

ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO Y MODELAMIENTO
DE ECUACION ESTRUCTURAL DE VARIABLES AFECTIVAS Y COGNITIVAS
ASOCIADAS A LA ROTACION DE PERSONAL

Herman Frank Littlewood Zimmerman
*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Estado de México*

Resumen

La investigación realizada para identificar la relación de la Rotación de Personal con variables de tipo afectivo y cognitivo (Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional, Satisfacción en el Trabajo, Búsqueda de Empleo e Intención por Permanecer) encontró que las medidas de éstas variables no tienen relación con la rotación en una institución financiera mexicana. A raíz del estudio, se procedió a examinar los reactivos de cada uno de los instrumentos utilizados y se reconstruyeron cuatro instrumentos que tienen una validez discriminante satisfactoria, de acuerdo con un análisis factorial confirmatorio. Por otro lado, se obtuvo un Modelo de Rotación de Personal, mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales, que explica el 20% de la varianza de la Rotación Voluntaria de Personal de una institución financiera mexicana.

Abstract

This study, done in order to identify the relationship between personnel rotation and affective and cognitive type variables (Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Job Satisfaction, employment search and continuance intention), found that measurement of those variables is not related to turnover in a Mexican financial organization. Items were examined in order to create four instruments which resulted with satisfactory discriminant validity, according to confirmatory factor analysis. On the other hand, a personal turnover model was developed by means of structural equations, which explains 20% of variance in voluntary turnover in that financial institution.

Palabras claves: Compromiso, satisfacción laboral, rotación, apoyo organizacional percibido.
Key words: Commitment, job satisfaction, turnover, perceived organizational support.

En la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional.

Pese a la importancia que el capital humano representa para las organizaciones, son pocas las investigaciones que en México se han efectuado respecto al origen multivariado de la Rotación Voluntaria de Personal. Algunas excepciones son las investigaciones sobre comportamiento humano en las organizaciones que incluyen la Intención de Permanecer (Arias, 1998; Arias, Belausteguigoitia y Mercado, 1998; Arias y

Mercado, 2000; Arias, Mercado y Belausteguigoitia, 2000; Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002) y la Rotación de Personal (Bernal, 2002). Las teorías desarrolladas para explicar la Rotación provienen de otras culturas y es necesario evaluar su aplicación al contexto mexicano o construir una nueva teoría.

Existe la creencia generalizada de que la paga insuficiente y la insatisfacción en el trabajo son las causas principales de la Rotación de Personal. Sin embargo, tanto Mobley (1977) como Blau y Boal (1987) han demostrado que la relación entre Satisfacción en el Trabajo y Rotación es débil. De aquí que Mobley et al. (1982) proponen que el Compromiso Organizacional se relaciona con la Rotación, tal vez porque es un constructo más estable y menos susceptible a fluctuaciones diarias (Chelte y Tausky, 1987).

Al sugerir que el Compromiso Organizacional es el resultado de un proceso de doble vía, Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986) introducen el constructo de Apoyo Organizacional Percibido ya que los individuos que perciben soporte por parte de su organización corresponden con un aumento del compromiso hacia la misma, por lo que los individuos que han creado el hábito de intercambios confiables y satisfactorios con su organización tienen una mayor probabilidad de permanecer en ella.

Lo mencionado pudiera ser el principio para dejar de lado la amplia difusión de que la paga o la Insatisfacción en el Trabajo son las únicas causas de la Rotación, pues esta postura no deja de ser simplista e insuficiente al encontrar una baja relación entre la compensación, la Rotación y la Satisfacción en el Trabajo (Mobley, 1977).

De aquí que la presente investigación tenga como finalidad entender y examinar la influencia de la Satisfacción en el Trabajo, el Apoyo Organizacional Percibido, el Compromiso Organizacional, la Búsqueda de

Empleo y la Intención de Permanencia como antecedentes relevantes de la Rotación de Personal.

La justificación del presente estudio se sustenta en que, a diferencia de otros comportamientos que ocurren en el entorno laboral, la Rotación Voluntaria de Personal se manifiesta como una ruptura definitiva de la relación laboral entre individuos y organizaciones. Por dicha razón, es fundamental señalar que la separación incurre en costos de oportunidad, costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en una baja de moral de los empleados que permanecen. Estos costos son aún más serios cuando la organización pierde a empleados valiosos; sin embargo, cabe aclarar que no en todos los casos la Rotación es indeseable, aunque en algunas organizaciones puede llegar a niveles disfuncionales. Esto es, algún nivel de Rotación resulta ser necesario, como es el caso de la separación de trabajadores de bajo rendimiento (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982). De aquí que Staw (1980) se refiera a la Rotación de empleados como un índice de efectividad organizacional.

De acuerdo con la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A.C. (julio del 2003), la encuesta sobre índices de Rotación para el primer semestre del 2003 señala que el 39% de las empresas tiene entre el 1 y 10% de Rotación, el 30% tiene entre el 11 y el 20%, el 15% entre el 21 y 50% y el 5% entre el 51 y el 80%. El promedio es del 21.5% de Rotación. La encuesta no especifica si se tratan de índices de Rotación Voluntaria, no obstante, de continuar la Rotación, se estima un preocupante índice promedio anual del 43%.

Por lo tanto, un factor que influye en la efectividad de la función del área de Recursos Humanos es el control de la Rotación indeseable o excesiva.

Así, la presente investigación plantea como objetivos determinar cuáles son las variables

cognitivas y afectivas que anteceden a la Rotación Voluntaria de Personal, así como el proceso seguido por el personal que ha renunciado a su organización, a fin de comprobar un Modelo de Rotación de Personal aplicable a empresas mexicanas similares a la organización investigada.

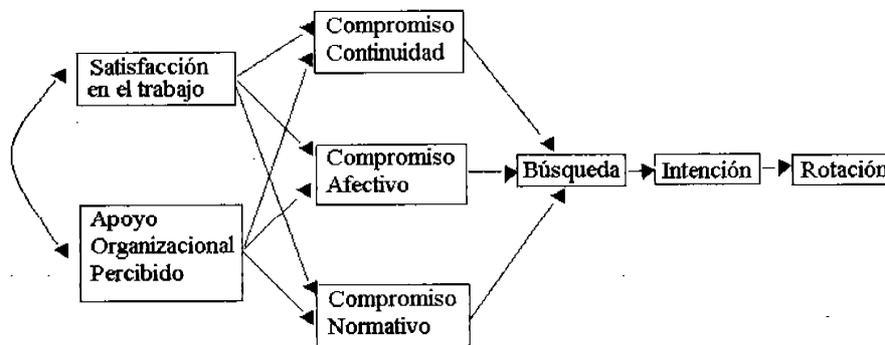
Antecedentes

Se aplicaron cuestionarios a 142 empleados de cinco sucursales (Cuernavaca, Toluca, Pachuca, San Juan del Río y Tlaxcala) de una

institución financiera mexicana que sufre consistentemente una rotación anual mayor al 100%. No se trató de una muestra representativa, ya que se aplicó el cuestionario al personal que se presentó a laborar el día de la encuesta (96% del total). Cabe mencionar que los sujetos participaron de manera voluntaria.

En la fase inicial de la investigación se procedió a examinar la relación de las variables afectivas y cognitivas de acuerdo con el siguiente modelo (figura 1):

Figura 1. Modelo estructural de Rotación voluntaria de personal



El modelo propuesto es el resultado de la revisión de la literatura y de un marco teórico que establece que la Rotación Voluntaria está influida por la baja Intención de Permanecer del personal (Intención) que ha buscado y encontrado un empleo en otra organización (Búsqueda), debido a que tiene un bajo apego emocional por la organización que lo emplea (Compromiso Afectivo), porque las pérdidas en las que se incurrirá por la separación voluntaria son relativamente bajas (Compromiso de Continuación), y porque no siente obligación moral por continuar en su

empleo (Compromiso Normativo). El bajo nivel de Compromiso Organizacional es explicado en parte por los bajos niveles de Satisfacción en el Trabajo (Satisfacción) y Apoyo Organizacional Percibido. El personal que no está satisfecho con su trabajo y que no percibe un apoyo suficiente por parte de su organización, genera un bajo nivel de Compromiso Afectivo, de Continuación y Normativo en comparación con el personal que decide permanecer en su organización. En la Tabla 1 se presentan las definiciones de las variables.

Tabla 1. Definiciones de las variables de la investigación.

Variable	Dimensión(es)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Referencia
Rotación de personal	No hay	Terminación laboral provocada voluntariamente por el empleado. Se expresa como el número de bajas del personal investigado a los seis meses de la aplicación del cuestionario de la investigación.	Terminación laboral que ocurre por renuncia o abandono de trabajo	
Intención de permanencia	No hay	Voluntad consciente y deliberada por terminar la relación laboral.	Respuesta a 5 reactivos	Mobley, Horner y Hollingsworth, 1978
Búsqueda de Trabajo	No hay	Consiste en la intención por buscar trabajo y/o la conducta de solicitud o búsqueda de empleo, ya sea mediante la presentación de una solicitud de empleo o currículum vitae, la averiguación de oportunidades de empleo (ya sea presencial o por vía telefónica o electrónica), y/o la lectura no accidental de ofertas de empleo en periódicos, revistas y otros medios, en otra(s) organización(es) diferente(s) a la del empleado.	Respuesta a 4 reactivos	Ko, Price y Mueller, 1997
Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo	Apego emocional, identificación e involucramiento con la organización.	Respuesta a 6 reactivos	Meyer y Allen, 1991
	Compromiso de Continuación	Costos en que se incurre por dejar la organización	Respuesta a 6 reactivos	Meyer y Allen, 1991
	Compromiso Normativo	Obligación sentida por permanecer en la organización.	Respuesta a 6 reactivos	Meyer y Allen, 1991
Satisfacción en el Trabajo	No hay	Respuesta afectiva generada a partir de la comparación entre expectativas y el cumplimiento de expectativas	Respuesta a 11 reactivos	Mobley et al., 1979; Price y Mueller, 1986; Williams & Hazer, 1986; Roznowski y Hulin, 1992; y Lambert et al., 2001
Apoyo Organizacional Percibido	No hay	Percepción acerca del valor que tiene el personal para la organización	Respuesta a 13 reactivos	Eisenberger et al. 1986
Puesto	No Hay	Título o denominación oficial del cargo ocupado por el empleado de la sucursal que está escrito en la descripción del puesto. Los puestos considerados se agruparon en las categorías gerente, vendedor y otro.		
Características Personales	Sexo Edad Escolaridad Antigüedad	Variabes demográficas del individuo	Respuesta a 4 reactivos	

El modelo fue examinado mediante el Modelamiento de Ecuaciones Estructurales del paquete AMOS y los resultados indican que dicho modelo no reproduce significativamente las correlaciones entre Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuación), Búsqueda de Empleo, Intención de Permanencia y la Rotación Voluntaria de personal. Por otro lado, un análisis de correlaciones producto momento de Pearson señala que ninguno de los constructos presentados en la figura 1 correlacionan significativamente con la Rotación de Personal

MÉTODO

Debido a los resultados obtenidos, se procedió a considerar la Rotación de Personal desde otro punto de vista; como la Antigüedad del Personal en días, calculada desde el primer día de trabajo hasta la terminación de la relación laboral o hasta seis meses después de la aplicación del cuestionario. Las razones detrás de este enfoque consisten en que el personal que renuncia voluntariamente logra una menor antigüedad en la organización y que la conversión de una variable dicotómica en variable métrica ofrece mayor riqueza de información. Posteriormente, se procedió a correlacionar los reactivos del cuestionario con la Antigüedad y se obtuvieron 25 correlaciones significativas. De acuerdo con las definiciones conceptuales presentadas en la tabla 1, se procedió a evaluar los 25 reactivos resultantes a fin de reconstruir las escalas, y 17 de ellos son consistentes con el constructo Apoyo Organizacional Percibido (Anexo 1) y los 8 restantes no corresponden a los constructos presentados en la tabla 1.

El nuevo instrumento de Apoyo Organizacional Percibido de 17 reactivos reporta una aceptable confiabilidad de .90 (alpha de Cronbach) y una correlación significativa de -.36 con Antigüedad ($p < .01$).

Posteriormente, se procedió a evaluar la validez de construcción de los instrumentos considerados mediante el Análisis Factorial Confirmatorio del paquete LISREL aplicado a una muestra de 3 o 4 reactivos seleccionados de cada constructo, y a identificar un modelo que reproduzca significativamente las correlaciones entre las variables afectivas y cognitivas y la Rotación Voluntaria de personal, mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales.

Con la finalidad de poner a prueba las trayectorias del modelo propuesto se usó el Análisis de Modelamiento de Ecuaciones Estructurales del paquete Análisis of Movement Structures mejor conocido como AMOS (Arbuckle y Wothke, 1999).

De acuerdo con Hair et al. (1998) el Modelamiento de Ecuaciones Estructurales (MEE) se realiza a partir de modelos llamados Análisis de la Covarianza Estructural, Análisis de Variables Latentes, Análisis Factorial Confirmatorio, LISREL, AMOS o EQS, que surgen de la evolución de modelos de ecuaciones múltiples desarrollados en economía, psicología y sociología.

La técnica de MEE se distingue por la estimación de relaciones interdependientes múltiples, por su capacidad para representar variables latentes (no observados) y por su capacidad de tomar en cuenta el error de medición que resulta del proceso de estimación.

La diferencia de MEE con otras técnicas multivariadas consiste en que MEE estima un conjunto separado e interdependiente de ecuaciones de regresión múltiple mediante la especificación de un modelo estructural (paquete estadístico LISREL, AMOS o EQS).

El primer paso para realizar un análisis inicia con la consideración de una teoría, la experiencia previa y los objetivos de la investigación, a fin de identificar y distinguir las variables independientes y las dependientes.

El segundo paso consiste en identificar cómo se relacionan las variables (trayecto-

rias), identificar aquellas variables que simultáneamente son independientes y dependientes, y a identificar aquellas variables que solamente son independientes o dependientes. MEE también puede incorporar variables latentes en el análisis. Una variable latente es un concepto hipotetizado y no observado (constructo) que solo puede observarse y medirse a través de variables observables llamadas "variables manifiestas". En MEE usualmente las variables latentes (constructos) son las principales variables de la investigación.

En el tercer paso las relaciones entre variables se expresan mediante un conjunto de ecuaciones estructurales, parecidas a las ecuaciones de regresión múltiple. A cada variable dependiente le corresponde una ecuación.

Una ecuación estructural incluye dos tipos de variables: exógenas o endógenas. Usualmente los constructos exógenos están representados por la letra griega "ksi" y los constructos endógenos por la letra griega "eta". Los constructos exógenos son las variables independientes y los constructos endógenos son las variables dependientes.

Gráficamente, cada constructo endógeno es el receptor de por lo menos una flecha y cada constructo exógeno es un emisor de por lo menos una flecha. En el diagrama, las flechas que tienen una sola punta representan pesos de regresión y las flechas que tienen dos puntas (una en cada extremo) representan correlaciones o variación compartida.

El Modelo de Medición.

En MEE cada constructo se asocia con sus variables manifiestas a través de un análisis factorial. Las cargas factoriales que relacionan a cada variable manifiesta con el constructo se identifican con la letra "lambda". La ecuación estructural puede tener dos matrices de "lambda", una en el lado de la "X" (exógenas) y otra en el lado de "Y" (endógenas).

El Error de Medición.

Usualmente las mediciones son imperfectas y es necesario representar el error de medición. En el contexto del análisis factorial el error de medición es único y se asocia solamente con un instrumento de medición. Los errores de medición asociados con las mediciones "X" se identifican con la letra "delta" y los errores asociados con "Y" se identifican con la letra "epsilon".

RESULTADOS

El Análisis Factorial Confirmatorio corrido señala que las variables Apoyo Organizacional Percibido (nueva escala), Compromiso Organizacional de Continuación, Búsqueda de Trabajo e Intención de Permanencia son constructos válidos (figura 2).

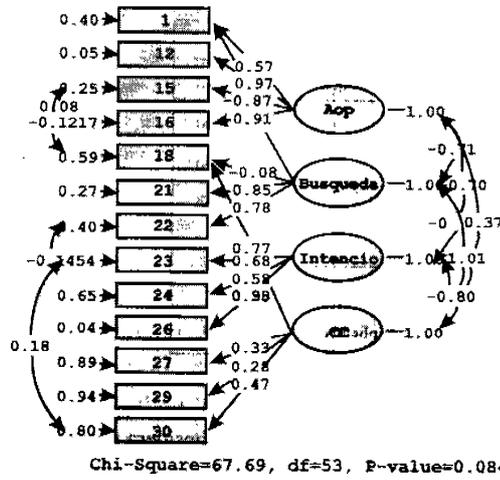
Una vez confirmada la validez de estos cuatro constructos, se identificó un modelo que reproduce significativamente las correlaciones entre las variables afectivas y cognitivas y la Rotación voluntaria de personal, mediante el Modelamiento de Ecuaciones Estructurales. La figura 3 y la tabla 2 contienen la evidencia de la validez del modelo.

DISCUSIÓN

El objetivo de ésta investigación es reconstruir un modelo aplicable a la predicción de la Rotación de Personal a partir de los reactivos de un cuestionario originalmente aplicado para medir variables afectivas y cognitivas (Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional, Búsqueda de Empleo e Intención por Permanecer).

Bajo el supuesto de que la Antigüedad alcanzada por el personal es un sustituto apropiado de la Rotación, debido a que la Rotación es una variable dicotómica y la Antigüedad es una variable continua, y a que el per-

Figura 2. Análisis Factorial Confirmatorio de los constructos Apoyo Organizacional Percibido (AOP), Búsqueda de Empleo, Intención por Permanecer y Compromiso de Continuación.



Notas:

Aop (Apoyo Organizacional Percibido), Búsqueda (Búsqueda de Empleo), Intencio (Intención por Permanecer) y CC (Compromiso de Continuación).

Los reactivos aparecen numerados dentro de los rectángulos.

Chi-Square (Ji cuadrada = 67.69), df (grados de libertad = 53). P-value (probabilidad de la hipótesis nula = .08) y RMSEA (Root Mean Square Error Approximation = .04).

Figura 3. Modelo Estructural de Rotación de Personal modificado.

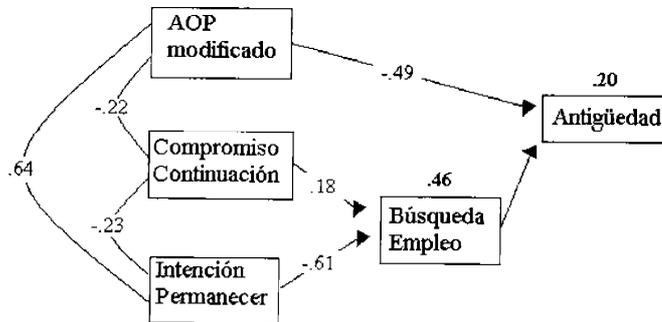


Tabla 2. *Modelo de Rotación Modificado*

Ji cuadrada	2.82
Grados de Libertad	3
Nivel de significación	0.42
GFI	1.00
TLI	1.00
RNI	1.00
RMSEA	.00
NFI	.99
Varianza explicada	20

sonal que renuncia alcanza una menor antigüedad, se estudiaron las correlaciones de los reactivos del cuestionario con la Antigüedad, se reconstruyó la escala de Apoyo Organizacional Percibido, se confirmaron cuatro constructos válidos (Nueva escala de Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso de Continuación, Intención de Permanencia y Búsqueda de Empleo), y se identificó un modelo que explica el 20% de la varianza de la Rotación a partir de los cuatro constructos confirmados.

Un resultado contradictorio es la correlación negativa entre la Antigüedad y la escala modificada de Apoyo Organizacional Percibido, ya que aquellos que logran una mayor antigüedad o permanecen en la organización perciben menor apoyo por parte de la organización, comparados con aquellos que tienen una menor antigüedad. Al parecer estos individuos gradualmente han percibido que la organización los valora poco y, por razones que escapan a esta investigación, estos individuos permanecen por más tiempo.

El modelo sugiere que el personal alcanza una menor antigüedad (mediante la renuncia) de acuerdo a las siguientes trayectorias: El individuo percibe que su organización lo

apoya o valora insuficientemente, simultáneamente considera que tiene poco invertido en la organización que lo ate a ella y tiene la intención de renunciar. Estas dos últimas condiciones llevan al individuo a buscar un empleo en otra organización. El individuo probablemente renunciará en el caso de encontrar otro empleo.

Las implicaciones gerenciales que se derivan de la presente investigación apuntan a que los individuos permanecerán en la medida que las organizaciones incurran en acciones encaminadas a fomentar el bienestar de sus miembros y a incrementar la inversión (financiera y no financiera) que se deriva de la membresía organizacional y la antigüedad. Por ejemplo, a través de un trato digno que se refleje en un proceso de reclutamiento y selección honesto; programas relevantes de capacitación y desarrollo; medidas adecuadas de higiene y seguridad; políticas organizacionales y de recursos humanos que se preocupen por el mantenimiento y desarrollo del capital humano; paquetes de sueldos y prestaciones percibidos como justos; relaciones jefe-colaborador, de equipo de trabajo y organización-colaborador basados en la confianza y la equidad.

Pueden señalarse como limitaciones la escasez de estudios realizados en México y países latinoamericanos. En cuanto a los instrumentos, los resultados indican que deben revisarse a fin de evaluar su confiabilidad y validez interna y externa.

Como una línea de investigación se sugiere confirmar el modelo en otras organizaciones y determinar que prácticas gerenciales específicas incrementan el Compromiso de

Continuación y el Apoyo Organizacional Percibido. Por otro lado, es poca la varianza explicada de la Rotación y queda el 80% por explicar, por lo que la línea de investigación debe considerar otras variables no tan evidentes que están detrás de la Rotación, como lo son las características del puesto, las características de la organización, la existencia de una cultura de rotación, las actitudes de la familia hacia la organización y el puesto, y variables de carácter económico local.

Referencias.

- Arbuckle, J. & Wothke, W. *AMOS 4.0 User's Guide*. Chicago: SPSS, Inc
- Arias Galicia, F. (1998). Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional. *III Foro de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas*, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, D.F.
- Arias Galicia, F., Belásteguigoitia, I. y Mercado, P. (1998). Assessment of Meyers and Allen's Three-component model of organizational commitment in Mexico. (Artículo inédito).
- Arias Galicia, F. y Mercado, P. (2001). Adaptación del Inventario de Compromiso Organizacional y de Apoyo Percibido. XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IX Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos.
- Arias Galicia, F., Mercado, P. y Belásteguigoitia, I. (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.
- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A.C. (julio del 2003). Recuperado el 8 de agosto del 2003. de <http://www.ameri.com.mx/>
- Belausteguigoitia, I. (2000). La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo percibido en miembros de empresas familiares mexicanas. Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.
- Bernal, E. (2002). *Compromiso Organizacional y Rotación de personal en una cadena de restaurantes*. Tesis de licenciatura. Escuela de Psicología. Universidad de las Américas.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 88-300.
- Chelte, A.F. and Tausky, C. (1987). A note on organizational commitment. *Work and Occupations*, 13, 553-561.
- Dalton, D. T., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: A functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7, 117-132.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507.
- Hair, J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data*

- Analysis*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Lambert, E.G, Hogan, N.L. & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Mercado, P. (2002) El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta. Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mobley, W.H., Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academic Press*.
- Price, J. L., & Mueller, C. (1981). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of the hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Psychology*, 253-273.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

Las personas interesadas pueden contactar al autor en hlittlew@itesm.mx

APÉNDICE

Nueva Escala de Apoyo Organizacional Percibido

NO ESCRIBA SU NOMBRE

(Sus respuestas son confidenciales y quedarán en el anonimato)

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. Solicitamos su opinión sincera. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar, colocando una X sobre los números de la columna (1, 2, 3, 4, 5, 6 ó 7).

35	Esta organización realmente se ocupa en aumentar mi bienestar	1	2	3	4	5	6	7
41	Hay pensamientos que no puedo expresar libremente en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
50	Si termino mi trabajo a tiempo, recibiré aumentos o ascenso en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
51	Esta organización denota muy poca preocupación por mí	1	2	3	4	5	6	7
53	Si esta organización tuviera oportunidad, se aprovecharía de mí	1	2	3	4	5	6	7
57	Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
59	Pocos de mis compañeros invierten más horas semanalmente que yo en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
60	Es muy probable que obtenga un aumento o un ascenso en esta organización si termino grandes cantidades de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
76	Si realizo rápidamente mi trabajo, tengo más probabilidades de obtener un aumento o un ascenso en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
85	Esta organización ofrece una capacitación completa para mejorar las habilidades de trabajo del Personal	1	2	3	4	5	6	7
88	Me siento satisfecho con las compensaciones que ofrece esta organización	1	2	3	4	5	6	7
92	Esta organización me ha proporcionado una excelente capacitación para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
96	El tipo de capacitación para el trabajo que da esta organización es muy efectivo	1	2	3	4	5	6	7
98	Las enseñanzas que me ha dado mi superior inmediato han sido valiosas para hacer mejor mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
100	Hay muchas oportunidades para hacer una buena carrera en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
102	Esta organización me ha preparado, mediante la capacitación, para hacer muy bien mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
103	Por lo general, mis compañeros de trabajo están dispuestos a ofrecerme su ayuda, consejo o apoyo	1	2	3	4	5	6	7