



ICADE, Administración y Dirección de Empresas (E2-bilingue)

Prácticas de Entrenamiento y Desarrollo: ¿Pueden aumentar el compromiso organizacional?

Autor: Santiago Gómez-Albo Sanchís
Director: Maria Eugenia Fabra Florit

MADRID | Junio 2019

Resumen

Para la elaboración de este estudio se va a utilizar una metodología de carácter cuantitativo. A través de un modelo estructural, se va a analizar las relaciones causales entre los constructos que relacionan los distintos tipos de formación y desarrollo con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, antecedentes del abandono de la empresa.

La retención del talento es una prioridad para las organizaciones. Las compañías están, en un mundo lleno de cambios en el que nos encontramos, obligadas a organizar y retener a sus empleados, siendo esta la forma de obtener ventajas competitivas. Dado que las empresas necesitan retener a los empleados que tengan una combinación de conocimientos y habilidades que favorezca la consecución de los objetivos empresariales, las actividades de formación y desarrollo se han convertido en un aspecto clave para las organizaciones. Las actividades de formación y desarrollo además de hacer trabajadores con más empleabilidad, vincula al empleado con la empresa aumentando tanto su compromiso con la misma como su grado de satisfacción. El objetivo de este trabajo es analizar las relaciones existentes entre las distintas actividades de la formación y desarrollo con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, claros antecedentes del abandono de la empresa. Estas relaciones son interesantes para las empresas dado que constituyen la clave para la retención del talento.

Abstract

For the preparation of this study, a quantitative methodology will be used. Through a structural model, we will analyze the causal relationships between the constructs that relate the different types of training and development with the organizational commitment and job satisfaction which is the background of the company's turnover.

The retention of talent is a priority for organizations. The companies are, in a world full of changes in which we find ourselves, obliged to organize and retain their employees, this being the way to obtain competitive advantages. Given that companies need to retain employees who have a combination of knowledge and skills that favors the achievement of business objectives, training and development activities have become a key aspect for organizations.

The training and development activities as well as making workers with more employability, links the employee with the company, increasing both their commitment to the it and their degree of satisfaction.

The objective of this work is to analyze the existing relationships between the different activities of training and development with organizational commitment and job satisfaction, clear background of the abandonment of the company. These relationships are interesting for companies since they are the key to retaining talent.

Índice

Introducción -----	7-10
Marco Teórico	
1. Problema de la rotación-----	12-16
2. Compromiso como antecedente de abandono-----	18-24
3. Formación, desarrollo y su relación con el compromiso-----	26-30
Metodología -----	32-34
Análisis Descriptivo -----	36-38
Relación Entre las variables -----	40-42
Estimacion del modelo -----	44-46
Conclusión -----	48-49
Limitaciones y sugerencias -----	51
Referencias -----	53-57

Introducción

Este trabajo trata de analizar si las prácticas de formación y desarrollo realizadas por la empresa tienen un efecto en el compromiso, aspecto de gran interés para la retención del trabajador. Dichas prácticas contribuyen al incremento del compromiso organizacional, grado con el que las personas se identifican, están consustanciadas con sus organizaciones y dispuestas a seguir trabajando en ellas. A lo largo de la historia estas prácticas de formación y desarrollo no existían como tal y han ido cobrando una gran importancia hasta día de hoy. Al principio estas prácticas eran inexistentes puesto que se consideraba a los trabajadores como recursos físicos y no se gastaba dinero en su formación. Sin embargo, a medida que comenzó el fenómeno de la globalización y con ello un aumento de la competencia internacional, las empresas tenían que encontrar una ventaja competitiva y es aquí dónde se empiezan a valorar más los recursos humanos como fuente de diferenciación. Así es como las prácticas de formación y desarrollo toman una grandísima importancia ya que estas aumentan el compromiso organizacional de los trabajadores, los recursos intangibles con más valor de las organizaciones en el presente.

El objetivo de este trabajo es analizar cómo las prácticas de formación y desarrollo se relacionan con el compromiso organizacional. Se trabajan dos aspectos fundamentales del compromiso organizacional: compromiso afectivo y compromiso de continuidad. Se ve en que medida estas prácticas afectan a los dos aspectos de compromiso. Las variables endógenas que son en este caso el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad están a su vez influenciadas por otras variables: género, edad y posición. Se describe primero el tamaño de la muestra y se ve cómo están distribuidas estas variables dentro de ella, así como las tendencias que experimentan. Una vez hecho esto, se hace una tabla de correlaciones para ver de qué manera se relacionan las variables entre sí y si esta relación es significativa. Se explican los resultados obtenidos y se sacan conclusiones a partir de estos. El TFG termina hablando sobre las limitaciones del estudio y sugiriendo formas de mejorarlo.

No se puede entender el papel actual de las personas en las organizaciones sin conocer cual es la evolución de la función de los recursos humanos a lo largo del tiempo. Los trabajadores eran considerados como puros recursos físicos para aumentar la productividad lo máximo posible.

Sin embargo, se ve como el trabajador pasa de ser un mero recurso para convertirse en la principal fuente de conocimiento, y por tanto de beneficio de las organizaciones, esto provoca un cambio radical en la forma de tratarlos dentro de las empresas (Francisco Ganga, José Vera y Eduardo Araya, 2009).

Cuando hablamos del desarrollo de gestión de personal, se debe recordar en primer lugar a Sr. Robert Owen considerado por muchos expertos del ámbito de la administración como el padre de la administración moderna de personal. Owen entendía que la satisfacción laboral y la productividad estaban directamente relacionados y por tanto una mayor satisfacción de los trabajadores provoca un aumento de la productividad. Aplicó su teoría sobre la gestión humana mientras que estuvo al frente de un grupo de empresas entre los años 1800 y 1828, implementando una serie de medidas orientadas a mejorar las condiciones ambientales de sus trabajadores (Francisco Ganga, José Vera y Eduardo Araya, 2009).

Las primeras prácticas de gestión de personas surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial. Estas primeras prácticas de gestión humana están orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo y no resulta gratuito que las oficinas antecesoras de los actuales departamentos de recursos humanos se llamaran secretarías del bienestar (Barley y Kunda, 1995).

La segunda etapa comprende entre los años 1901-1930 y se caracteriza por el acentuado conflicto obrero-patronal, el impacto de la revolución bolchevique, las condiciones generadas por la Primera Guerra mundial y la crisis de 1929, que desembocó en el derrumbe de la economía mundial, asociado todo ello con el nuevo modelo de acumulación de capital que se fortalece en este periodo.

La economía neoclásica desarrolla un nuevo concepto del trabajo, en el cual éste se considera como una mercancía, cuya cantidad es asignada por el mercado y su precio corresponde al salario; de manera que el precio de la mercancía es un producto marginal del trabajador (Gregorio Calderón, Claudia Milena y Julia Naranjo, 2006). En esta nueva forma de trabajo se trata de no dejar nada de independencia, iniciativa, creatividad en las manos del trabajador y se crean los departamentos de personal (Ferguson, 1971) cuya misión será alcanzar la eficiencia en el puesto de trabajo.

Un ejemplo es el sistema de trabajo aplicado por la empresa automotriz Ford, comienzo del denominado enfoque fordista. Este enfoque está basado en una superespecialización del trabajo, sistema que resultó ser desmotivante, dada la gran monotonía del trabajo y la falta de iniciativa por parte del trabajador.

La tercera etapa comprende entre los años 1931-1960 y viene influenciada de manera considerable por la crisis de 1929 donde se corrobora que el libre mercado no garantiza las condiciones para el desarrollo económico y el bienestar de las personas. Se necesita la participación del estado para regular los mercados y aquí surge la participación tripartita: trabajadores (sindicato), empresarios y gobierno.

La segunda guerra mundial tiene un notable impacto, sobretodo en un país como Japón donde los recursos naturales son escasos y tiene que centrarse en la exportación de productos con valor agregado. Los nipones desarrollaron varias estrategias tendientes a mejorar cualitativa y cuantitativamente su nivel de productividad, sentando de esta forma lo que se conoce hoy como empresa flexible o empresa orientada al cliente.

Surge aquí el control total de la calidad (CTC), en 1951 el doctor Armand V. Feigenbauner lo define como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”. De este modo el control de calidad es responsabilidad de todos los empleados, es una actividad en grupo que no se puede hacer de forma individual y no fracasará si colaboran todos los miembros del equipo desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de venta.

Con la definición japonesa de control de calidad comienza una nueva era en la administración empresarial, en la cual los trabajadores adoptan el papel protagónico del proceso productivo. El éxito de estas prácticas en Japón es el comienzo de su expansión al resto del mundo (Suárez, 1996; Antunes, 2003).

Es en esta etapa donde se reconoce al ser humano como *hombre social* con necesidades de índole superior y el trabajo se centra en alcanzar lealtades, motivaciones y satisfacciones de parte del trabajador que conlleve a una mayor productividad en la empresa (Gregorio Calderón, Claudia Milena y Julia Naranjo, 2006).

A partir de el año 1961 surge un boom de las tecnologías, así como el libre mercado entre las naciones y el predominio del capital financiero especulativo. El fenómeno de la globalización tiene lugar, Simon (1972) acuña el concepto de *hombre organizacional* u *hombre administrativo*, este actúa con una responsabilidad limitada y busca obtener resultados satisfactorios. El cambio más drástico de esta etapa se presenta para el área de recursos humanos, donde la gestión humana tiene que pasar de ser aplicada en prácticas aisladas a ser aplicada de forma global en toda la empresa. De esta manera se debe buscar el desarrollo de los recursos humanos que hacen competitiva a la empresa (Kamoche, 1996; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

La última etapa en la evolución de los recursos humanos abarca del año 1991 en adelante y viene caracterizada por un aumento mayor en la intensidad de la globalización respecto a la etapa anterior. El trabajador al que antes se formaba para que trabajara y creciera de forma interna en la empresa ahora se forma para que crezca en el mercado laboral. Esto ha dado pie a la denominada caza y mantenimiento de talentos. La gestión de conocimiento y la gestión de talento se convierte en algo no solo deseable sino esencial para garantizar la competitividad en el mercado (Gubman, 2000; Jericó, 2000).

En este nuevo entorno competitivo, la utilización adecuada de los recursos intangibles permitirá a una empresa con recursos físicos tangibles parecidos a otra, convertirse en una empresa exitosa. La base de su ventaja estará en cómo administra tanto el aprendizaje individual de cada empleado con el aprendizaje colectivo. Es de esta forma en la que los empleados se convierten en el principal activo de la organización por encima del inmovilizado y los productos que se fabrican o servicios que se proveen.

Al ser los empleados los recursos más importantes de la organización tenemos que cuidarles y darles oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, es por eso que las prácticas de formación y desarrollo son fundamentales para lograr este propósito. Previamente cabe destacar que el problema de la intención de irse del personal es una gran preocupación presente en todas las empresas, y es necesario analizarlo para buscar soluciones.

Marco teórico

Problema de la Rotación

Las empresas en la actualidad se enfrentan a un grave problema que tiene que ver con la necesidad de atraer personal y de retenerlo. En la economía global y dinámica que vivimos, las organizaciones dependen de una manera importante en la calidad de los recursos humanos para crear y mantener una ventaja competitiva (Reiche, 2007). La tasa de rotación ha ido aumentando la tendencia en los tres pasados años. Una alta tasa de rotación ha resultado en la pérdida de conocimiento válido, así como en la reducción de moral organizacional y efectividad.

Una de las causas que puede generar la intención de irse por parte del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose así una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quien tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección (Puchol, 1994).

Se dice que la intención de irse o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene (Roberto Flores, J.L. Abreu y M.H. Badii, 2008).

La rotación puede ser clasificada como voluntaria o involuntaria y funcional o disfuncional. La rotación voluntaria es parte de la iniciativa del trabajador, este encuentra mejores oportunidades profesionales en otra organización (Rahman & Nas, 2013). La rotación involuntaria se refiere al proceso en el que una organización despide a empleados debido a un problema de desempeño (Abbasi, Hollman & Hayes, 2008). La rotación puede ser disfuncional para la organización cuando empleados altamente cualificados dejan la organización (Peachey, Burton & Wells, 2014). De la otra forma, la rotación puede ser funcional para la organización si esta intenta despedir a los malos trabajadores.

Chiavenato (2007) plantea que los costes relacionados a un alto nivel de rotación pueden clasificarse en tres niveles: primarios, secundarios y terciarios.

- **Costes primarios:** relacionados con la salida y sustitución del trabajador.
 - Reclutamiento y selección: costes asociados al personal que integra el área de Recursos Humanos, que se enfoca en la búsqueda de personal.
 - Costes de registro y documentación: materiales de oficina y análisis de datos del nuevo trabajador.
 - Costes de integración: relacionados a la inducción y adaptación del nuevo colaborador.
 - Costos de separación: gastos administrativos originados por la liquidación, entre otros.

- **Costes secundarios:** costes cualitativos relacionados con la salida del trabajador:
 - Repercusiones en la producción: invertir tiempo en la explicación de los procedimientos a seguir al nuevo colaborador.
 - Repercusiones en la actitud del personal: opiniones del equipo de trabajo frente a la renuncia de un trabajador.
 - Costes operativos extras: referidos a los accidentes laborales.

- **Costes terciarios:** costes que no son percibidos de manera inmediata.
 - Costes de inversiones adicionales: aumento de remuneración a los nuevos trabajadores.
 - Perdidas en los negocios: se relaciona con el trabajo desarrollado por profesionales sin experiencia.

Por ejemplo, el costo en que incurre una compañía común de tecnología de la información en Estados Unidos por reemplazar a un programador o analista de sistemas se estima en \$34,100; y se ha calculado que el de una tienda al por menor por las ventas perdidas al sustituir a un empleado es de \$10, 445. Así como, el costo promedio de rotación por persona es de alrededor de \$15,000 dólares. Cuando una persona sale de la organización es necesario sustituirla, cosa que no siempre es fácil ni inmediata. Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras organizaciones. De otro modo, un índice de rotación de cero (rotación nula) puede tener un significado negativo, es decir, la organización no renueva a sus participantes y se vuelve rígida e inmutable. Debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas y así renovar y traer ideas nuevas a la organización.

Las organizaciones que están más expuestas a los cambios del entorno (como las industrias de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad) necesitan renovarse constantemente y requieren una mayor movilidad de personal. En el mundo laboral cambiante de hoy, los niveles de intención de abandono de la empresa 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 (Yazmin Hernández, Gerardo Hernández, Angélica Mendieta, 2013).

Sin embargo, es frecuente que la intención de abandono de la empresa involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder. Por ejemplo, un estudio de 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos descubrió que el 92% obtenía de sus superiores calificaciones de “satisfactorio” y aún mejores por su desempeño. (citado en “You Often Lose the Ones You Love” Industry Week, 21 de noviembre de 1988). Por tanto, cuando la rotación es excesiva o involucra trabajadores valiosos, es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional.

Debido al problema de la intención de irse surge la necesidad por parte de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación de la plantilla, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por ello la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos (Conrado Castillo Serna, 2009).

Muchos sectores en España se enfrentan al desafío de la escasez de talento. Recientes estudios revelan que, para el 92% de las empresas españolas, la pérdida de talento es una preocupación de primera índole, pero pocas son las que conocen las principales causas de esa rotación. Según la *Décimo Primera Encuesta Global Anual de CEOs 2008*, llevada a cabo por *PriceWaterHouseCoopers*, el 85% de los directivos de todo el mundo creen que atraer y retener las personas con talento será el mayor reto de los próximos 5 años. En esta misma encuesta, se muestra también que los directivos, están preocupados por la dificultad de encontrar a las personas con la combinación adecuada entre habilidades técnicas y comerciales (Conrado Castillo Serna, 2009).

El talento responde a multitud de definiciones. En el sentido más práctico, el talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, pues cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa (Conrado Castillo Serna, 2009).

Otros autores dan una definición matemática de lo que es talento, siendo la fórmula la suma del capital intelectual más el emocional, aportando ambos en su conjunto, un valor añadido a la organización. Por tanto, los componentes del talento son muchos: las experiencias, el aprendizaje, la capacidad de adaptación, el liderazgo, la proactividad, los conocimientos, las habilidades y competencias, la motivación, los intereses vocacionales, las aptitudes personales y sociales, las actitudes, las potencialidades, la salud, etc. Se trata de un conjunto de factores psicosociales que, en su justa alineación con las expectativas de la empresa, confluirán en prácticas de éxito dentro de la organización (Conrado Castillo Serna, 2009).

El talento debe retenerse y potenciarse porque el conocimiento queda obsoleto si no se actualiza. En un mundo global donde la tecnología y las nuevas tendencias cambian los procesos, renuevan las estrategias o rediseñan modelos de negocio, es necesario contar con una plantilla flexible al cambio y con la capacidad adecuada para afrontar las nuevas circunstancias. Es por esto que, el director de una empresa de recursos humanos debe estar muy atento a los conocimientos que necesita su empresa, a los talentos que cuenta para satisfacer esas necesidades y a cómo mantener esos conocimientos, antes de que dejen de ser competitivos. (Conrado Castillo Serna, 2009).

La gestión de talento es necesaria porque las generaciones han cambiado. La población anciana supera ya en número a los jóvenes de la UE, y según el estudio “Futuros Posibles 2020”, de *Hay Group* y *APD 2008*, España será en 2040 el país más viejo del mundo, con la mitad de la población por encima de los 55 años. En cuanto a Estados Unidos, según las previsiones, 75 millones de empleados se jubilarán en 10 años, y sólo habrá 45 millones para reemplazarlos. Por eso las empresas deberán configurar un nuevo escenario de trabajo donde se deberá encontrar un equilibrio fundamental de optimización de lo mejor de cada generación: “el entusiasmo del joven y la serenidad y experiencia del mayor” (Conrado Castillo Serna, 2009).

Las empresas deben olvidar las creencias que discriminan a los mayores, por cuestión de obsolescencia de conocimientos o rigidez laboral. Deben buscarse oportunidades dentro de este colectivo que será el de mayor peso dentro de pocos años: la ventaja de la diversidad trae consigo el valor añadido del aprendizaje mutuo y la transferencia de las competencias de los mayores a los jóvenes y viceversa.

Numerosos estudios coinciden en que las empresas deben centrar sus esfuerzos de retención de talento en 5 aspectos (Conrado Castillo Serna, 2009):

1. Factores de desarrollo profesional y relacional. La formación es la base para el crecimiento profesional y, las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o los compañeros, han de ser satisfactorias para generar bienestar laboral.
2. Factores de compensación psicológica. El orgullo de pertenencia a una empresa líder o diferenciada en su sector, la autonomía en el desempeño, el sentimiento de utilidad y el reconocimiento en el trabajo.
3. Factores de conciliación familiar y personal. Tanto los aspectos económicos como los domésticos (desde planes de pensión, a servicios accesibles para los empleados), atraen cierto grado de comodidad y tranquilidad en la vida personal.
4. Factores de retribución variable y fija. La participación en los resultados de la empresa, tanto en forma de retribución accionarial como en pago por objetivos, construyen lazos y mejoran la satisfacción.
5. Factores de valor añadido: los retos presentados, la localización geográfica de la empresa, las metas alineadas con los objetivos de la organización (coherencia) y el bajo nivel de burocracia interna, suponen puntos extra del empleado hacia su empresa.

Compromiso como antecedente de intención de abandono

Son diversos los factores que se han estudiado como antecedentes de la intención de dejar la empresa: Satisfacción, Motivación, Identificación y Compromiso.

Según Ahuja et al. (2007) el compromiso organizacional es un fuerte predictor de la intención de dejar la empresa. El conflicto de roles, la sobrecarga de trabajo y el estrés incrementan las probabilidades de rotación (Allen et al., 2010). Para Hausknecht et al., (2009) los factores que explican por qué la gente decide permanecer en la empresa son: satisfacción laboral, recompensas extrínsecas, lazos afectivos en la organización, compromiso organizacional, prestigio organizacional, falta de alternativas, años de trabajo en la empresa, oportunidades de avance, ubicación, buen trato, trabajo flexible e influencias personales. Otros factores asociados a la intención de dejar la empresa son el estrés laboral y los estresores (Firth et al., 2004).

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con la intención de renuncia de los trabajadores es la insatisfacción con respecto a las condiciones laborales como remuneraciones por debajo del mercado, escasos beneficios, ausencia de capacitación, elevadas responsabilidades y pocas posibilidades de superación, entre otros aspectos que no permiten desarrollar el compromiso en el trabajador (Ibarra 2010).

Observamos que hay una serie de factores que pueden causar insatisfacción y falta de compromiso organizacional a tal punto de que los trabajadores tomen la decisión de marcharse de la organización.

En este marco, algunas de las ideas más extendidas sobre la intención de irse de los trabajadores son las siguientes, porque: los salarios son bajos y las prestaciones bajas; su trabajo es aburrido y cansado; los trabajadores no son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa; no hay un ambiente agradable en el empleo; hay una excesiva demanda de empleo y una escasa mano de obra disponible (Yazmin Hernández, Gerardo Hernández, Angélica Mendieta, 2013).

Independientemente de sus determinantes, esta movilidad de la mano de obra es uno de los problemas más serios que aquejan actualmente a las industrias hoy en día. La intención de irse del personal está influida por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial, así que, si se toman las medidas necesarias, se puede reducir la rotación de personal. El fenómeno de la intención de irse del personal para los empresarios es un problema, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejora en el empleo requiere de mano de obra de cierta estabilidad.

El enfoque de la identidad social es un poderoso marco teórico para la comprensión del comportamiento de los individuos, particularmente del compromiso. El argumento principal es que las personas piensan y actúan en nombre del grupo al que pertenecen, porque esta pertenencia al grupo se añade a su identidad social, lo que en parte determina su autoestima. En el mundo organizacional, las teorías de la identidad social y la auto-categorización señalan que una fuerte identificación con la organización se relaciona con una baja intención de rotación (Van Dick et al., 2004).

Dos argumentos conducen a la proposición de una relación negativa entre la identificación de los empleados y la organización y su intención de abandonar la organización (Rosa Fuchs, Carla Torres, 2012):

1. Cuanto más una persona se identifique con el grupo, más actuará de acuerdo con las normas y valores del grupo (Ashforth & Mael, 1989). En una línea similar, Ashforth y Mael (1989) han argumentado que la identificación con la organización debe estar asociada con un mayor apoyo para la organización y para los miembros del grupo de pertenencia. Una vez más, esto debería traducirse en una mayor intención de permanecer en la organización.
2. Cuando un individuo se identifica fuertemente con su organización, ésta se convierte en parte del concepto de sí mismo y el individuo está psicológicamente entrelazado con la organización. Mientras más un empleado se identifica con su organización, más este empleado incorpora a la imagen de sí mismo las características de la organización.

En conjunto, el retiro de la organización sería perjudicial para el auto concepto porque dejar la organización implicaría la pérdida de una parte del propio ser. Nuevamente, esto debería traducirse en menores intenciones de dejar para los que tienen mayor identificación.

El compromiso organizacional y la alineación del factor humano definen las relaciones existentes entre los empleados y directivos de la organización para la cual trabajan, identificando que genera las causas y por ende las consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro de un marco de gestión estratégica. La carencia de compromiso humano con la organización trae consigo la reducción de la eficacia de la organización, unos empleados comprometidos tienen una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa. Por ello en una organización con empleados con un alto nivel de compromiso organizacional el costo de rotación es mucho menor, los empleados comprometidos y calificados no requieren ser supervisados ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas en las de la organización, debido a que piensan en ambas a nivel personal (Lucia Teresa Soberanes, Abel de la Fuente, 2009).

El compromiso organizacional permite estabilidad laboral, puesto que impacta en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales, garantiza cubrir necesidades materiales y psicológicas, beneficiando así las familias y la economía del país.

Vandenberghe y Bentein (2009) indican que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y la intención de dejar la empresa. El compromiso afectivo es el que mantiene una relación más significativa.

Hult (2005) halló en un estudio realizado en seis países occidentales que el factor más importante para promover el compromiso afectivo era logrando que el puesto de trabajo resulte interesante por parte de los empleados.

Además, Tett y Meyer (1993) determinaron que existe una relación negativa, es decir que a mayor compromiso menos será la intención de rotación del personal. Por su parte, De Faria (2000) dio a conocer que la satisfacción y compromiso tienen una influencia directa en la intención de rotación. Con base en las investigaciones realizadas, se puede inferir que en la medida que las empresas refuercen una interacción justa y orientada hacia el soporte y apoyo de los trabajadores, la intención de rotación voluntaria del personal será menor.

El grado de compromiso del empleado con la empresa donde trabaja se ha convertido en uno de los fenómenos más estudiados en los últimos años. Los gerentes y directivos han empezado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas en una economía global es necesario contar con recursos humanos identificados con los objetivos de la organización. La importancia del compromiso organizacional radica en su capacidad para influir en la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización. (Alicia Omar, Alicia Florencia, 2008).

Desde la perspectiva psicológica Meyer y Allen (1997) definen al compromiso organizacional como un estado psicológico que permite caracterizar las relaciones que se establecen entre una persona y la organización en la que labora.

Posteriormente, en el año 2001 Meyer y Herscovitch (cp; Ayensa y González, 2007), redefinieron el concepto de compromiso organizacional planteando que éste, es la fuerza con la que los empleados se vinculan a una empresa e implica el seguimiento de un patrón de acción relevante para la organización.

Se ha observado que el compromiso que un empleado tiene con su organización se vincula estrechamente con su comportamiento en el lugar de trabajo. No obstante, la dirección de tales relaciones es compleja y dependen del contexto y de las variables en estudio (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002).

Por otro lado, estudios realizados por Lagomarsino en el 2003, refiere que el compromiso del trabajador y la satisfacción laboral son cruciales al momento de tomar decisiones. Se considera que, si estos desarrollan altos niveles de satisfacción y compromiso se acentuará el sentido de permanencia, se establecerán vínculos con su organización, se promoverá el espíritu emprendedor y se actuará proactivamente mejorando incluso su desempeño.

Ante las estadísticas que señalaban un 50% de rotación de los graduados universitarios, en muchas compañías, durante los cuatro o cinco primeros años de empleo tras finalizar los estudios, Dunnette, Arvey y Banas (1973) realizaron una investigación con más de 1.000 graduados que estaban trabajando o habían trabajado para una compañía americana. Por lo general, antes de entrar a trabajar en la empresa tenían una visión muy optimista de sus futuros trabajos. Creían que iban a encontrar seguridad, buena remuneración, buenas condiciones de trabajo, puestos interesantes donde poder utilizar sus habilidades, experimentar sentimientos de logro y tener oportunidades de promoción.

La realidad fue muy distinta. Su primera asignación de trabajo frustró sus esperanzas y expectativas de poder utilizar sus habilidades, o por exceso o por defecto. Solo los niveles de salario se acercaron al nivel de sus expectativas (Nuria Chinchilla, 1991).

Utilizando el modelo de motivación de Vroom (1964), crearon un índice de motivación como resultante de multiplicar los tres elementos (valencia, instrumentalidad y expectativa). Una baja puntuación suponía que el empleado percibía muy poca congruencia entre lo que él valora o quiere de un trabajo y lo que finalmente le deparaba este trabajo. Evidentemente, los que se marcharon encontraban su situación laboral en la empresa mucho menos congruente con lo que querían que los que se quedaron.

La alta rotación de esta población está relacionada de modo altamente significativo con las grandes discrepancias encontradas por muchos de ellos entre sus experiencias en el trabajo y sus esperanzas y expectativas cuando decidieron entrar en la organización (Nuria Chinchilla, 1991).

El conflicto de valores es un aspecto central para la adecuación de la persona a un empleo en particular. La experiencia de trabajo debe confirmar las expectativas sobre el mismo para lograr que una persona se quede más tiempo en su puesto (Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992).

Cuando no se encuentra congruencia entre los valores propios con los valores percibidos en la organización, se da un proceso de dos pasos: en primer lugar, la falta de adecuación o encaje entre la persona y el ambiente laboral, esto reduce la satisfacción con el trabajo o el compromiso; en segundo lugar, los sentimientos de insatisfacción y falta de pertenencia empujan al empleado a irse. Esta falta de adecuación no solo reduce los indicadores de los efectos positivos en el trabajo, sino que también resulta en indicadores de efecto negativo como el cansancio y la ansiedad (Leiter et al., 2009).

En general, la decepción de las expectativas tiene importantes implicaciones para las actitudes y el comportamiento (Leiter et al., 2009). Se ha encontrado que la alta congruencia entre los valores personales y los organizacionales justifica el esfuerzo requerido para participar en la toma de decisiones y otras formas de involucramiento, debido a que estas contribuyen a metas personales significativas. De ahí que, los trabajadores se convierten susceptibles al “burnout” cuando la congruencia entre valores personales y los de la organización falla (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Otro estudio de recién graduados que entran en la empresa como “management trainees” muestra cómo, los que abandonaron la empresa dentro de los primeros quince meses empezaron a mostrar una clara disminución de su grado de compromiso antes de marcharse (Porter, Crampon y Smith, 1976). A su vez, un estudio sobre la rotación de técnicos psiquiátricos llegó a una conclusión similar: el compromiso con la organización resulta ser mejor predictor de la futura rotación que las medidas de satisfacción en diversas facetas del trabajo.

Se argumenta que los individuos que están comprometidos con la organización son menos propensos a abandonar sus puestos de trabajo que los que no están comprometidos. Los individuos comprometidos con la organización tienden a rendir a un nivel más alto y también tienden a permanecer en la organización, lo que disminuye la rotación y aumenta la eficacia de la organización (Porter et al. 1974 en Gamble & Huang 2008).

Siendo el compromiso el predictor más fuerte de las intenciones de dejarlo (Cohen, 1993), se entiende que el comportamiento más estudiado asociado a compromiso organizacional sea la rotación (Gamble & Huang, 2008).

Se ha encontrado que el compromiso del empleado con la organización se relaciona positivamente con una variedad de resultados deseables de trabajo, incluida la satisfacción del empleado, la motivación y el rendimiento y negativamente con el absentismo y la rotación (Gamble & Huang, 2008).

Como habíamos comentado anteriormente el compromiso organizacional se divide en compromiso afectivo y compromiso de continuidad. La relación entre el Compromiso Afectivo y la intención de abandonar la organización ha sido ampliamente contrastada en la literatura: a los resultados de los meta-análisis (Mathie y Zajac, 1990; Meyer et al. 2002). Los individuos con compromiso afectivo elevado se caracterizan por tener una gran motivación intrínseca, y una fuerte orientación a la promoción (Meyer, Becker y Van Dick, 2006). Este conjunto de motivaciones hace que surja en el individuo el deseo de actuar al máximo nivel de desempeño, así como permanecer en la organización (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002).

Los individuos con altos niveles de compromiso de continuidad perciben que sus elecciones están controladas desde el exterior, presentando por tanto un fuerte locus externo de control, y una fuerte orientación a la prevención, en términos de la teoría de orientación reguladora (Higgins, 1997).

Los distintos tipos de constructo vienen dados por su naturaleza de compromiso ligado a los costes asociados a elecciones diferentes, que pueden influir de manera distinta sobre el comportamiento (Powell y Meyer, 2004). Becker (1960) distingue siete tipos de costes de elección, de los que la escala de seis componentes del compromiso de continuidad (Meyer, Allen y Smith, 1993) evalúa dos: el de los sacrificios percibidos asociados a abandonar la organización, y el asociado a la percepción de falta de alternativas en la organización actual.

Según McGee y Ford (1987), el compromiso de continuidad asociado a los sacrificios percibidos como consecuencia de abandonar la organización se correspondería con la concepción original del compromiso de continuidad. Este hecho se ve reforzado por la evidencia que el compromiso de continuidad asociado a la percepción de falta de alternativas a la organización actual suele presentar una fuerte correlación negativa con la intención de abandonar, mientras que el compromiso de continuidad asociado a los sacrificios percibidos como consecuencia de abandonar la empresa presenta una correlación negativa más débil (Meyer *et al.*, 2002). En cualquier caso, las dos componentes de CC deberían tener una relación negativa con la intención de abandonar la organización.

Formación, desarrollo y su relación con el compromiso

Hay que tener en cuenta que el compromiso organizacional viene determinado de varios factores como la formación y desarrollo del personal. Un aumento de estas prácticas se relaciona directamente con un incremento del compromiso organizacional, tanto el afectivo como el de continuidad. De este modo introducimos el concepto de capacitación, uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida. Es por esta razón que la inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano redundará directamente en los resultados de la misma (Claudia Pardo, Olga Díaz, 2014).

En este sentido, Garay y Giménez (2009), proponen todo proceso de educación, formación y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural. Esto corresponde a una formación integral en la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa.

Uno de los mecanismos que se emplean hoy en día para este fin, se relaciona con la formación basada en competencias, la cual puede entenderse como un proceso abierto y flexible de desarrollo de las competencias laborales identificadas, a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores.

La formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial (Pardo, 2007).

La formación debe tener como finalidad proporcionar unos niveles de cualificación en consonancia con las necesidades reales de la empresa, si queremos que sea instrumento eficaz en la mejora de su competitividad. Es precisamente, esta relación con la estrategia, lo que convierte a la formación en una variable estratégica y elemento de competitividad (Baltanás, 1996). En las empresas existen necesidades de formación, actuales y ciertas, que se deducen de la observación de problemas concretos; en estos casos nos encontramos ante necesidades e formación reactivas.

Mientras que, por otro lado, también existen necesidades de formación para anticiparse al futuro y responder a sus exigencias, en cuyo caso nos encontramos ante necesidades de formación proactivas, y su satisfacción capacita al personal para hacer frente a las innovaciones. Ambos tipos de necesidades se presentan en toda clase de empleados y puestos dentro de la organización. No obstante, su intensidad depende del tipo de puestos, actividad y sector a que se refieran (Rubén Fernández, José Ignacio Castresana, Nicolás Fernández, 2006).

La formación debe considerarse como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de la empresa que podrá rentabilizarse a corto y medio plazo. Será necesario planificar las inversiones en formación para obtener el mejor resultado posible. Esta planificación se debe enmarcar en la planificación integral de los recursos humanos de forma que la misma responda a los objetivos estratégicos de la empresa y a las necesidades detectadas en el área de los recursos humanos (Rubén Fernández, José Ignacio Castresana, Nicolás Fernández, 2006).

El tamaño de la empresa es un factor relevante en el binomio formación/rotación. Parece que las empresas grandes invierten más en formación de los trabajadores. Son varias las razones que pueden explicar este comportamiento ya que las empresas grandes pueden beneficiarse de las economías de escala en la provisión de la formación. También tienen mayor capacidad para efectuar una selección más rigurosa e intensiva, sufren una rotación laboral menor y pueden efectuar una asignación más óptima de su mano de obra (Knight y Latreille, 1996; Greenhalgh y Mavrotas, 1994; Green, 1993). El tamaño de la empresa influye en la estabilidad laboral, el riesgo de ir al paro es menor en las empresas de mayor tamaño.

La capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, hacen parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden; lo cual indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional (Pardo, 2007).

Desde esta manera, se debe tener en cuenta que cada persona aprende a su ritmo y de formas diferenciales para desarrollar competencias en su capital humano, basado en los esquemas de aprendizaje que potencializan sus procesos cognitivos. Es así, que el aprendizaje distribuido es más efectivo que el aprendizaje masivo (Bohlander y Scott, 2009), ya que el espaciar los contenidos en diferentes momentos de secuencias cortas, muestran mayor efectividad que realizar una capacitación de mayor número de horas en solo momento.

La tradición en el estudio de las organizaciones ha demostrado que la implementación de acciones de formación y desarrollo de personal, se constituyen en garantes de la productividad y la efectividad (Muchinsky, 2001), así como han demostrado tener efectos en variables psicosociales como el desarrollo del compromiso hacia la organización (Edgar & Geare, 2005).

El concepto de formación y desarrollo de personal se entiende como una aproximación global a los procesos de aprendizaje, que se dan a lo largo de la vida laboral de las personas en las organizaciones, por lo tanto, existen dos conceptos fundamentales y complementarios: orientación y formación y desarrollo de personal.

El proceso de orientación organizacional potencia la integración y desarrollo de habilidades del nuevo empleado (Setoon & Adkins, 1997). Además de actuar como un mecanismo que promueve el desarrollo de ciertas actitudes, el proceso de orientación facilita el ajuste de la fuerza laboral tanto al grupo de trabajo como a la cultura organizacional.

De su parte, el proceso de formación y desarrollo del personal se entiende como el proceso mediante el cual, los empleados de una organización adquieren las habilidades, actitudes o destrezas necesarias para desarrollar tareas actuales y asignaciones futuras en la organización (Peiró, 1990).

Los procesos de formación y desarrollo de personal son una herramienta clave para el alcance de una ventaja competitiva (Muchinsky, 2001). Desde el punto de vista objetivo y formal se espera que los procesos de formación y desarrollo de personal se orienten hacia aquellos empleados que, posterior al análisis de las necesidades en el nivel organizacional del puesto de trabajo y personal, necesitan adquirir las competencias necesarias para alcanzar los estándares de desempeño actuales y futuros.

La evidencia sin embargo muestra que existen diferencias en el acceso a los programas de formación y desarrollo por nivel jerárquico (Holden, 1999), por el tipo de contrato (Holden, 1999) y por razones de género (Black & Lowenstein 1993).

Como ya se mencionó en al principio, el compromiso organizacional se divide en afectivo y de continuidad.

El compromiso afectivo alude a lo que el empleado siente por la empresa como un todo, ya que el sentimiento refleja la cualidad afectiva (Vega y Garrido,1998). El componente afectivo de Meller, Allen y Gellatly (1990) se asemeja al compromiso de Modway et al, (1979) que menciona la unión emocional, identificación e implicación con la organización y surge cuando el trabajador se involucra emocionalmente con la organización y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Esto le lleva también a buscar el bienestar de la organización y tener un marcado orgullo de dependencia. De igual forma, se evidencia un interés del empleado por los problemas de la organización, siendo solidario y cooperativo cuando las cosas funcionan mal (Arciniega, 2002), e incluye también experiencias de reciprocidad (Vega y Garrido,1998).

Por su parte, pioneros en el estudio del compromiso organizacional como Mowday, Steers y Porter (1979; cp. Bayona, Goñi y Mandorrán, 2000), lo definen como la fuerza de la identificación de un sujeto con una empresa en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente, puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) Factor de Identidad: la convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) Factor de Lealtad: la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; y c) Factor de Pertenencia: el deseo de permanecer como miembro de la organización, para así, mantener la membresía.

Por otra parte, el compromiso de continuidad se basa en la conceptualización de Becker (1960) que sugiere que los empleados acumulan significativas inversiones con la organización que no quieren perder, pero si perciben que los costes por permanecer en la empresa son altos, su nivel de compromiso decrece. Este, se entiende como la necesidad del trabajador de mantenerse en el puesto de trabajo, está relacionado con la evaluación que éste hace de los costos asociados al hecho de abandonarlo (Meyer y Allen, 1997). Estos autores, plantean que esta dimensión del compromiso organizacional se puede apreciar de dos formas:

- Pérdida de los derechos que ha adquirido el trabajador en una organización: la inversión acumulada a través de los planes de pensión, la antigüedad, las habilidades y destrezas adquiridas o desarrolladas, las necesidades de afiliación, así como, las relaciones interpersonales establecidas, y todos aquellos aspectos que deberán ser sacrificados a la hora de decidir abandonar el puesto de trabajo.
- De igual forma, los individuos desarrollan altos niveles de compromiso de continuidad cuando al evaluar el mercado laboral, observan, que las ofertas de trabajo en otras organizaciones son reducidas. Mientras que las personas con altos niveles de compromiso afectivo permanecen en las organizaciones porque desean hacerlo, los individuos con un alto grado de compromiso de continuidad permanecen por necesidad.

Autores como Rusbult y Farrel (1983, cp. Córdoba, 2005), proponen que a medida que aumenta la antigüedad de los trabajadores, estos perciben que las inversiones realizadas durante los años de labor son mayores, por lo que el compromiso de continuidad se incrementa reduciendo así la posibilidad de abandono laboral. Ayensa y González (2007) también proponen que aún cuando no han encontrado resultados significativamente concluyentes referentes a la relación entre la edad, la antigüedad y el compromiso, si tienen hallazgos que plantean que existe una vinculación positiva entre estas variables, ya que, sería lógico suponer que los individuos que permanecen en una organización han realizado un número mayor de inversiones y por ello, perciben un mayor costo asociado al abandono de su puesto de trabajo.

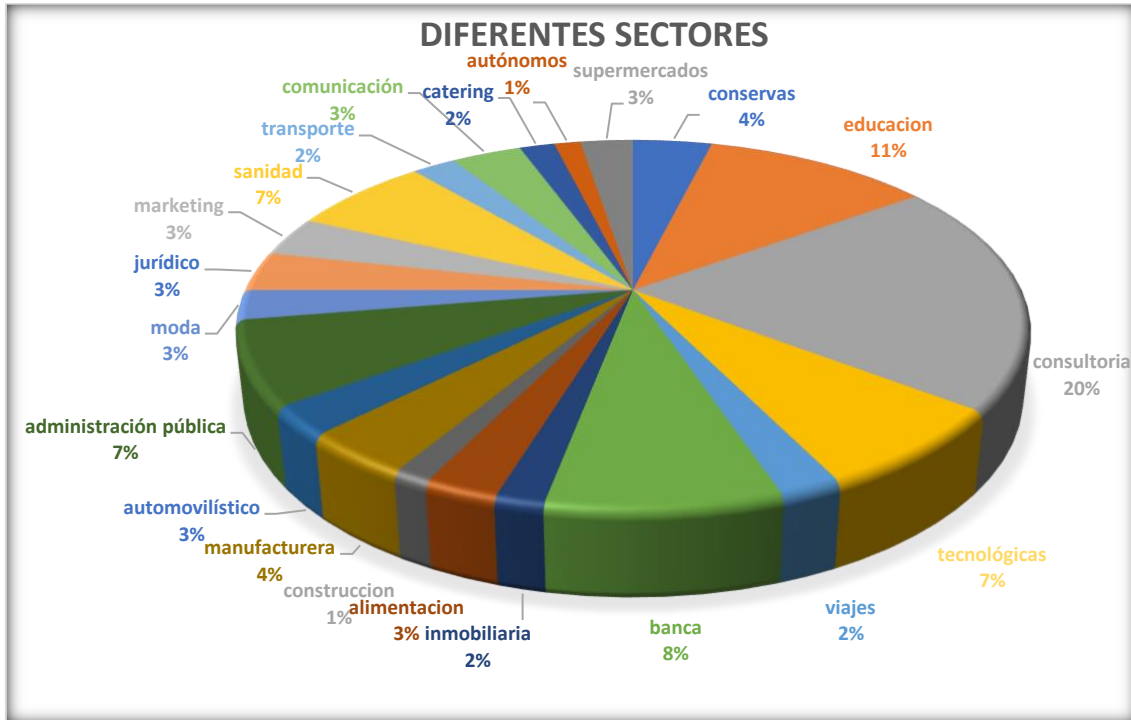
A partir de lo expuesto anteriormente planteamos las siguientes hipótesis, estas están afectadas por distintas variables: Formación/Desarrollo, la posición del trabajador, la edad y el género.

H1: Las prácticas de formación y desarrollo contribuyen de una manera positiva a el compromiso organizacional afectivo.

H2: Las prácticas de formación y desarrollo contribuyen de una manera positiva al compromiso organizacional de continuidad.

Metodología

Para probar estas hipótesis se ha llevado a cabo una encuesta a los trabajadores de varias organizaciones, estas abarcan todos los sectores: banca, consultoría, jurídico, educación, sanidad y tecnología entre otros; son públicas y privadas, nacionales e internacionales. El tamaño de la muestra es de $n=283$.



Se puede ver en el gráfico como las empresas de la muestra están divididas en muchos sectores. El sector que tiene mayor presencia es el de la consultoría con un 20%, seguido de la educación con un 11%, y en tercer y cuarto lugar se sitúan la banca con un 8% y el de las tecnológicas con un 7%, respectivamente.

Para controlar la variable endógena se identifican 3 variables de control: Edad, Sexo y Posición. Se verá como están distribuidas estas variables en la muestra mediante el estudio de estadísticos simples como la media, mediana, moda, máximo, mínimo y desviación típica. La variable "Edad" es una variable numérica discreta. La variable "Sexo" es una variable dicotómica, donde 0=hombre y 1=mujer. Por último, la variable posición es una variable nominal, donde 1=Administrativo, 2=Titulado y 3=Alta Dirección.

Se llevará a cabo el mismo proceso de análisis de estadísticos básicos con las variables de formación y desarrollo que a su vez vienen determinadas de un número de variables. La variable de formación viene determinada por las siguientes variables dicotómicas: 1) “Participación en actividades de formación en la empresa durante el último año”, 2) “Asesoramiento o guía para el desarrollo de su trabajo en el último año”, 3) “Promoción en el último año”, 4) “Promoción en los últimos cinco años”, 5) “Cambio de posición profesional sin promoción formal en el último año” y 6) “Cambio de posición profesional sin promoción formal en los últimos cinco años”. Al ser variables dicotómicas están clasificadas por dos valores; 1=Si, 2=No.

La variable de desarrollo viene determinada por las siguientes variables: 1) “Posibilidad de decidir el orden de las actividades laborales”, 2) “Posibilidad de influir en el ritmo de trabajo”, 3) “Posibilidad de interrumpir el trabajo si se considera necesario”, 4) “Posibilidad de decidir cómo realizar el trabajo”, 5) “Aprendizaje de cosas nuevas en el trabajo”, 6) “El trabajo puede mejorar las habilidades y capacidades profesionales” y 7) “El trabajo requiere mucho de las habilidades y capacidades del trabajador”. Todas estas variables son ordinales y vienen ordenadas del 1 al 4, donde 1=Nunca y 4=Siempre.

A partir de estas cuatro variables independientes: Edad, Sexo, Posición y Formación/Desarrollo; se analizará como influyen en las variables dependientes de compromiso afectivo y de continuidad.

Las variables dependientes de compromiso afectivo y de desarrollo vienen también determinadas de un número de variables. Este primero está determinado por las siguientes variables: 1) “El trabajador tiene un sentimiento de pertenencia hacia la empresa”, 2) “Se siente apegado a la organización”, 3) “La empresa significa mucho para él”, 4) “Se siente parte de la familia de la organización”, 5) “Le gusta hablar de la empresa con personas ajenas a ella”, 6) “Le gustaría pasar el resto de su vida profesional en su empresa” y 7) “Siente que los problemas de su empresa son sus problemas”.

La variable dependiente de Compromiso de Continuidad viene determinada por 3 ítems 1) “Creo que tengo pocas opciones que considerar si dejo mi empresa”, 2) “Una de las consecuencias de dejar la empresa sería la escasez de alternativas laborales” y 3) “En este momento quedarse en la empresa sería más una necesidad que un deseo”.

Todas las variables que determinan los dos compromisos (el afectivo y el de continuidad) son ordinales y vienen ordenadas del 0 al 7, donde 0=Totalmente Desacuerdo.... 7=Totalmente de Acuerdo. También se seguirá el proceso de analizar los estadísticos con las dos variables dependientes.

Una vez se realiza este análisis descriptivo de la muestra, se procede a realizar una tabla de correlaciones entre las principales variables: Edad, Sexo, Posición, Formación/Desarrollo, Compromiso Afectivo y Compromiso de Continuidad. Esta, proporcionará información útil sobre la relación entre las variables del modelo.

Tras realizar la tabla de correlaciones se estima el modelo y se verá como cada una de las variables independientes previamente mencionadas influyen en los dos aspectos del compromiso. Se verá también la validez del modelo para ambos compromisos. Una vez mostrados los modelos se explicarán sus resultados y se harán conclusiones. Por último, se explicarán las limitaciones del modelo y se recomendarán formas de mejorarlo.

Análisis Descriptivo

A continuación, se procederá a describir las medidas de dispersión básicas de las variables de la muestra: Edad, Años trabajando, Sexo, Posición y Número de años trabajados en la empresa actual. La edad ha obtenido una media de 37,33 años, esto significa que la población de la muestra es relativamente joven. La mediana representa el valor de la variable de posición central en un conjunto de datos ordenados, en este caso, es de 31. La moda representa el valor mas repetido dentro de la muestra y es de 25, por lo que los trabajadores con 25 años son los que mas aparecen en la muestra. La edad máxima es de 72 años mientras la mínima es de 21 años. La edad mínima parece normal puesto que con 21 años una persona, independientemente de si tiene o no grado universitario, está plenamente capacitada para trabajar, sin embargo, 72 años es una edad avanzada para seguir trabajando teniendo en cuenta la edad de jubilación actual (65 años), señalando meramente que este es un dato llamativo. La desviación estándar es una medida que se usa para cuantificar la variación o dispersión de un conjunto de datos numéricos. En este caso se mide cómo están distribuidas las edades en la muestra respecto a la media de edad de 37,33 años y nos da un valor de 14.063 años.

La siguiente variable que se estudia son los años trabajando por cuenta ajena. La media nos da un resultado de 13.124 años, con una mediana de 7.5 años y una moda de 3 años. Como se puede ver el número que sale repetido más veces de años trabajados entre los encuestados es 3, esto puede deberse a que la población es bastante joven. El máximo de años trabajados es de 50 correspondiente a la persona que tiene 72 años y el mínimo de años trabajados es 0, correspondiente a trabajadores que aún no han cumplido 1 año completo de trabajo. La desviación estándar es de 12.47 años, en este caso, menor que la desviación estándar de las edades, probablemente se debe a que el rango de las edades es superior al de los años trabajados.

Como ya hemos explicado antes el sexo es una variable dicotómica donde 1=Mujer y 0=Hombre, en la muestra hay un 56% de hombres y un 44% de mujeres.

La posición es una variable nominal donde 1=Administrativo, 2=Titulado y 3=Alta Dirección. Para esta variable es necesario hacer la moda para determinar la categoría con más personas. La moda es igual a 2 por lo que hay un mayor número de titulados en la muestra, en concreto 185 son titulados, lo que representa el 65.37% del total.

El número medio de años trabajados en la empresa actual es de 9.07, lógicamente menor que el número medio de años totales trabajados, como consecuencia de la rotación. La moda es de 1 año y el máximo es de 50 años trabajados por el empleado de 72 años que lleva 50 trabajando en la misma empresa. La desviación estándar es de 11.44, menor que la de total de años trabajados, debido a que el rango de esta última variable es menor.

Como ya se ha explicado previamente la variable “Formación” viene determinada por seis variables dicotómicas. El 79.38 % de las personas han participado en actividades de formación durante el último año y el 73.46% han sido asesorados o guiados para el desarrollo de su trabajo en el último año. El porcentaje de personas que han sido promocionadas en el último año es del 27.20% y este número asciende al 38.22% si lo comparamos con las personas que han sido ascendidas en los últimos cinco años. El porcentaje de trabajadores que han sido ascendidos sin promoción formal en el último año es del 17.30% y del 22.86% en los últimos cinco años.

La variable desarrollo está definida por siete variables ordinales donde 1=Nunca ...4=Siempre. La media de la variable “posibilidad de decidir el orden de actividades laborales” es de 3.105 y la media de “posibilidad de influir en el ritmo del trabajo” es del 3.05.

Esta media resulta ser, respectivamente, del 2.81 y del 3.01 cuando hablamos de la “posibilidad de interrumpir el trabajo si se considera necesario” y la “posibilidad de decidir como se realiza el trabajo”. Para las variables “aprendizaje de cosas nuevas en el trabajo”, “el trabajo puede mejorar las habilidades y capacidades profesionales” y “el trabajo requiere mucho de sus habilidades y capacidades” las medias son de 3.3, 3.29 y 3.35, respectivamente. La mayoría de los encuestados tiene bastante capacidad de desarrollo en su trabajo puesto que la media aritmética de estas variables es igual a 3.13; sin embargo, podemos afirmar que, a la hora de poder interrumpir el trabajo, los trabajadores no tienen tanta libertad puesto que esta media baja al 2.81.

El compromiso afectivo está medido por siete variables ordinales donde 0=Totalmente desacuerdo...7=Totalmente de acuerdo. Las variables “tengo un sentimiento de pertenencia hacia mi empresa”, “me siento apegado a mi organización” y “la empresa significa mucho para mí”, tienen unas medias de 4.91, 4.62 y 4.46, respectivamente.

Las variables “me siento parte de la familia de mi organización”, “me gusta hablar de la empresa con personas ajenas a ella”, “me gustaría pasar el resto de mi vida profesional en mi empresa” y “siento que los problemas de mi empresa son mis problemas” tienen unas medias de 4.53, 4.49, 4.12 y 3.99, respectivamente. La media total de las variables que comprenden el compromiso afectivo es de 4.45 por lo que estas personas tienen un grado elevado de compromiso afectivo hacia sus empresas.

Por último, el compromiso de continuidad está formado por tres variables también ordinales y con la misma medida que las de compromiso afectivo. Se obtiene una media respectivamente de 3.37, 3.3 y 3.18 para las variables “creo que tengo pocas opciones que considerar si dejo mi empresa”, “una de las consecuencias de dejar la empresa sería la escasez de alternativas laborales” y “en estos momentos quedarme en mi empresa sería mas una necesidad que un deseo”. La media aritmética de estas variables es de 3.38, que comparado con la media de 4.45 del compromiso afectivo, es notablemente inferior. En resumen, podemos decir que los trabajadores de la muestra experimentan un 16.52% más de compromiso afectivo que de compromiso de continuidad. Esto puede deberse a que cómo la media de edad muestra que los empleados son bastante jóvenes (37 años) tendrán mayor compromiso afectivo puesto que se pueden sentir bastante apegados a su organización, sin embargo, al ser jóvenes bien cualificados y con buenas alternativas si dejan la organización, muestran un compromiso de continuidad significativamente menor.



Se aprecia en el gráfico como las variables de compromiso afectivo toman un valor entorno al 4,5 y según nos movemos hacia el compromiso de continuidad la pendiente se convierte en negativa y este valor decrece hasta aproximadamente el 3,5.

Relación entre las variables

Para ver como se relacionan las variables anteriormente mencionadas: Sexo, Edad, Posición en la empresa, Formación, Desarrollo, Compromiso afectivo y Compromiso de continuidad es necesario elaborar una matriz de correlación. En la siguiente tabla podemos ver la relación entre estas variables:

<i>Column1</i>	<i>Sexo</i>	<i>Edad</i>	<i>Posición</i>	<i>Entrenamiento</i>	<i>Desarrollo</i>	<i>C Afectivo</i>	<i>C Continuidad</i>
Sexo	1	*	*	*	*	*	*
Edad	-0,043	1	*	*	*	*	*
Posición	-0,303	0,286	1	*	*	*	*
Entrenamiento	-0,014	-0,178	0,028	1	*	*	*
Desarrollo	0,011	0,323	0,359	0,137	1	*	*
C Afectivo	-0,039	0,273	0,353	0,147	0,507	1	*
C Continuidad	-0,047	0,367	0,011	-0,221	-0,063	0,009	1

La matriz de correlación muestra los valores de correlación de Pearson, que miden el grado de relación lineal entre cada par de elementos o variables. Los valores de correlación se pueden ubicar entre -1 y +1. Se dice que dos variables están altamente correlacionadas de manera positiva o negativa cuando sus valores de correlación toman valores de +0,7 o -0,7, respectivamente. La diagonal de la matriz muestra la correlación entre 2 variables iguales, por lo tanto, siempre va a ser de 1. Esto no hace falta

Como vemos en la tabla, la relación entre edad y sexo es negativa y apenas existe relación entre estas dos variables. La relación entre posición y sexo está negativamente correlacionada, es necesario recordar que la variable sexo es dicotómica, 0=hombre y 1=mujer; por lo tanto, una relación negativa, se entiende porque las mujeres ocupan puestos relativamente inferiores a los hombres en la muestra. La relación es apenas significativa entre formación y sexo (-0,014) y es positiva, pero no significativa entre desarrollo y sexo. La relación entre sexo y compromiso afectivo y de continuidad es irrelevante con unos valores de correlación de -0,039 y de -0,047, respectivamente.

Cabe destacar que la relación entre edad y posición es significativamente positiva (0,286), puesto que, a mayor edad, mayor probabilidad de ocupar un puesto superior en la organización. La relación entre edad y formación es significativamente negativa, concretamente del -0,178, esto se puede explicar, ya que la gente joven necesita más formación al tener menos experiencia comparado con los trabajadores de mayor edad que ya han adquirido experiencia y habilidades suficientes a lo largo de su carrera profesional. Por lo tanto, puede resultar normal que las personas de menor edad participen en más actividades de formación comparado con las personas mayores. La edad y desarrollo se relaciona de manera positiva (0,323), esta fuerte relación es lógica puesto que, con mayor edad, el trabajador tiene mas independencia a la hora de decidir de qué manera realiza el trabajo y en que orden. El compromiso afectivo está también relacionado positivamente con la edad (0,273), puesto que, con más edad, es más probable que el trabajador haya estado más tiempo ligado a una misma empresa y, por tanto, haya experimentado un mayor apego hacia esta. Es destacable ver cómo el valor de correlación del compromiso de continuidad del 0,367 respecto a la edad es mayor que el del compromiso afectivo. Puede ser que a medida que una persona tiene más años, tiende a incrementar su compromiso afectivo hacia su organización por los motivos anteriormente explicados, pero, el compromiso de continuidad que experimenta es mayor porque ya tiene menos oportunidades y alternativas si quiere abandonar la organización, es decir, los costes de abandonar la empresa van aumentando.

La relación entre posición y formación es no significativa, 0,028. La relación entre posición y desarrollo es de 0,359, bastante significativa debido que, a mejor posición, mayor libertad por parte del trabajador para realizar sus tareas con libertad e independencia. La fuerte relación entre posición y compromiso afectivo (0,359), se entiende, ya que, la empresa al haber confiado un puesto alto que requiere de gran responsabilidad por parte del trabajador y está premiado con buenas recompensas por su trabajo, es normal que éste desarrolle un alto grado de apego hacia ella como muestra de la confianza depositada en él. Se ve cómo la relación entre posición y compromiso de continuidad es irrelevante.

La relación entre las variables formación y desarrollo es del 0,137. El motivo puede estar en que los trabajadores que tienen o hayan tenido varias actividades de formación y formación en su empresa desarrollen sus capacidades y habilidades de tal manera que puedan solucionar los problemas de varias maneras y de forma independiente. El valor de correlación de 0,147 entre formación y compromiso afectivo puede resultar del empleado teniendo más sentimientos y apego hacia su empresa al ver que esta le da facilidades para mejorar sus habilidades y capacidades. Asimismo, se puede explicar la relación negativa del -0,221 entre formación y compromiso de continuidad, puesto que, el trabajador al estar más formado y capacitado tendrá más oportunidades de encontrar otro trabajo en el mundo laboral.

Las variables más negativamente correlacionadas son Compromiso de Continuidad con formación y Posición con Sexo. De igual modo, las variables más positivamente relacionadas son Compromiso Afectivo con Desarrollo, estas dos variables son las que tienen un mayor grado de relación de todas las variables. Hay otras variables con una importante relación positiva como son la Edad con el Compromiso de Continuidad y la Posición con el Desarrollo.

El nivel de relación es ínfimo entre las variables de Compromiso de Continuidad y Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Posición, Desarrollo y Sexo y Formación y Sexo. Asimismo, predominan las relaciones positivas entre las variables sobre las relaciones negativas, y además por lo general, las relaciones positivas son mayores.

El desarrollo y compromiso afectivo están altamente relacionados, con una correlación del 0,507. Esto puede resultar del trabajador mostrando un fuerte sentimiento de pertenencia a su empresa puesto que ésta le da plena capacidad y confianza para desarrollar sus capacidades de forma independiente, desarrollando plenamente las capacidades individuales para contribuir a la mejora de la organización. La relación entre desarrollo y compromiso de continuidad con un valor de -0,063 es irrelevante.

Por último, la relación entre compromiso afectivo y compromiso de continuidad es irrelevante (0,009), esto significa que un trabajador puede tener compromiso afectivo hacia su empresa sin necesidad de experimentar también compromiso de continuidad y viceversa.

Estimación del modelo

Una vez hecho el análisis de los estadísticos básicos de las variables con las que trabajamos para ver los rasgos de la distribución en la muestra y haber realizado la matriz de correlación para ver cuál era la relación entre las variables, se va a estimar el modelo a partir de las dos hipótesis.

H1: Las prácticas de formación y desarrollo contribuyen de una manera positiva a el compromiso organizacional afectivo.

Como se había explicado antes las variables independientes en el estudio son las prácticas de formación y desarrollo, el género, la edad y la posición, mientras que la variable dependiente en este primer caso es el compromiso organizacional afectivo. A continuación, se muestra la tabla con los resultados obtenidos:

COEFICIENTES					
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
Modelo 1	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,277	0,457		2,793	0,006
TYD	1,104	0,396	0,166	2,79	0,006
Género	0,225	0,194	0,071	1,161	0,247
Edad	0,026	0,007	0,235	3,791	0,000
Posición	0,793	0,176	0,289	4,507	0,000

a. Variable dependiente: AC

Vemos como el *valor t* para la variable TYD (formación y desarrollo) es de 2,793 y el *valor p* es de 0.006, bastante menor que un nivel de significancia de 0,05. Por lo tanto, esta variable es estadísticamente significativa y podemos apoyar la hipótesis alternativa confirmando que la formación y desarrollo contribuye a incrementar el compromiso afectivo de los trabajadores.

Por otro lado, la variable Género tienen un *valor t* de 1,161 y un *valor p* de 0,247 por lo que no es estadísticamente significativo.

La variable Edad tiene un *valor t* de 3,79 y un *valor p* de 0, se puede afirmar que esta variable es significativa y confirmar que la edad contribuye de una manera positiva a el aumento del compromiso afectivo. Esto puede ser motivo de que los trabajadores con mayor edad lleven varios años perteneciendo a una empresa y desarrollando un sentimiento positivo de pertenencia hacia ella.

La posición tiene un *valor t* de 4.5 y un *valor p* de 0, se cumple la hipótesis alternativa y se puede afirmar que una posición más alta en la organización contribuye a generar un mayor compromiso afectivo por parte de los trabajadores.

A continuación, vamos a ver la validez de todo el modelo:

Grado de Ajuste

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,428 ^a	0,183	0,17	1,42877
a. Predictores: (Constante), Posición, TYD, Género, Edad				

El coeficiente de determinación se define como la proporción de la varianza total de la variable explicada por la regresión. El *R cuadrado* refleja la bondad del ajuste de un modelo a la variable que pretende explicar. En este caso el *R cuadrado* nos da un valor de 0,183, este al estar cerca de 0 nos muestra que el modelo no es del todo fiable. El modelo explicaría solo el 18.3% de la variable real “compromiso afectivo”.

El coeficiente de determinación ajustado (*R cuadrado ajustado*) es lo mismo que el *R cuadrado*, pero este último penaliza la inclusión de variables. En este caso es de 0,170, lógicamente menor que el *R cuadrado*.

La segunda hipótesis es la siguiente:

H2: Las prácticas de formación y desarrollo contribuyen de una manera positiva al compromiso organizacional de continuidad.

A continuación, se muestra la tabla con los resultados:

COEFICIENTES

Modelo 1	coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Error estándar	Beta	t	
(Constante)	2,877	0,462		6,224	0,000
TYD	-1,019	0,400	-0,153	-2,547	0,012
Género	-0,184	0,196	-0,058	-0,938	0,349
Edad	0,041	0,007	0,364	5,820	0,000
Posición	-0,290	0,178	-0,105	-1,628	0,105
a. Variable dependiente: CC					

Vemos como la variable formación y desarrollo tiene un coeficiente Beta negativo puesto que se relaciona de manera negativa con la variable dependiente Compromiso de Continuidad, de manera que, a mayor formación y desarrollo, menor compromiso de continuidad debido a que el trabajador más formado e independiente, tiene más posibilidades de encontrar trabajo y tiene la autodeterminación de buscar algún puesto que le guste más en el mercado laboral. Vemos que la variable TYD tiene un *valor p* de 0,012 por lo que es estadísticamente significativa y podemos decir que un mayor formación y desarrollo percibido por el trabajador contribuye a un menor compromiso de continuidad.

El *valor p* de la variable género es de 0,349 por lo que no es significativo.

Sin embargo, el *valor t* de la variable edad es de 5,82 con un valor p de 0, por lo tanto, con más años el compromiso de continuidad aumenta ya que el trabajador va cada vez teniendo menos oportunidades de trabajo al abandonar la empresa y los costes de abandonarla son mayores.

La posición se relaciona de manera negativa con el compromiso de continuidad, pero esta relación no es significativa ya que su valor es solo de 0,105.

Grado de Ajuste

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,410 ^a	0,168	0,154	1,44427
a. Predictores: (Constante), Posición, TYD, Género, Edad				

El R cuadrado del modelo para el compromiso de continuidad da un valor de 0,168 y el R cuadrado ajustado un valor de 0,154. Es por ello que, el modelo no es fiable del todo, de hecho, es menos fiable que el modelo que explica la variable de compromiso afectivo.

Conclusiones

Tras haber realizado el modelo, podemos concluir que el compromiso organizacional (compromiso afectivo y compromiso de continuidad) está afectado de manera significativa por las prácticas de formación y desarrollo. El compromiso organizacional, como antecedente de retención y rotación de personal, se puede explicar por las prácticas de formación y desarrollo, por lo tanto, se corroboran las 2 hipótesis del estudio:

H1: Las prácticas de formación y desarrollo contribuyen de una manera positiva a el compromiso organizacional afectivo.

H2: Las prácticas de formación y desarrollo contribuyen de una manera positiva al compromiso organizacional de continuidad.

Sin embargo, cabe destacar que estas prácticas influyen sobre los dos tipos de compromiso de manera diferente. Mientras la relación de “TYD” es positiva al explicar el compromiso afectivo, esta relación es negativa cuando se trata del compromiso de continuidad. Esto se debe respectivamente a que las prácticas de formación y desarrollo contribuyen de manera significativa a reducir el compromiso de continuidad en el trabajador. Lo anterior tiene que ver directamente con la paradoja de la empleabilidad: puede ser explicado puesto que, si el trabajador ha sido entrenado y tiene la oportunidad de ser independiente y desarrollar de la forma que desee su trabajo, este va a sentirse más capacitado y motivado a emprender su carrera profesional en otra organización. La variable de género no es significativa a la hora de explicar el compromiso organizacional, mientras la variable edad es claramente indicadora de un incremento del compromiso organizacional, a más edad, el compromiso afectivo y de continuidad, se verá afectado de manera positiva. Por último, la variable posición explica el compromiso afectivo, a mejor posición mayor será el compromiso afectivo, sin embargo, no es indicadora de un mayor/menor compromiso de continuidad.

Los resultados confirman la importancia que tienen las prácticas de formación y desarrollo para la retención de los trabajadores en las organizaciones. Sin embargo, las empresas deben tener en mente que el formación y desarrollo debe ir unido a el involucramiento total del trabajador en la empresa, para que este se sienta identificado con ella y vea que su aportación contribuye a un bien común.

Asimismo, la paradoja de la empleabilidad está muy presente en la sociedad como vemos en este estudio, este es un problema de difícil solución puesto que, en el mundo laboral dinámico de hoy en día, se forma al trabajador para competir en el mercado, no en la organización como se hacía años atrás. Este factor debe de ser tomado en cuenta y las organizaciones deberían buscar actividades que aumentaran todavía más el compromiso afectivo para así compensar la pérdida en el compromiso de continuidad.

Limitaciones y Sugerencias

En general el estudio está llevado a cabo de una forma precisa, sin embargo, se puede mejorar su fiabilidad llevando a cabo algunas medidas. El tamaño de la muestra es grande $n=284$, pero este se puede aumentar para obtener unos resultados todavía más realistas. De los 284 encuestados hay 24 que no han respondido todas o ninguna de las preguntas, esto es algo que se debe evitar porque los resultados obtenidos no son válidos. Asimismo, se pierden 24 cuestionarios que hubieran contribuido a la fiabilidad del modelo.

Hablando de las variables utilizadas para elaborar el estudio, se puede evitar la repetición de resultados en determinadas variables. Por ejemplo, las preguntas de “¿Ha sido promocionado en su empresa en el último año?”, “¿Ha sido promocionado en su empresa en los últimos 5 años?”, “¿Ha cambiado de posición profesional en su empresa sin promoción formal en el último año?” y “¿Ha cambiado de posición profesional en su empresa sin promoción formal en los últimos 5 años?”. En estas preguntas hay que tener en cuenta que, si una persona ha sido promocionada o ha cambiado de posición profesional en su empresa en el último año, también lo va a haber hecho en los últimos 5 años. Es por ello, que habría que reformular esas preguntas de otra manera.

También el ampliar el número de variables dentro de las principales variables: Formación/Training, Desarrollo, Compromiso Afectivo y Compromiso de Continuidad, contribuiría a la mejora del modelo.

De cara a futuros modelos el llevar a cabo estas medidas, aumentaría la calidad y la fiabilidad de estos, debido a que cuantas más variables y medidas establezcamos, más información obtendremos.

Referencias

- Abbasi, S., Hollman, K., & Hayes, R. (2008). Bad bosses and how not to be one. *Information Management Journal*, 42(1), 52-56.
- Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight, & George. (2007). IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS Quarterly*, 31(1).
- Antunes, R. (2003). ¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre la metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo. *Ediciones Herramienta*, 5(2), 701-721.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy Of Management Review*, 14(1).
- Baltanás Gentil, J. (1996). La formación en la empresa. *Monografías De Desarrollo Profesional*.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal Of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bohlander, & Scott. (2009). Administración de Recursos Humanos. *Cengage Learning*.
- Calderón, G., Milena, C., & Clemencia, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación.
- Castillo Miró, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación Escuela de Organización Industrial.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. *México D. F.: Mcgraw-Hill*.
- Chinchilla, N. (1991). Compromiso Organizativo y Rotación: Status Questions.
- De Faria, F. (2000). Desarrollo organizacional. Enfoque integral.
- Dunnette, M., Arvey, R., & Banas, P. (1973). Why do we leave? *Personnel*
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549.
- Ferguson, L. (1971). El desarrollo de la psicología industrial.
- Fernández, R., Castresana, J., & Fernández, N. (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? . *Journal Of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal Of Good Conscience*, 3(1), 65-99.

- Fuchs, R., & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal Of Business*, 4(1). doi: 10.21678/jb.2012.57
- Gamble, J., & Huang, Q. (2008). Organizational commitment of Chinese employees in foreign-invested firms. *The International Journal Of Human Resource Management*, 19(5), 896-915.
- Ganga, F., Vera, J., & Araya, J. (2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Gaceta Laboral*, 15(3), Venezuela.
- Greenhalgh, C., & Mavrotas, G. (1994). The role of career aspirations and financial constraints in individual access to vocational training. *Oxford Economic Papers*, 46(4), 579-604.
- Gubman, E. (2000). El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. *Mcgraw Hill*.
- Hausknecht, J., Rodda, J., & Howard, M. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2014). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia Y Comunicación Social*, 18(0).
- Hult, C. (2005). Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries. *Organization Studies*, 26(2), 249-270.
- Ibarra, R. (2000). Análisis de la rotación de personal en la industria Maquiladora en Ciudad Victoria.
- Jaros, S. (1995). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy Of Management Proceedings*, 1995(1), 317-321.
- Jericó, P. (2000). La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo. *Prentice Hall*.
- Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource Management within a resource-capability view of the firm. *Journal Of Management Studies*, 33(2), 213-233.
- Knight, K., & Latreille, P. (1996). Apprenticeship Training and Day Release in UK Engineering: Some Cross-sectional Evidence. *British Journal Of Industrial Relations*, 34(2), 307-314.
- Leiter, M., Jackson, N., & Shaughnessy, K. (2009). Contrasting burnout, turnover intention, control, value congruence and knowledge sharing between Baby Boomers and Generation X. *Journal Of Nursing Management*, 17(1), 100-109.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Shaughnessy, K. (2009). Contrasting burnout, turnover intention, control, value congruence and knowledge sharing between Baby Boomers and Generation X. *Journal Of Nursing Management*, 17(1), 100-109.

- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171-194.
- McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal Of Applied Psychology*, *72*(4), 638-641.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299-326.
- Meyer, J., Allen, N., & Gellatly, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal Of Applied Psychology*, *75*(6), 710-720.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, *78*(4), 538-551.
- Meyer, J., Becker, T., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal Of Organizational Behavior*, *27*(5), 665-683.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal Of Vocational Behavior*, *61*(1), 20-52.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Muchinsky, P. (2000). Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology. *Wadsworth/Thomson Learning*, (6).
- Omar, A., & Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, *13*(2).
- Pardo Enciso, C., & Díaz Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma De Negocios*, *5*(11), 39-48.
- Pardo, C. (2007). Gestión del talento humano basado en competencias cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial.
- Peiró, J. (1990). Organizaciones: Nuevas perspectivas psicociológicas.
- Porter, L., Crampon, W., & Smith, F. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior And Human Performance*, *15*(1), 87-98.

- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal Of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Powell, D., & Meyer, J. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior, 65*(1), 157-177
- Puchol, L. (2008). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. *Diaz De Santos*.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Leadership & Organization Development.
- Reiche, B. (2007). The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations. *International Journal Of Human Resource Management, 18*(4), 523-536.
- Rogelberg, S., Allen, J., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management, 49*(2), 149-172.
- Rusbult, C., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal Of Applied Psychology, 68*(3), 429-438.
- S.R, B., & G, K. (1995). *Revista Tecnológica Administrativa, 9*(20), 135-192.
- Settoon, R., & Adkins, C. (1997). Newcomer socialization: The role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal Of Business And Psychology, 11*(4), 507-516.
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, 5*(9), 120-127.
- Suárez, F. (1996). La competitividad de las empresas.
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., & Grubba, C. et al. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal Of Management, 15*(4), 351-360
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 82*(2), 331-348.
- Wanous, J., Poland, T., Premack, S., & Davis, K. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology, 77*(3), 288-297.

Welty Peachey, J., J. Burton, L., & E. Wells, J. (2014). Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 740-755.

Wright, P., & McWilliams, G. (1994). Human Resources and sustained competitive advantage: A resource- based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5.