	4	3	3	2	1	2	4	4	
112	3	3	2	5	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	2	2	3	3	4	3	2	2	1	1	
113	2	4	3	4	2	4	4	4	1	1	1	2	3	1	2	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	1	1	1	
114	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	4	4	2	4	2	4	4	5	4	2	4	4	1	1	2	2	2	2	2	2	1	
115	5	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	4	2	
116	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	2	3	4	4	1	4	5	4	5	4	4	4	3	1	1	1	1	1	2	2	3	
117	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	1	2	2	2	
118	2	3	4	4	4	4	4	4	1	2	3	3	3	4	4	3	2	5	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	
119	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	2	1	2	2	2	
120	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	2	2	1	3	1	2	2	1	
121	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	2	3	3	4	3	5	5	1	4	3	3	2	4	5	2	2	3	2	2	1	1	
122	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	5	4	2	3	4	4	3	2	3	2	3	1	2	3	1	
123	4	2	4	5	4	2	3	4	4	3	2	3	3	5	4	3	2	4	4	1	5	3	5	4	3	2	2	2	3	1	2	2	1	
124	3	3	2	2	4	3	4	3	3	1	1	2	3	4	2	3	3	4	5	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	1	