



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA  
DEL ESTADO DE PUEBLA

DECANATO DE INGENIERÍAS  
MAESTRÍA EN CIENCIA DE DATOS E INTELIGENCIA  
DE NEGOCIOS

**DETERMINANTES DE LA INTENCIÓN  
DE ROTAR EN UN CONTACT  
CENTER. UN ENFOQUE DESDE LA  
CIENCIA DE DATOS**

Tesis que para obtener el grado de  
Maestría en Ciencia de Datos e Inteligencia  
de Negocios

Presenta

**Alejandro Rondero Garcia**

17970087

Director de tesis: Dr. Emmanuel Olivera  
Pérez

Septiembre 2022



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

### Carta de Liberación de Proyecto

H. Puebla de Zaragoza a 09 de agosto de 2022

**Dr. Emmanuel Olivera Pérez**  
**Profesor-Investigador**  
**UPAEP**  
**PRESENTE**

El que suscribe Lic. Mónica Nieto Álvarez, Directora de Recursos Humanos, por medio de la presente, le informa que Alejandro Rondero Garcia, estudiante de la Maestría en Ciencia de Datos e Inteligencia de Negocios, con número de matrícula 17970087 e ID 140557; ha concluido satisfactoriamente el proyecto titulado “Determinantes de la intención de rotar del personal en un contact center. Un enfoque desde la ciencia de datos” bajo la asesoría y supervisión del Dr. Emmanuel Olivera Pérez con el fin de obtener el título de Maestría en Ciencia de Datos e Inteligencia de Negocios realizado del 01 de febrero de 2022 al 05 de agosto de 2022.

Así mismo, autorizo que los resultados sean publicados siempre que se salvaguarde la confidencialidad y privacidad de la empresa. También, acepto formar parte de la coautoría del producto resultante.

Sin otro particular, me despido de usted, quedando a su disposición para cualquier aclaración.

  
Atentamente  
Lic. Mónica Nieto Álvarez  
Directora de Recursos Humanos  
Contact-Us

  
CONTACTUS®  
Contact Center  
GOINTSA S.A. DE C.V.  
Av. del Jagüey 1220  
San Bernardino Tlaxcalancingo  
San Andrés Cholula  
C.P. 72820

[www.cointsa.com](http://www.cointsa.com)

## Tabla de contenido

Resumen.....	3
Introducción .....	4
Justificación.....	5
Alcances y limitaciones.....	7
Preguntas de investigación.....	8
Objetivo general .....	8
Objetivos específicos .....	8
Capítulo 1: Marco teórico .....	9
Tipos de la rotación de personal.....	10
Causas de la rotación de personal .....	12
Factores internos .....	12
Factores externos.....	19
Consecuencias de la rotación del personal .....	20
Rotación de personal a través de las generaciones etarias .....	23
Mediciones de la rotación de personal .....	26
Capítulo 2: Metodología y arquitectura de la base de datos.....	30
Metodología de ciencia de datos .....	30
1) Compresión del negocio .....	30
2) Compresión de los datos .....	32
3) Preparación de los datos.....	37
4) Modelado .....	39
5) Evaluación de la minería de datos.....	47
6) Implementación.....	47
Capítulo 3: Análisis de resultados.....	48
Estadística descriptiva.....	48
Información socio-laboral .....	48
Información sobre las dimensiones laborales.....	53
Confiabilidad, pertinencia y validez del instrumento.....	61
Capítulo 4: Estimación del modelo .....	63
Estimaciones de los modelos de intención de rotar.....	63
Bondad de ajuste de los modelos .....	65
Estimación de las variables latentes .....	67

Construcción de los clústeres .....	71
Capítulo 5: Discusión de los resultados .....	78
Capítulo 6: Recomendaciones .....	82
Capítulo 7: Conclusiones .....	86
Referencias .....	89
Anexos.....	94

## **Resumen**

La rotación de personal consiste en el movimiento de trabajadores en una organización; sin embargo, este fenómeno se convierte en una contrariedad cuando la fuga del recurso humano no sólo es elevado, sino también incontrolable, lo cual genera graves costos económicos y afecta el funcionamiento de la empresa. Por eso, muchas investigaciones se enfocan en analizar la intención de rotar de los trabajadores para evitar las repercusiones de la salida efectiva por parte de los colaboradores. Este escenario es un padecimiento que se puede presentar en cualquier compañía, sin importar su tamaño, estructura o giro; no obstante, en el caso particular de los contact center, este evento se ha documentado con mayor frecuencia ya que los colaboradores están expuestos a sufrir de insatisfacción laboral, agotamiento emocional, bajos niveles de compromiso organizacional e inseguridad laboral por la esencia del negocio. Debido a todo lo anterior, este estudio mide el impacto de diferentes dimensiones sobre la intención de rotar en un contact center a través de un modelo de ecuaciones estructurales y luego segmentar a los empleados a través de una clusterización. Este análisis está integrado por 126 observaciones, 63 preguntas y 5 dimensiones, todos relacionados al fenómeno de la intención por rotar.

Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales arrojan que la inseguridad laboral es el componente que impacta más sobre la intención de rotar, pero es una condición poco común en los trabajadores. Por el contrario, la satisfacción laboral no influye directamente en el pensamiento de deserción, pero sí indirectamente a través del compromiso afectivo. Por otro lado, el agotamiento emocional es el inconveniente más esparcido entre el recurso humano. En cuanto al análisis de clústeres, se identificó que 2 de las 13 agrupaciones exhiben una alta incidencia por rotar, cuyas características más representativas que comparten estos grupos es que están integrados, en su mayoría, por mujeres de Puebla, con licenciatura, una edad promedio que oscila entre 29 y 36 años, una antigüedad laboral de 3 años o superior, con un gran nivel de insatisfacción laboral y una desvinculación afectiva hacia el contact center.

**Palabras claves:** Ciencia de Datos, Minería de datos, Recursos Humanos, Rotación de Personal, Intención de Rotar.

## Introducción

La rotación de personal se entiende como la circulación del recurso humano por parte de una organización con el mercado laboral a través de la entrada y/o salida de trabajadores. Una fluctuación elevada de empleados se interpreta como una insignia de crecimiento económico y una expansión física de la empresa; sin embargo, también puede simbolizar el escenario opuesto a lo anterior dicho, es decir, una reducción de la entidad empresarial como secuela de una fuga excesiva de trabajadores.

Como lo expresan varios autores (Ávila, Guerra & Mendoza, 2017; Chevez & Inga, 2021; Centeno, Chala, Chávez & Zúñiga, 2018; Holtom, Lee & Mitchell, 2005), la salida voluntaria del personal es la más nociva para cualquier institución, puesto que es de manera imprevista y los encargados del área de Recursos Humanos no están preparados para este incidente. Originando graves consecuencias para las empresas, tales como el incremento de los costos de reclutamiento, selección y entrenamiento, pérdida de capital humano eficiente, sobrecarga laboral para el resto de colaboradores, inestabilidad organizacional y un daño tanto para la imagen como la reputación de la compañía.

Derivado de lo anterior, es fundamental que la administración de Recursos Humanos sea apta para: 1) identificar los determinantes o las causas que impulsan a los trabajadores de abandonar voluntariamente su puesto de trabajo actual. 2) generar las estrategias para retenerlos con el fin reducir la rotación de personal. Por tales motivos, en la literatura reciente sobre este fenómeno, se ha encumbrado el interés por analizar la intención por rotar (o rotación de personal potencial), en lugar de la salida real de los individuos. La razón de esto es que, las diferentes instituciones anhelan prevenir de antemano el retiro efectivo de los trabajadores; soslayando todas las consecuencias negativas asociadas a este acto. De modo que, al atenuar el pensamiento o las intenciones de dimitir entre las personas, también se reduce las renunciaciones reales.

Por eso, el objetivo primordial de este documento es determinar el impacto de diferentes dimensiones laborales sobre la intención de rotar de los agentes en un contact center para impulsar la toma de decisiones en relación con la salida voluntaria evitable del factor humano mediante un enfoque de ciencia de datos. Es importante subrayar que el problema de la rotación de personal excesiva es bastante frecuente en los contact centers, ya que la propia naturaleza del negocio (es decir, el entorno y las funciones realizadas dentro de la empresa) engendra un malestar o desarmonía entre el recurso humano; impulsando la búsqueda de mejores condiciones laborales por medio de la incursión en el mercado laboral y siendo más proclives a aceptar una oportunidad profesional cuando es ofrecida. Adicionalmente, la perspectiva de la ciencia de datos para abordar este problema representa una innovación, ya que permitirá extraer conocimiento verdaderamente útil para la organización y generará una visión nunca antes explorada. Como resultado, se brindará una serie de recomendaciones y sugerencias para reducir la intención de rotar, y en consecuencia, incrementar la retención del recurso humano.

Para realizar el estudio, se diseñó una encuesta conformada por 63 preguntas divididas en 8 secciones; obteniendo datos socio-laborales e información sobre la percepción de los trabajadores acerca de múltiples dimensiones laborales: a) compromiso organizacional (dividido a su vez en compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad). b) agotamiento

emocional. c) inseguridad laboral. d) satisfacción laboral. e) intención de rotar. A partir de este conjunto de datos, y siguiendo la metodología CRISP-DM (*Cross Industry Standard Process for Data Mining*) para la minería de datos, se construyen una serie de modelos que intentan explicar la intención de rotar dentro de la organización mediante la técnica de modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Models* o *SEM*). Posteriormente, se seleccionará aquel que exhiba un mejor desempeño en los estadísticos de bondad de ajuste. Una vez hecha la elección, se estiman las dimensiones laborales o variables latentes y con ello se segmentan a los trabajadores por medio de una clusterización, con el propósito de identificar a los grupos de individuos con altos niveles de intención de rotar, y por ende, sufren de un mayor riesgo de abandonar el contact center. Finalmente, se presenta un conjunto de recomendaciones y sugerencias para incrementar el deseo de permanencia por parte de los trabajadores; así como, un compilado de observaciones que posibilitan enriquecer el proceso de análisis en futuras investigaciones; logrando ampliar el panorama sobre el fenómeno de la rotación de personal dentro de la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el modelo de intención de rotar que refleja el mejor ajuste de datos es cuando se considera tanto la satisfacción laboral como el compromiso afectivo como mediadores o intermediarios. Cabe mencionar que, el compromiso afectivo es la dimensión con el mayor impacto directo sobre la intención de rotar; sin embargo, la inseguridad laboral posee el efecto total más grande al considerar sus efectos directos e indirectos. Con respecto a la satisfacción laboral, se manifiesta que no influye directamente en la intención de rotar, pero si a través del compromiso afectivo. Por otra parte, gracias al análisis de clústeres, se detectó que dos de los treces grupos ostentan una elevada incidencia por abandonar voluntariamente al negocio, cuyas características en común son que están conformados, en su mayoría, por mujeres *millennials* de Puebla con licenciatura, una edad promedio que oscila entre 29 y 36 años, una antigüedad laboral igual o superior a tres años, tienen como máximo un hijo en promedio, sufren de altos niveles de insatisfacción laboral y una desunión afectiva hacia la organización.

El documento ostenta la siguiente estructura: 1) un marco teórico que profundiza en el tema de la rotación de personal; abarcando sus diferentes tipos, causas, consecuencias y mediciones; así como, un resumen sobre la percepción de los diferentes grupos etarios actuales inmersos en el mercado laboral acerca del entorno profesional. 2) la metodología explica el método de recolección y preparación de los datos, la configuración de los diferentes modelos de intención de rotar, una explicación teórica de las herramientas matemáticas empleadas y se exteriorizan los criterios para la evaluación de cada técnica; siguiendo el enfoque *CRISP-DM*. 3) la exposición de los resultados conseguidos en la encuesta por medio de la estadística descriptiva, en el modelaje y en la clusterización. 4) un capítulo que se discute e interpreta los resultados cosechados en el apartado anterior. 5) un apartado donde se expresan las recomendaciones. 6) una sección de conclusiones que manifiesta los pensamientos finales y los comentarios para mejorar el proceso de análisis en futuros trabajos.

## **Justificación**

La presente tesis es motivada por la necesidad de la organización bajo estudio para disminuir las fluctuaciones de salida del personal, pues este fenómeno impacta severamente tanto en la operatividad de la empresa como en el cumplimiento de las metas establecidas; incrementando los

costos asociados a la contratación y a la capacitación de nuevos trabajadores. De esta misma manera, al conocer la perspectiva de los colaboradores de la organización, se espera también mejorar sus condiciones laborales. Puesto que, se pondrá al descubierto tanto las necesidades y puntos de vista de los empleados como las áreas de oportunidad de la empresa, y posteriormente, la compañía será capaz de poner en marcha las medidas necesarias para acrecentar el bienestar general de su recurso más valioso, las personas; aumentando la productividad de los colaboradores e impidiendo el retiro voluntario de los empleados.

Como se expresó anteriormente, es vital reconocer que el capital humano es el factor más importante para cualquier organización, pues gracias a este recurso, las empresas son capaces de generar ventajas competitivas frente a sus rivales gracias al talento, la experiencia, los conocimientos, las capacidades, el liderazgo y a la creatividad que atesoran las personas, con los cuales no sólo resuelven los problemas diarios dentro del entorno profesional, sino que también para cumplir con la misión y los objetivos establecidos por la organización; convirtiendo a los trabajadores en el ingrediente crucial que determina el éxito o el fracaso de cualquier institución (Ávila, Guerra & Mendoza, 2017; Chevez & Inga, 2021; Littlewood, 2006; Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2018; Domínguez, 2015; Centeno, Chala, Chávez & Zúñiga, 2018; Flores, 2021; García, 2016; González, 2018; Krisna, 2019). De ahí que, la capacidad de retener a los colaboradores por parte de las diferentes entidades, sin importar su tamaño o naturaleza, se convierte en una obligación inexcusable, dado que la pérdida de ellos representaría un daño letal para la operatividad global del negocio. Por lo cual, un análisis intenso sobre la intención de rotar permitirá esgrimir acciones sustanciales para evitar una fuga excesiva de colaboradores eficientes con el propósito de aprovechar sus bondades a favor de la empresa.

Es importante destacar, como lo manifiesta Echevarría (2017), que la fluctuación del personal puede ser real o potencial, donde la rotación de personal real es la salida consumada de un trabajador. Por otro lado, la rotación de personal potencial es el “deseo latente del trabajador de marcharse el cuál 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” (Echevarría, 2017). Debido a esto, se enfatiza que es crucial el estudio de la rotación potencial ya que en cualquier momento se podría convertir en una salida voluntaria concretada; es por eso que, este trabajo posee el carácter preventivo al analizar la intención de rotar de los trabajadores. Aunado a lo anterior, muchos investigadores (Littlewood, 2006; Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2018; Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, 2018; Forero, Gómez, López & Rodríguez, 2013) exclaman que la intención de rotación es el determinante más fuerte o principal de la rotación de personal real. De este modo, al conocer los motivos que orillan a los colaboradores a pensar en abandonar la organización, se posibilita el diseño de soluciones para disminuir las intenciones de deserción voluntaria y evitar la rotación de personal real a futuro.

Asimismo, para analizar esta problemática, se empleará un enfoque alterno al que se ha utilizado en trabajos previos, ya que la mayoría de éstos usan únicamente técnicas de estadística simples, tales como tablas de frecuencias, gráficos y medidas de tendencia central, con el propósito de averiguar cuáles son los motivos que orillaron a los agentes de salir de una organización de manera voluntaria y generar una descripción general de los mismos individuos, a través de datos derivados de encuestas aplicadas a los colaboradores actuales y/o extrabajadores (ver los trabajos de Ávila,

Guerra & Mendoza, 2017; Centeno, Chala, Chávez & Zúñiga, 2018; Chevez & Inga, 2021; Domínguez, 2015; Echevarría, 2017; Flores, 2021; Gallego, Ramírez, Rendón & Díaz, 2018; García, 2016; y González, 2018). Otros documentos han ejecutado análisis más complejos para estudiar este fenómeno (algunos ejemplos son Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998; Allen, Lee & Meyer, 2001; Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2019; Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, 2018; Cortina, 2014; Littlewood, 2006; e Ivanova, 2019) en donde únicamente exploran las relaciones entre diferentes dimensiones laborales y la intención de rotar por medio del análisis factorial o por modelos de ecuaciones estructurales. Sin embargo, el tema de la rotación de personal no ha sido explorado bajo una perspectiva de ciencia de datos; es por eso que, este documento utilizará un enfoque innovador para abordar este asunto tan recurrente en las organizaciones. De esta manera, se desea contribuir en términos metodológicos al problema de la rotación voluntaria excesiva. Adicionalmente, con esta metodología propuesta, se espera cosechar información valiosa que no pueden ser extraídos con procedimientos ya utilizados con anterioridad; por ejemplo, gracias a la clusterización, se distinguirá a los colaboradores con mayor riesgo a salir de la empresa, así como, mostrar las características más representativas de cada clúster, como la edad, género, número de hijos promedio, nivel de satisfacción promedio, nivel de compromiso organizacional promedio, entre otros rasgos.

De este modo, este trabajo puede fungir como un estudio piloto y vanguardista que impulse el desarrollo de otras investigaciones de profundicen no sólo sobre la literatura de la rotación de personal, sino también en la implementación de diversos métodos que permitan producir distintas perspectivas que coadyuven a comprender este problema, especialmente la visión de la ciencia de datos. En este mismo sentido, se espera que sirva como un aliciente para la firma a seguir ejecutando este tipo de análisis constantemente y profundizar sobre el tema con la finalidad de hacer progresos en términos empresariales. Además, al añadir un punto de vista externo sobre un problema interno de la compañía, puede revelar aspectos importantes que antes habían sido omitidos o ignorados que influyen directamente en la deserción laboral potencial en la organización.

### **Alcances y limitaciones**

En este documento, se orienta únicamente en poner al descubierto las causas particulares que motivan el pensamiento de abandonar de manera voluntaria por parte de los colaboradores de una empresa específica. Como consecuencia, los resultados obtenidos en este trabajo no se pueden extrapolar a otras organizaciones, aunque sean del mismo sector. En relación con eso, los frutos cosechados de esta investigación tampoco serán válidos en el largo plazo, debido a que las motivaciones de las personas no son constantes a través del tiempo, es decir, el ciclo de vida de los datos obtenidos es reducido; por ende, tanto los conocimientos logrados como las recomendaciones estipuladas sólo poseerán un efecto inmediato en el corto y mediano plazo para disminuir la intención de rotación.

Además, es importante resaltar que este trabajo no incluye el proceso para la implementación de una o varias recomendaciones propuestas en este escrito. Por lo tanto, la ejecución, monitorización y evaluación de las políticas para reducir la intención de rotar es responsabilidad exclusiva del contact center.

Con respecto al estudio de la rotación de personal potencial, se debe advertir que el análisis de la posible salida de los colaboradores no garantiza completamente la disminución de la rotación de personal real. Es importante destacar que, la deserción voluntaria también está condicionada por factores externos que, en su mayoría, no son controlados por la empresa ni por el propio trabajador, como la jubilación, presiones familiares, una oportunidad laboral inesperada o la mudanza de algún colaborador; es por eso que, el enfoque de este trabajo es reducir la rotación evitable, es decir, aquella que su pudo eludir si la organización ofreciera mejores condiciones laborales. Por lo anterior, todos los resultados presentados en este trabajo deben ser tomados con precaución y prudencia.

Aunque la extrapolación no es aplicable para otros casos, la encuesta diseñada está configurada de manera atemporal, ya que fue elaborada a partir de otros autores que han explorado este tema. Por consiguiente, no sólo se puede repetir el estudio, sino que también permite la inclusión de elementos adicionales en la encuesta que permita ampliar el panorama sobre los factores que influyen en las intenciones de la deserción laboral voluntaria.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es la asociación entre la satisfacción laboral y la intención de rotar de los colaboradores?
- ¿Cuál es la asociación entre el compromiso organizacional y la intención de rotar de los colaboradores?
- ¿Cuál es la asociación entre el agotamiento emocional y la intención de rotar de los colaboradores?
- ¿Cuál es la asociación entre la inseguridad laboral y la intención de rotar de los colaboradores?

### **Objetivo general**

El objetivo general de este trabajo es determinar el impacto de diferentes dimensiones laborales sobre la intención de rotar de los agentes en un contact center para impulsar la toma de decisiones en relación con la salida voluntaria evitable del factor humano mediante un enfoque de ciencia de datos.

### **Objetivos específicos**

- Analizar una encuesta para conocer el nivel de satisfacción laboral, agotamiento emocional, compromiso organizacional, inseguridad laboral e intención de rotar de los colaboradores a través de diversas herramientas estadísticas.
- Construir una serie de modelos matemáticos con el propósito de estimar la relación entre la intención de rotar y los otras dimensiones laborales: la satisfacción laboral, el agotamiento emocional, el compromiso organizacional y la inseguridad laboral; utilizando la técnica de modelos de ecuaciones estructurales.
- Seleccionar el mejor de modelo de ecuaciones estructurales a partir de los estadísticos de bondad de ajuste para estimar el valor de todas las dimensiones laborales.
- Segmentar a los trabajadores para identificar a los grupos de colaboradores con alta intención de rotar a través de una clusterización.

## Capítulo 1: Marco teórico

El término de rotación de personal (*turnover*) fue acuñado hace más de un siglo. Ávila, Guerra & Mendoza (2017) expresan que una de sus primeras manifestaciones fue en 1918 por parte del economista y político estadounidense Paul Howard Douglas; describiendo a la rotación de personal como el traslado de un trabajo a otro. Como consecuencia de los movimientos migratorios de las personas producidos por la revolución industrial.

Posteriormente, Charles Pigors y Paul Meyers en 1960 mencionan que la rotación de personal se entiende como el grado o nivel de movilidad de los trabajadores, es decir, es la capacidad que ostentan los individuos para cambiar de lugar de trabajo (Ávila, Guerra & Mendoza, 2017); sin embargo, su mayor importación a este tema fue la introducción de la división entre evitable e inevitable. La rotación de personal evitable significa que la huida del personal es originado por desatenciones de la propia organización; por lo cual, si la empresa hubiera dedicado esfuerzos a subsanar estos inconvenientes, muy seguramente el trabajador permanecería en su ocupación. De esta manera, se empieza a esbozar la influencia del entorno laboral que rodea a los colaboradores sobre la permanencia laboral. En contraste, la rotación de personal inevitable se presenta cuando el individuo se marcha de la organización debido a factores ajenos o ineludibles, como puede ser la defunción o sufrir alguna enfermedad. Es más, varios autores, tales como Ávila, Guerra & Mendoza (2017), Echevarría (2017), Chevez & Inga (2021), han reconocido la influencia directa de los eventos independientes de la vida cotidiana de los empleados sobre su vida laboral; y como consecuencia, sobre la decisión de permanecer o abandonar la organización, estos acontecimientos son denominados como “shocks” (Ávila, Guerra & Mendoza, 2017).

Más adelante, Chiavenato (2004) define la rotación de personal como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización”. Por consiguiente, si el movimiento de los colaboradores empieza a incrementarse, puede representar dos escenarios: 1) una expansión del tamaño de la firma impulsada por una mayor entrada de personas. 2) una reducción del tamaño de la compañía incitado por las fugas constantes del personal.

No obstante, en un sentido más estrecho, Littlewood (2006) explica que la rotación de personal es solamente “la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo”, es decir, este fenómeno sólo involucra la salida del factor humano con el propósito de estudiar las separaciones y sus costos asociados (Chiavenato, 2004). Adicionalmente, Littlewood (2006) introduce dos tipos de individuos que rotan, los primeros que se divorcian abruptamente de su puesto de trabajo y aquellos que residen en la empresa únicamente por un tiempo limitado, este último significa que ellos mismos no se ven trabajando en la misma organización por varios años. Igualmente, Chevez & Inga (2021) hacen hincapié en que la desvinculación laboral de una persona se puede catalogar como forzada o libre, esto se traduce en que un empleado ostenta la posibilidad de desligarse voluntariamente de su lugar de trabajo actual o la propia entidad organizacional decide romper los lazos laborales con el individuo.

## **Tipos de la rotación de personal**

Existen muchas maneras en que se divide la rotación de personal. Por ejemplo, en 1960, Pigors y Meyers describen tres tipos de rotación (Ávila, Guerra & Mendoza, 2017):

1. Admisiones: son las contrataciones de nuevos empleados o la recontractación de antiguos colaboradores de la compañía.
2. Separaciones: es la terminación de la relación laboral entre un individuo y una organización que no fue el resultado de su desempeño. Las separaciones se ordenan en dos tipos:
  - 2.1 Renuncia o abandono: el colaborador finaliza deliberadamente la relación laboral.
  - 2.2 Suspensión: la extinción del contrato laboral es ocasionada por la reducción de personal o la desaparición del puesto de trabajo.
3. Despido: el jefe o la empresa finaliza el vínculo laboral ya que no está conforme con el desempeño y los resultados mostrados por el colaborador.

Una división similar es la enunciada por Chevez & Inga (2021); citando la teoría de Albert J. Taylor descrita en 1999, donde la rotación de personal se clasifica como:

1. Separación laboral por decisión propia: el colaborador renuncia voluntariamente de su puesto de trabajo.
2. Separación laboral por decisión inevitable: por causas ajenas a la empresa y al trabajador, se rompe el vínculo laboral.
3. Separación laboral en contra de la decisión propia: se traduce sencillamente en un despido.

Por otro lado, según el enfoque de los autores Kirschenbaum y Weisberg en 2002, mencionado también por Ávila, Guerra & Mendoza (2017), la rotación de personal se cataloga en función del destino del trabajador:

1. Rotación dentro de la organización: en este escenario el colaborador ejecuta el mismo trabajo en un área diferente de la empresa. Asimismo, en un caso opuesto, el empleado realiza una labor diferente pero en el mismo sitio de trabajo. Y por último, también cabe la posibilidad de que el individuo efectúe diferentes actividades en un departamento alterno.
2. Rotación fuera de la organización: el trabajador se instala en una nueva institución para desempeñar funciones semejantes o distintas que su empleo anterior.

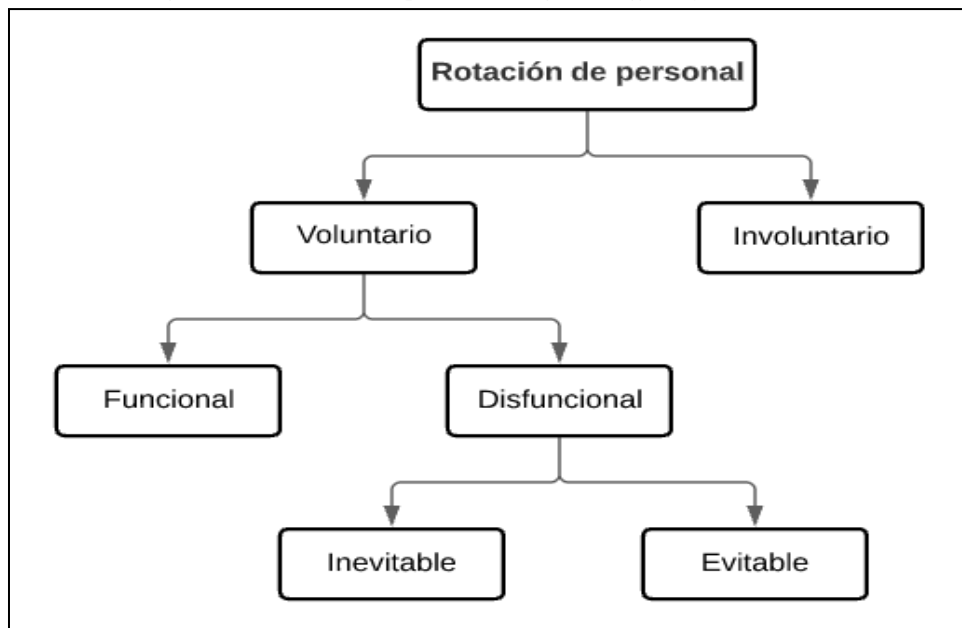
Adicionalmente, una perspectiva más compleja es la visión de Griffeth y Hom de 2001 (Ávila, Guerra & Mendoza, 2017), ya que la rotación de personal se clasifica en función de que exista o no una intención por parte del trabajador de abandonar a la empresa, si es fácil en sustituirlo o no, y si la salida pudo ser evitada o no (ver figura 1):

1. Involuntaria o voluntaria: con el fin de determinar el tipo de rotación, primero se debe indagar si el retiro fue el resultado de una decisión propia del trabajador o en contra de su voluntad. Puesto que si el colaborador no se ha desempeñado eficientemente y no cumple con las expectativas de la organización, esto traerá una inminente rotación involuntaria.
2. Funcional o disfuncional: la rotación voluntaria se divide, a su vez, en rotación funcional que hace alusión al retiro de un empleado que puede ser fácilmente sustituido, ya que la mano de obra es abundante, poca calificada o ineficiente. En contraste, la rotación

disfuncional simboliza la fuga de empleados altamente calificados y eficientes; por consiguiente, son complicados de reemplazar.

3. Inevitable o evitable: ya por último, es necesario verificar si la salida disfuncional posee el carácter de inevitable o evitable. La rotación inevitable concentra todas las causas de separación que el empleado no controla; por ejemplo, el nacimiento de un hijo, una mudanza, cuidar a un familiar enfermo, jubilación, discapacidad o muerte. En el caso de una rotación inevitable, es originado por factores que la organización puede afectar. Es decir, si los trabajadores se separan de su fuente de trabajo actual porque el tipo de supervisión se percibe como infructuoso, la empresa goza de los medios suficientes para cambiar este panorama a través del rediseño de sus políticas laborales con el fin de incrementar la retención laboral.

*Figura 1: Rotación de personal según Griffeth y Hom, 2001*



*Elaboración propia.*

Ya por último, Echevarría (2017) categoriza la rotación de personal dependiendo de si el fenómeno es consumado o no:

1. Rotación de personal potencial: también conocido como la intención de rotar, de salida, de abandono e inclusive como la intención de permanencia si es el efecto contrario. Este concepto se entiende como “el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál 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” (Echevarría, 2017). Por otro lado, Littlewood (2007) exclama que la intención de rotar es “la probabilidad, calculada y expresada por el mismo individuo, de dejar en un futuro próximo a la organización”.
2. Rotación de personal real: señala la salida efectiva y contundente de la persona, sin que la organización ostente algún medio para revertirlo.

Esta discrepancia entre la intención de rotar y el abandono voluntario real existe ya que, a pesar de que el colaborador posee una actitud desfavorable hacia la empresa, no siempre desemboca en una renuncia efectiva (Littlewood, 2006); la razón de esto es que, la primera no siempre produce la segunda. Acorde con lo dicho previamente, existen varios motivos que impiden la separación laboral por parte de un individuo. En primer lugar, Littlewood (2006) explica que una persona no rompe formalmente el lazo profesional actual porque el mercado laboral no ofrece las oportunidades laborales mínimas para cambiar de trabajo. En segundo lugar, la persona puede experimentar miedo o ansiedad de las consecuencias acarreadas por la renuncia, no sólo por las represarías percibidas por parte de la organización a la que pertenece, sino también por las presiones y comentarios familiares (Littlewood, 2006; Echevarría, 2017). Ya por último, la ausencia de la culminación por retirarse es originada por la falta de competencias y conocimientos del trabajador para desempeñar otras funciones y, al mismo tiempo, la carencia de mecanismos para hallar empleos (Littlewood, 2006).

### **Causas de la rotación de personal**

Como lo manifiestan Ávila, Guerra & Mendoza (2017), Chiavenato (2004), Echevarría (2017), Hernández, Hernández & Mendieta (2013) y González (2018), la rotación de personal no es una causa, sino una consecuencia de diferentes factores tanto internos como externos que provocan u obligan a las personas a salir de su actual puesto de trabajo. Desde otra perspectiva, de acuerdo con Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola (1998), existen tres tipos de determinantes de la rotación de personal: 1) Factores individuales. 2) Oportunidades económicas (referente al mercado laboral). 3) Factores relacionados con el trabajo. Donde esta última categoría hace alusión a los factores internos bajo la influencia total o parcial de la organización, tales como la política salarial, satisfacción laboral, compromiso organizacional, etcétera. En efecto, García (2016) apunta que “por lo menos el 70% de la rotación de personal en una empresa sucede en los empleados entre 3 y 36 meses de servicio”. Razón por la cual, el reto de las organizaciones y del departamento de Recursos Humanos es, en un primer momento, discernir cuáles son los motivos o determinantes que originan este fenómeno dentro de la empresa y, posteriormente, la generación tanto de medidas como de estrategias para contrarrestarlo.

### **Factores internos**

De acuerdo con Domínguez (2015) y Krisna (2019), la rotación de personal es el producto de la inconsistencia laboral dentro de la organización que experimenta una persona. Precisamente, los elementos internos que influyen en la salida de los trabajadores están guiados por la política del área de Recursos Humanos de cualquier empresa, pues una directriz correcta combinada con el conjunto de lineamientos propicios se asocian con una mayor permanencia voluntaria; acompañado de altos niveles tanto de participación como de dedicación en la institución (Chiavenato, 2004). Por el contrario, “cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos, ésta provoca una mala actitud del personal que causa que éste se retire de la empresa” (Echevarría, 2017). Dicho lo anterior, los colaboradores tratan de resolver esta disconformidad ya sea dentro o afuera de su puesto de trabajo actual.

Entre los elementos más citados que intervienen en la decisión de permanecer o cesar sus actividades laborales son: la política salarial, la política de prestaciones, el clima organizacional, el

tipo de supervisión o liderazgo por parte de los jefes inmediatos, las oportunidades profesionales que ofrece la organización, las condiciones físicas y ambientales del lugar donde se labora, las relaciones interpersonales, el volumen del trabajo, el nivel de responsabilidades que recibe el trabajador, la moral de los colaboradores, los programas de capacitación y entrenamiento de la empresa, los criterios o métodos de evaluación del rendimiento de los trabajadores, la ética profesional de la institución, la política de reclutamiento y selección de los recursos humanos, la política de disciplina y el grado de flexibilidad de los horarios (Chiavenato, 2004; Chevez & Inga, 2021; Echevarría, 2017; Centeno, Chala, Chávez & Zúñiga, 2018; Forero, Gómez, López & Rodríguez, 2013; García, 2016; Ivanova, 2019).

No obstante, algunos autores apuntan a conceptos o variables más complejas para explicar la rotación de personal (Littlewood, 2006; Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, 2018), puesto en otras palabras, el establecimiento de conceptos multifactoriales que etiquetan diferentes comportamientos del colaborador que afectan la permanencia del recurso humano. De este modo, y como lo declaran Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, (2018), se pretende conocer la percepción de los trabajadores sobre la calidad de la vida laboral dentro de la organización.

Uno de las dimensiones más relevantes en la literatura es la satisfacción laboral de los trabajadores, el cual se entiende simplemente como el grado de complacencia asociado a su ocupación vigente (Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, 2018; Domínguez, 2017; Forero, Gómez, López & Rodríguez, 2013; Hernández, Hernández & Mendieta, 2013). Por otra parte, Echevarría (2017) define este mismo término como “la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir”. Con relación a esta apreciación del capital humano, las personas construyen un sentimiento de lo que *debería ser* en su trabajo, basado en las necesidades, los rasgos personales y de un juicio de valores; como resultado, los colaboradores empiezan a efectuar comparaciones sobre su situación laboral con respecto a sus compañeros dentro de la empresa, experiencias profesionales pasadas y con personas con el mismo trabajo pero en otras organizaciones (Echevarría, 2017). Igualmente, Cortina (2014) exclama que la satisfacción laboral es “el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien en su trabajo se proveen aquellos satisfactores esperados”, es decir, que la satisfacción se logra cuando las personas reciben lo esperado en el momento correcto. De este modo, si lo que ofrece la compañía es mayor a lo que el trabajador espera, esto generará una gran sorpresa para el colaborador. Ahora, si lo que recibe es inferior a lo deseado, el empleado padecerá de molestias, pero si lo recibido es igual a lo esperado, la persona gozará de satisfacción laboral (Cortina, 2014).

Mas aún, Chevez & Inga (2021) indican la alta asociación entre la satisfacción y las recompensas provistas por la empresa, ya sea tanto monetarias como no monetarias; fortaleciendo el sentido de permanencia por parte de los colaboradores. Cabe añadir que no sólo basta con ofrecer gratificaciones, sino que deben ser percibidas como justas, esto se traduce en que es crucial que exista una correspondencia entre el trabajo efectuado y la recompensa recibida (Echevarría, 2017). De esta forma, el sistema de recompensa moral y material de la empresa puede motivar o desmotivar a los trabajadores. Es más, como lo señala García (2016) “puede ser mucho más costo el flujo de recurso humano a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva”.

En cuanto a la motivación laboral, Chevez & Inga (2021), Domínguez (2015), Echevarría (2017), Flores (2021) y Hernández, Hernández & Mendieta (2013) manifiestan la relación inherente entre este concepto y la satisfacción laboral. La razón de esto es que, como lo especifica la teoría de Abraham Maslow (1991), cuando la empresa coadyuva en satisfacer las múltiples necesidades de sus empleados y a mejorar su calidad de vida, las personas estarán más motivadas a realizar sus actividades profesionales de la mejor manera posible. Asimismo, Cortina (2014) menciona también que la satisfacción laboral se relaciona fuertemente con los términos de ausentismo y compromiso laboral.

De acuerdo con Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito (2018), Echeverría (2017), Cortina (2014) y Spector (1985), existen dos tipos de percepciones sobre la satisfacción laboral: la satisfacción general o global y la satisfacción asociada a asuntos particulares de su laboral, como la política salarial, flexibilidad de horario, relaciones interpersonales, etcétera. Adicionalmente, Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, (2018) dividen los determinantes de la satisfacción laboral en cuatro rubros:

1. Características del propio trabajo: son los aspectos que se relacionan directamente con las labores que desempeña el trabajador, es decir, como la oportunidad de realizar diversas tareas o la posibilidad de recibir retroalimentación sobre su actuación dentro de la organización.
2. Características del ambiente laboral: hacen referencia a todos los elementos asociados al entorno tanto físico como psicológico que ofrece la empresa; por ejemplo, toda la infraestructura, el espacio, la comodidad, la higiene, los instrumentos, las relaciones con sus compañeros de trabajo y el tipo de liderazgo.
3. Características de la organización del trabajo: representan los factores vinculados con la estructura interna y a la planificación de la institución, tales como la flexibilidad en el horario y el ritmo de trabajo.
4. Características de las prácticas de gestión y el desarrollo del personal establecidas por la organización: simbolizan todos los incentivos o retribuciones que el trabajador puede alcanzar, como el salario, evaluaciones, ascensos y entrenamientos.

Por consiguiente, la satisfacción laboral es considerado como un proceso perceptual porque esta concepción cambia como consecuencia de las variaciones laborales de cualquier índole (Cortina, 2014). Ante esto, se aprecia que la satisfacción laboral es el elemento más importante tanto para las empresas como para los propios colaboradores puesto que simboliza el nivel de bienestar laboral general de los trabajadores, y esto se reflejará en la productividad de las empresas; representando mayores beneficios para la organización (Centeno, Chala, Chávez & Zúñiga, 2018; Krisna, 2019). Es así que, es evidente que si las retribuciones que recibe la persona son inferiores a lo que cree que merece, el individuo empieza a desarrollar un sentimiento tanto de decepción como de descontento; perjudicando su rendimiento e incrementando el absentismo. Por otro lado, conforme la institución continúe proveyendo de los medios para cubrir sus necesidades actuales, una vez que estén satisfechos, naturalmente el individuo pensará en complacer sus menesteres superiores. Si la empresa no es capaz cumplir con sus nuevos apetitos aspiracionales, el trabajador engendrará un sentimiento de insatisfacción (Chevez & Inga, 2021; Domínguez, 2015; Echevarría, 2017; Flores, 2021). Es más, en caso de que la persona experimente altos niveles de insatisfacción laboral por un

tiempo prolongado, el colaborador demostrará actitudes hostiles hacia la organización inclusive; por ejemplo, sabotaje, robo, daño o mal uso de las instalaciones (Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, 2018).

En particular, de acuerdo con Cortina (2014), los agentes que obran en un contact center tienden a sufrir de bajos niveles de satisfacción laboral en comparación a otros colaboradores de diferente actividad profesional; la razón de esto es que, la propia configuración inherente de la actividad profesional no estimula mucho el bienestar de los colaboradores. Posteriormente, el trabajador empieza a buscar alternativas laborales y culmina con su deserción voluntaria (Echevarría, 2017). Debido a todo lo anterior mencionado, la satisfacción laboral es considerado como el mediador o intermediario principal entre la rotación de personal y todos los demás recursos laborales o *job resources* (Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998; Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, 2018; Ivanova, 2019; González, 2018).

Por otro lado, Cavazos, Flores, Hernández & Maynez (2018) ponen mucho énfasis en las dimensiones asociados a las condiciones psicológicas y el bienestar no solo mental, sino también emocional de los colaboradores. Por ejemplo, ellos enfatizan el rol del contrato psicológico, esto es, un convenio subjetivo no verbal que va más allá de las condiciones estipuladas en el contrato laboral formal, pues simboliza las expectativas generadas por el empleado que espera que la organización cumpla, ya que “el empleado, se compromete a trabajar duro y a recibir capacitación y entrenamiento; la empresa, debe recompensar el trabajo a través de la remuneración, la promoción y las oportunidades de crecimiento” (Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2018). A este proceso en el que el trabajador ejecuta tareas tanto más significativas como de mayor volumen, pero también es beneficiario de más remuneraciones se le conoce como enriquecimiento del puesto o expansión vertical del puesto (Forero, Gómez, López & Rodríguez, 2013). De donde resulta claro que, la infracción de esta promesa o la falta del enriquecimiento del puesto incita al trabajador a renunciar, puesto que cuando un trabajador concibe que el contrato psicológico no se está cumpliendo, genera un desequilibrio emocional que produce varios prejuicios en contra de la estructura organizacional, tales como el sentimientos de desconfianza, traición y engaño; menoscabando la satisfacción laboral, y en último, la salida definitiva de la persona.

Con respecto a este mismo marco psicoafectivo, es crucial exaltar que los agentes u operadores de un contact center adolecen de mucha presión para cumplir con las metas establecidas (Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2018; Gallego, Ramírez, Rendón & Díaz, 2018). Además, Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito (2018) expresan que estos trabajadores también están expuesto constantemente a emociones negativas y a niveles altos de estrés. Esto no sólo es ocasionado por estímulos directos de sus jefes inmediatos o compañeros, sino que muchas veces es producido por las múltiples interacciones con los clientes. En efecto, los operadores se relacionan con individuos que suelen manifestar actitudes groseras u ofensivas; en contraste, los empleadores deben mantener en todo momento una postura positiva y calmada. Como consecuencia, se crea una disonancia emocional entre las verdaderas emociones que experimenta el trabajador y aquellas que exterioriza (Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, 2018; Hualde & Micheli, 2018); por consiguiente, esta supresión de emociones negativas trae consigo un cansancio emocional, que se traduce posteriormente en absentismo, intención de rotar y, con una exposición prolongada, en una salida voluntaria efectiva. También, Gallego, Ramírez, Rendón & Díaz (2018) enfatizan el

estrés laboral que experimentan los empleados de un contact center, pues estos autores explican que este padecimiento surge cuando “las exigencias del entorno superan la capacidad del individuo para hacerlas frente o mantenerlas bajo control”. Las personas que exhiben altos niveles de estrés laboral reflejan irritabilidad, depresión, baja productividad y motiva el retiro voluntario de los individuos.

Igualmente, Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito (2018) y Hualde & Micheli (2018) estipulan que la autonomía laboral juega un rol no sólo en la satisfacción laboral, sino también como un medio para disminuir el estrés de los trabajadores. En particular, Hualde & Micheli (2018) destacan que la estricta vigilancia de los jefes es el mayor estresor para los operadores de un call o contact center. Por este motivo, es que los colaboradores se sienten presionados a cumplir un régimen de trabajo impuesto tajantemente, sin posibilidad de negociar o efectuar cambios. Al mismo tiempo, también se subraya la envergadura de las relaciones interpersonal dentro de la organización como pieza fundamental del bienestar psicológico de los trabajadores, ya que influye de manera favorable en la satisfacción laboral y en la comunicación entre todos los individuos, e impulsa la eficiencia en el trabajo (Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, 2018).

Por otro lado, Littlewood (2006) subraya la importancia del apoyo organizacional percibido por parte del colaborador, ya que este elemento simboliza el grado en que la organización aprecia las aportaciones del trabajador y el cuidado del bienestar del mismo. De ahí que, la literatura reporta que existe una asociación positiva entre un trato favorable por parte de la organización y una mayor voluntad de estancia laboral de los trabajadores. Es más, el apoyo percibido es retribuido con un mejor rendimiento en su puesto de trabajo dado que los individuos se sienten obligados a responder de la misma manera. Al mismo tiempo, si el apoyo organizacional es observado como alto, puede significar que el esfuerzo invertido por el empleado se traduce en reconocimientos y recompensas justas; cumpliendo con las expectativas del trabajador (Littlewood, 2006; Flores, 2021).

En cuanto a este sentimiento de reciprocidad de los colaboradores hacia la empresa, también se ha descrito el componente del compromiso organizacional. Es así que, este concepto se relaciona directamente con la percepción de apoyo recibido por parte de la empresa (Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, 2018) y es una variable importante para el rendimiento laboral de las personas (Jung, Jung & Yoon, 2021). En este sentido, Cortina (2014) manifiesta que el compromiso organizacional es la lealtad, el involucramiento y la identificación por parte del trabajador hacia la empresa, dado que este elemento va más allá de generar un sentido de pertenencia, busca envolver a los trabajadores para que admitan conscientemente el modo de pensar de la organización. Ciertamente, esta dimensión es “el resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, [...] para estimular el apego de los trabajadores en pro del éxito organizacional” (Cortina, 2014), ya que es la consecuencia de la convivencia armónica entre los objetivos del empleado y los objetivos de la empresa. Al mismo tiempo, Mowday, Steers y Porter, (1979) explican que el compromiso organizacional representa: a) el beneplácito de valores, principios, metas, perspectiva y creencias de la entidad empresarial. b) la búsqueda afanosa del bienestar particular de la empresa. c) la aspiración de ser orgullosamente ubicado como un miembro de la organización.

Cabe mencionar que, de acuerdo con algunos autores (Mowday, Steers y Porter, 1979; Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998; Cortina, 2014), el compromiso organizacional es un

antecedente fuerte para determinar la rotación de personal; siendo incluso superior que la satisfacción laboral porque este último no es lo suficientemente sólido para discernir qué persona sale voluntariamente de la empresa. Es más, Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola (1998) discuten sobre el rol o la importancia del compromiso organizacional dentro del análisis la rotación del personal, pues según ellos, existen dos posturas sobre esta dimensión. La primera es que el compromiso organizacional es simplemente un elemento adicional precedente a la satisfacción laboral. Y la segunda, coloca al compromiso organizacional como el principal determinante del retiro voluntario de los trabajadores; colocando a la satisfacción laboral como un mediador entre todos los factores laborales y el propio compromiso organizacional.

Conviene subrayar que uno de los modelos más representativo del compromiso organizacional es el propuesto por Meyer & Allen en 1991 (Allen, Leen & Meyer, 2001; Cortina, 2014; Littlewood, 2006; Hernández, Hernández & Mendieta, 2013), pues esta concepción se divide en tres rubros que permiten una mejor comprensión de este concepto:

- 1) Compromiso afectivo: la creación de un vínculo emocional entre el colaborador y la organización, ya que el individuo disfruta realmente su permanencia y está involucrado activamente en las labores de la empresa. Este sentimiento nace de la equidad y consideración de los empleados (Cortina, 2014), en vista de que las necesidades individuales del trabajador han sido resueltas, el individuo ahora buscará satisfacer los menesteres de la firma.
- 2) Compromiso normativo: el individuo forja un sentimiento de lealtad, reciprocidad y gratitud a causa de una obligación moral hacia la empresa, como resultado del apoyo que ha recibido de esta última. Sin embargo, una vez que el trabajador considera que ha saldado su deuda, el trabajador romperá el vínculo profesional.
- 3) Compromiso de continuidad: el colaborador considera que los costos asociados, tanto económicos como sociales, de salir de la empresa son demasiado altos; por consiguiente, la permanencia en su lugar de trabajado es involuntario y nace del interés por satisfacer sus necesidades. Aunado a lo anterior, si el empleado considera que hay pocas alternativas en el mercado laboral, el compromiso de continuidad con la compañía será mayor.

En definitiva, este modelo sugiere la existencia de una relación negativa entre cada uno de los elementos del compromiso organizacional y la rotación de personal; incrementando así el sentido de pertenencia (Centeno, Chala, Chávez & Zúñiga, 2018). Asimismo, Littlewood (2006) hace hincapié que estas relaciones son tanto importantes como independientes entre sí; generando diferentes efectos sobre la conducta del individuo y en la decisión de quedarse o retirarse de la firma. Hay que agregar que, de acuerdo con el trabajo de este autor y con Cortina (2014), el compromiso afectivo es el componente más significativo de los tres, ya que un apego emocionalmente potente hacia la organización impacta positivamente más fuerte en su permanencia laboral, en comparación al efecto de las obligaciones morales contraídas o el de las necesidades; fortaleciendo la lealtad entre los individuos con la empresa. Como lo reafirma Cortina (2014) “los trabajadores con alto compromiso afectivo permanecerán porque así lo quieren. Los trabajadores con alto compromiso normativo se quedarán porque sienten que deben hacerlo y aquellos con alto compromiso de continuidad permanecerán porque lo necesitan”.

Llegados a este punto, Echevarría (2017) explica que gracias al desarrollo del compromiso afectivo, se impulsa la motivación del personal, hay una mejora en los medios de comunicación tanto formales como informales, los trabajadores poseen la oportunidad de adquirir mayores responsabilidades y el trato que reciben las personas es considerado como agradable; consiguiendo la formación de una identidad organizacional entre el recurso humano. Sin embargo, este mismo autor especifica que en el mundo occidental, el poco desarrollo tanto de la cultura como del compromiso organizacional impide la fundación de la cohesión y la lealtad de las personas hacia su lugar de trabajo. En cuanto a los beneficios asociados al compromiso organizacional para el negocio, Jung, Jung & Yoon (2021) explican que si este sentimiento por parte de los colaboradores es alto, se produce un estado mental positivo en el trabajo; trayendo consigo una mejora en la eficiencia organizacional, un ambiente más productivo y una reducción en la rotación de personal.

En contraste con lo anterior, el cinismo laboral se puede entender como la cara inversa del compromiso organizacional, pues como lo expresan Cavazos, Flores, Hernández & Maynez (2018), esta dimensión “es la dimensión opuesta del *engagement*”. La razón de esto es que, el cinismo laboral es el efecto de que la organización no brinda las herramientas suficientes para desempeñar sus actividades de manera satisfactoria. Simultáneamente, esta tensión se eleva cuando el ambiente laboral es desfavorable, es decir, los colaboradores afrontan tareas ambiguas que deben ser completadas en un corto periodo y una mayor exigencia que no se traduce en mayores recompensas o reconocimientos. Es por todo esto que, los trabajadores se decepcionan y se sienten defraudados, puesto que son vistos únicamente como un medio productivo para alcanzar beneficios lucrativos; tomando por hecho que la organización no establece un verdadero compromiso con sus trabajadores al no ofrecer las herramientas necesarias para desempeñar sus actividades y cuestionándose sobre las políticas internas de la institución. Dado lo anterior, el colaborador genera sentimientos de desconfianza hacia la organización, bajo desempeño laboral, pérdida del interés en su trabajo y piensa en abandonar su puesto de ocupación (Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2018).

De igual modo, otra dimensión que ha ganado relevancia a causa del contexto actual es la inseguridad laboral del trabajador. Jung, Jung & Yoon (2021) expresan que este sentimiento se define como el miedo del individuo por perder su empleo y convertirse repentinamente en un desempleado, pues las fluctuaciones económicas, los cambios tecnológicos y la inseguridad política influyen directamente en el entorno laboral; generando incertidumbre para el colaborador porque no es posible garantizar su seguridad profesional. Un ejemplo de estas oscilaciones es el impacto del SARS-CoV-2 o COVID-19 en la estabilidad profesional (Jung, Jung & Yoon, 2021), ya que las restricciones sanitarias se pueden traducir en despidos, reducción del personal o fusiones entre empresas, por lo cual, se convierten en amenazas inminentes que atentan en contra de su permanencia dentro de la organización. Por otro lado, Krisna (2019) explica que la inseguridad laboral es un estado psicológico que padece el trabajador, en el que se siente amenazado y experimenta nerviosismo sobre la continuidad de su empleo en el futuro.

En consecuencia de lo anterior, este concepto suscita graves trastornos para los empleados; propagando un detrimento en el bienestar psicológico, puesto que la poca seguridad sobre su permanencia en la empresa ocasiona tanto ansiedad como preocupación, y esto a su vez, repercute en comportamientos dañinos para la compañía dado que el nivel de satisfacción es mermado; incrementando la intención de rotar de los colaboradores (Krisna, 2019). Conforme con Jung, Jung

& Yoon (2021), las personas gastan menos tiempo y energía en su empleo actual debido a que inician un proceso por buscar un nuevo trabajador que le ofrezca una continuidad perdurable. Esta búsqueda de empleo se entiende como “la averiguación consciente y activa de otro(s) empleo(s) en otra(s) organización(es), con la finalidad de hacer comparaciones y cambiar de empleo” (Littlewood, 2006), si las condiciones de la nueva oportunidad profesional son superiores a las de su realidad laboral, la persona se inclinará por cambiar de trabajo y saldrá voluntariamente de su ocupación vigente.

Otro punto a considerar, y que varios autores señalan como el elemento más importante en determinar el retiro voluntario del trabajador es simplemente la intención por rotar o la rotación de personal potencial (Littlewood, 2006; Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2018; Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, 2018; Forero, Gómez, López & Rodríguez, 2013). Forero, Gómez, López & Rodríguez (2013) manifiestan lo siguiente con respecto a la intención de rotar:

La mayor parte del comportamiento [...] comienza con un pensamiento inicial. A ese primer pensamiento lo siguen y prolongan otros pensamientos, lo que produce un patrón de o sistema de creencias. Luego, las personas comienzan a ensayar en la mente algunas acciones posibles, analizan las oportunidades de llevar a cabo esas acciones y, finalmente, deciden actuar de la manera en que ya han pensado.

Esta pretensión por abandonar a la empresa, refleja efectivamente ya una separación cognitiva a priori, y este sentimiento precede de la ruptura definitiva con la organización, es decir, un trabajador renuncia porque lo pensó y luego siguió adelante voluntariamente para finalizar la relación laboral (Littlewood, 2006). Definitivamente, este pensamiento resguardado en la persona por retirarse es un claro preámbulo sobre la rotación de personal real; por ende, todos los factores que influyen sobre la rotación real, lo hacen en el mismo sentido para la rotación potencial. Asimismo, Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola (1998) explican que la intención de rotar captura mejor tanto las percepciones individuales del entorno profesional actual como las evaluaciones sobre oportunidades laborales. Todo esto ratifica la idea de que el mejor predictor de un fenómeno es la propia intención de llevarla a cabo (Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998; Littlewood, 2006; Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2018).

### **Factores externos**

De acuerdo con Ávila, Guerra & Mendoza (2017), Holtom, Lee & Mitchell (2005) y Hernández, Hernández & Mendieta (2013), si bien el bienestar laboral acumulado del colaborador es un componente importante que contribuye a la salida voluntaria de su puesto de trabajo, no es la causa principal de su rotación. En efecto, “la rotación laboral es causada por un evento precipitado” (Ávila, Guerra & Mendoza, 2017) denominado shock. En este mismo sentido, Holtom, Lee & Mitchell (2005) clasifican los shocks de la siguiente manera:

- Previsto: si los shocks son esperados o inesperados. Por ejemplo, un evento esperado puede ser el nacimiento planeado de un hijo; por el contrario, un suceso inesperado sería recibir una propuesta de trabajo imprevista.

- Naturaleza: en este caso, si los eventos son personales u organizacionales. Un shock personal son externos a la empresa, como el deceso de un familiar o ganar la lotería. Por otro lado, un shock organizacional considera la reducción del personal, adquisiciones corporativas, una discusión espontánea con el jefe inmediato, etcétera.
- Valencia: divide los eventos en positivo, negativo o neutro, dependiendo del efecto sobre el empleado.

Chiavenato (2004), Chevez & Inga (2021), Cavazos, Flores, Hernández & Maynez (2018), Centeno, Chala, Chávez & Zúñiga (2018), García (2016) y Holtom, Lee & Mitchell (2005) declaran que muchos de los shocks que provocan la rotación de personal provienen del mercado laboral competitivo, tanto de la oferta como de la demanda. Por el lado de la demanda, la rotación de personal se eleva cuando hay un exceso de demanda de mano de obra, pues las organizaciones requieren de una mayor cantidad del recurso humano; sin embargo, dado que este factor es limitado, se concibe una fuerte competencia entre las empresas para acaparar el mayor número posible de trabajadores a través del ofrecimiento de nuevas oportunidades laborales que se asocian con mejores salarios, prestaciones, condiciones laborales, etcétera; siendo el propio colaborador quien tome la decisión final de quedarse o aprovechar una nueva oportunidad (Chiavenato, 2004; Echevarría, 2017). Esto provoca el robo de colaboradores entre las unidades empresariales y se elevan las fluctuaciones del personal; por consiguiente, la rotación de personal aumenta. Es más, los trabajadores insatisfechos con su empleo son más sensibles a aceptar nuevas ofertas laborales (Littlewood, 2006). A todo lo anterior, se debe considerar también los ciclos económicos que afectan la demanda laboral del negocio.

Por otro parte, en relación con la oferta del mercado laboral, se señala que la renuncia laboral no siempre es la consecuencia de haber recibido una propuesta laboral superior; por el contrario, los trabajadores se retiran del mercado laboral ya que no tienen ningún deseo de trabajar en el corto o largo plazo como resultado de hacerse cargo de un asunto familiar en particular o destinar más tiempo para su ocio (Littlewood, 2006; González, 2018). En el caso específico de los factores íntimos que causan la salida voluntaria de los colaboradores, Echevarría (2017) y García (2016) exponen que los motivos principales son la atención de familiares con alguna enfermedad o incapacidad, escasez de guarderías o de alguna entidad que custodie la integridad de los infantes, viajes al extranjero, la lejanía entre el centro de trabajo y el hogar del trabajador o el cambio de residencia.

### **Consecuencias de la rotación del personal**

Ávila, Guerra & Mendoza (2017), Chevez & Inga (2021), Centeno, Chala, Chávez & Zúñiga (2018) y Holtom, Lee & Mitchell (2005) exclaman que la separación voluntaria de los trabajadores es la más indeseable o la que impacta más nocivamente a la empresa, puesto que este incremento de la rotación de personal se asocia con la escapatoria totalmente fortuita del factor humano acumulado. Littlewood (2006) expresa que la rotación laboral voluntaria es la “ruptura definitiva de la relación laboral entre individuos y organizaciones”. En vista de que los colaboradores que se inclinan por retirarse, no sñelan ninguna intención por regresar a la organización, dado que existen múltiples obstáculos tanto laborales como personales que inhiben su incorporación a la empresa, al menos en el corto plazo. Es así que, la renuncia no planificada de los trabajadores y su inmediata cobertura

simbolizan uno de los mayores costos para cualquier organización (Chiavenato, 2004; Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2018; Domínguez, 2015; Forero, Gómez, López & Rodríguez, 2013; Hernández, Hernández & Mendieta, 2013; García, 2016); obligando a la corporación a tomar medidas aceleradas para reemplazarlos para mantener su funcionamiento organizacional; no obstante, a la larga, estas decisiones pueden ser contraproducentes para el área de Recursos Humanos (Chevez & Inga, 2021; García, 2016).

A su vez, Chiavenato (2004) y Flores (2021) manifiestan que la rotación de personal no controlada genera graves daños en el mediano y largo plazo para las organizaciones. Por ejemplo, Littlewood (2006) argumenta que si la rotación de personal es excesiva, la organización puede padecer de altos niveles constantes de disfuncionalidad, es decir, la empresa sufre de inactividad parcial, e inclusive total, porque no posee el recurso humano constante suficiente para sostener sus actividades correspondientes. En otras palabras, la rotación de personal provoca grandes costos en términos tanto de productividad como de desempeño (Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2018; Ivanova, 2019).

Se debe agregar que, de acuerdo con Littlewood (2006), Cavazos, Flores, Hernández & Maynez (2018), Hernández, Hernández & Mendieta (2013) y García (2016), el impacto negativo de la rotación de personal voluntaria se agrava cuando el recurso humano que se separa es sumamente valioso, pues también se escapa la experiencia acumulada, inversiones, conocimientos y talento, y esto significa, una pérdida del capital intelectual de la organización; perjudicando el rendimiento de la institución y vulnerando su estabilidad económica. De hecho, esta situación se magnifica si el recurso humano es altamente demandado en el mercado laboral (Echevarría, 2017).

En particular, Chiavenato (2004) clasifica los costos de la rotación de personal en los siguientes tres niveles:

1. Costos primarios: son los costos que se relacionan de forma directa con la separación de un trabajador y su pronta sustitución por otra persona, es decir, considera la suma de egresos de las entradas y las salidas del personal. Estos rubros incluyen los costos de reclutamiento, selección y entrenamiento, los costos de registro y documentación, los costos de integración y los costos de separación. Forero, Gómez, López & Rodríguez (2013) denominan lo anterior como los costos visibles de la rotación.
2. Costos secundarios: son aquellos que son intangibles; y por consiguiente, son difíciles de cuantificar. Hacen alusión a los costos inmediatos y colaterales tanto de las separaciones como el ingreso de nuevos trabajadores; por ejemplo, las secuelas sobre la producción, las repercusiones sobre la actitud del personal, los costos laborales extraordinarios y los costos operativos extra. Hernández, Hernández & Mendieta (2013) exclaman que los nuevos factores humanos pueden reportar extensas curvas de aprendizaje y malgastan tanto insumos como recursos técnicos propiedad de la empresa; exhibiendo bajos niveles de productividad y aumentando el costo de la rotación.
3. Costos terciarios: son las consecuencias colaterales de la rotación de personal en el mediano y largo plazo, tales como, los costos de inversión adicionales y las pérdidas en los negocios.

No sólo la rotación produce costos adicionales de reclutamiento, selección y capacitación, sino también ocasiona costos de oportunidad para la empresa, puesto que se podría invertir todos esos

recursos en proyectos o alternativas que buscan expandir el tamaño de la institución en lugar de solventar un problema imprevisto (Littlewood, 2006).

Asimismo, Chiavenato (2004) también señala que la salida de un trabajador no sólo perjudica a la organización en términos de pérdida de recurso humano eficiente, sino que esas separaciones fortalecen a sus competidores mediante la adquisición de esos mismos colaboradores. De manera análoga, Domínguez (2015) puntualiza que el retiro voluntario de los colaboradores igualmente ocasiona la divulgación de información sensible, prácticas laborales y mecanismos de la organización que vulnera la estructura organizacional ante sus competidores; como resultado de todo lo dicho, la creación de ventajas competitivas a favor de empresas rivales se suma a los costos de la rotación de personal.

De igual manera, los costos asociados a la selección de nuevos colaboradores se potencian si el recurso humano que abandona voluntariamente su puesto laboral es de difícil reposición (Domínguez, 2015; Hernández, Hernández & Mendieta, 2013), ya que si la persona goza de conocimientos y habilidades que son complejos de adquirir, la organización gastará más recursos para la localización, y posteriormente, para la contratación del reemplazo. Cabe resaltar que, Hernández, Hernández & Mendieta (2013) mencionan también los costos hundidos o no recuperados que genera la rotación de personal, dado que la firma invierte muchos recursos para el desarrollo profesional de las personas, y una vez que ellos salen de la empresa, esas inversiones se pierden definitivamente.

Adicionalmente, Ávila, Guerra & Mendoza (2017) recalcan las secuelas de la rotación de personal sobre los trabajadores que permanecen en la organización, pues si la persona que ha optado por retirarse era una figura de liderazgo positiva para sus compañeros, la salida del empleado puede generar un efecto en cadena de renunciaciones voluntarias, con lo cual, las consecuencias de la rotación de personal se multiplican repentinamente. Por otra parte, si lo anterior no ocurre, la huida de ese colaborador respetado puede producir repercusiones sobre la moral de sus colegas (Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2018; Forero, Gómez, López & Rodríguez, 2013; García, 2016), debido a la pérdida de motivación y a la incertidumbre sobre quién ocupará la vacante. Igualmente, García (2016) denota que los individuos que continúan laborando padecen de repercusiones colaterales, tales como un malestar provocado por la resistencia a convivir con nuevos colaboradores o por recibir órdenes de jefes recientemente incorporados, y la inseguridad por asumir nuevas funciones.

Aunado a lo anterior, Ávila, Guerra & Mendoza (2017), Echevarría (2017) y Domínguez (2015) mencionan que las fluctuaciones laborales también generan ajustes transitorios en la organización, que se traducen en costos temporales. Esta restructuración interna en las actividades laborales genera una mayor carga laboral para los empleados que siguen involucrados con la empresa; deteriorando la prestación del bien o servicio que se ofrece a los clientes ya que este incremento de funciones repentino no es acompañado por un incremento en las recompensas. Como consecuencia, se ocasiona un clima de insatisfacción laboral generalizado entre el personal y se perjudica la propia rentabilidad del negocio.

A causa de todo lo anterior mencionado, la organización empieza a exhibir una imagen negativa ante la sociedad (Domínguez, 2015; García, 2016). Afectando su reputación ante potenciales clientes y obstaculizando el proceso para contratar a nuevos colaboradores. Dado que el mal

prestigio que expone el negocio proyecta una figura de desconfianza e ineficiencia entre el público en general, con lo cual, frena la creación de relaciones tanto comerciales como laborales; debilitando los vínculos entre el negocio y los actores externos.

Otras consecuencias que se asocian con la rotación de personal son los costos ligados simplemente con la intención de hacerlo, es decir, las repercusiones de la rotación de personal potencial. De acuerdo con Cavazos, Flores, Hernández & Maynez (2018), este panorama provoca ineficiencia porque no se sabe con certeza cuál será la actitud que exhiba con este pensamiento sembrado; sin embargo, la principal secuela de este comportamiento es que empieza un proceso donde, por un lado, desatienden sus laborales y responsabilidades vigentes y, por el otro, proyectan cuáles serían tanto los beneficios como los costos de romper el contrato laboral. Durante esta etapa, el trabajador manifiesta una falta de atención en su puesto de trabajo, tareas incompletas y altos niveles de abstencionismo, y esto provoca un desempeño inferior; afligiendo el rendimiento de la organización (Echevarría, 2017).

Posteriormente, si la intención por rotar se convierte en realidad, los daños provocados por este suceso son los mismos que ya se han citado sobre la rotación de personal anteriormente, es decir, los costos de reemplazo, pérdida de capital humano, una caída en la moral de los otros colaboradores, etcétera (Cavazos, Flores, Hernández & Maynez, 2018). De modo que, uno puede pensar que la misma intención representa un deterioro mayor que la propia acción de retirarse cuando el pensamiento se vuelve realidad. Por lo tanto, las organizaciones tienen la responsabilidad de tomar medidas para disminuir la intención de rotar; y por ende, la salida voluntaria real, es decir, la empresa necesita erigir una postura precautoria (Echevarría, 2017).

A pesar de los efectos negativos de este fenómeno, Hernández, Hernández & Mendieta (2013) revelan que si bien una organización puede manifestar altos niveles de rotación de personal, no siempre esto se traduce en un deterioro en la productividad para la empresa. Lo anterior sucede si existe un vasto factor humano disponible en el mercado laboral y el trabajo a efectuar es relativamente sencillo.

Simultáneamente, García (2016) proclama también bondades relacionadas con la rotación de personal. Como ya se expresó previamente, la organización es capaz de capturar los mejores factores humanos, a la vez que, se deshacen de la mano de obra menos eficiente. Otras ventajas que enlistan los autores son: la continua interacción con nuevos colaboradores permite a los trabajadores más antiguos a adquirir nuevas vivencias personales y laborales, los empleados tienen la oportunidad de desarrollar habilidades desconocidas y favorece el liderazgo de los empleados cuando gozan la oportunidad de orientar al nuevo personal.

### **Rotación de personal a través de las generaciones etarias**

Otros autores, tales como Cifuentes (2017) y González (2018), hacen hincapié en cómo el fenómeno de la rotación de personal es motivado por distintas fuerzas para cada generación de la fuerza laboral, puesto que las personas experimentan diferentes estilos de vida, panoramas socio-económicos, choques políticos, innovaciones tecnológicas, valores y prioridades, que influyen tanto en su manera de pensar como en su forma obrar; repercutiendo sobre la relación laboral entre las organizaciones y los oferentes de la mano de obra. Actualmente, en el mercado laboral interactúan

cuatro generaciones: *baby-boomers*, la generación *X*, *millennials* (la generación *Y*) y *centennials* (la generación *Z*). En la tabla 1, se destacan las principales características de cada generación.

<b>Tabla 1: Características de la diferentes generaciones</b>				
<b>Característica</b>	<b><i>Baby-Boomers</i></b>	<b>Generación <i>X</i></b>	<b><i>Millennials</i> (Generación <i>Y</i>)</b>	<b><i>Centennials</i> (Generación <i>Z</i>)</b>
Nacidos entre	1946-1964	1965-1980	1981-1994	1995-2020
Esperanza de vida promedio	65 años	76 años	80 años	85 años
Porcentaje de bachilleres	36%	49%	54%	65%
Estatus profesional anhelado	Empleado	Empleador	Empleador	<i>Freelancer</i>
Lo que marcó su generación	La guerra fría	La caída del muro de Berlín	El ataque a las Torres Gemelas	La Primavera Árabe
Verbo de acción que los caracteriza	Tener	Hacer	Ser	Colaborar
Política	Estabilidad. Bipartidismo	Estabilidad. Bipartidismo	Falta de legitimación de los grandes partidos. Partidos y movimientos emergentes	Falta de legitimación de los grandes partidos. Partidos y movimientos emergentes
Dispositivo que marco la época	Televisor	Walkman	Computador (PC)	Smartphone. Tableta
Desarrollo de internet	N/A	10 páginas web	17 millones de páginas web	672 millones de páginas web
Tipología digital	Análogos	Inmigrantes digitales	Nativos digitales	Nativos digitales

*Elaboración propia. Fuente: Cifuentes (2017)*

De acuerdo con González (2018) y Dutra (2017), las personas que pertenecen a la generación de *baby boomers* se caracterizan por ser muy diligentes en su trabajo, hasta ser catalogados como adictos a trabajar, pues son capaces de sacrificar su tiempo familiar con el fin de obtener el éxito laboral, mejorar su calidad de vida y ganar estatus social. Cabe mencionar que, esta generación respeta a las autoridades y jerarquías dentro de sus organizaciones y los *baby boomers* son competitivos e individualistas; sin embargo, carecen de la capacidad de aprender nuevas habilidades, exhiben gran resistencia a los cambios y tampoco son aptos para llevar a cabo varias actividades al unísono (*multitask*).

En cuanto a la generación *X*, González (2018) y Dutra (2017) exclaman que esta generación se representado por su alto nivel de independencia, son capaces de trabajar individualmente y colectivamente, muestran indiferencia hacia las figuras de autoridad, ostentan una preferencia por las estructuras horizontales y por tratar de mantener un balance equitativo entre la vida personal y el trabajo. Adicionalmente, las personas de la generación *X* poseen alta competencia tecnológica, con una alta aceptación tanto a los cambios como a la diversidad y obtienen el papel de mediadores entre las generaciones nuevas y las antiguas (Dutra, 2017).

Por otra parte, la generación *Y* o *millennial* son los primeros en ser tipificados como nativos digitales y emprendedores (González, 2018; Dutra, 2017); siendo su principal característica el uso constante de la tecnología y el acceso a la información de forma inmediata, lo cual, permite una mayor acumulación de conocimientos. Asimismo, manifiestan la capacidad del *multitasking* y una actitud tanto solidaria como colaborativa, ya que prefieren trabajar en equipo, son asociados con una conciencia hacia la justicia, lo ecológico y lo correcto, con la búsqueda constante de experimentar nuevas culturas y a viajar. No obstante, los *millennials* son considerados como “egocéntricos, narcisistas y materialistas” (Cifuentes, 2017; Martínez, Ruiz, Rojas, Londoño & Pérez, 2018); como consecuencia, priorizan sus necesidades, sentimientos, valores, ideas y deseos.

Cabe agregar que, suelen ser muy dependientes, pues González (2018) menciona que esta generación requiere la constante retroalimentación por parte de sus superiores y recibir instrucciones exactas para realizar sus funciones acertadas, pero también demandan la suficiente libertad para efectuarlas según su propio criterio. De esto modo, buscan construir un mentor o líder a partir de una figura de autoridad dentro de la empresa, en lugar de un jefe (Dutra, 2017).

Aunado a lo anterior, son etiquetados como nómadas laborales, pues son los más proclives a aceptar una oferta laboral en comparación a sus generaciones predecesoras. Castrataro (2013) expresa que la salida de sus fuentes de trabajo de los *millennials* se debe a la falta de flexibilidad laboral y para cumplir sus aspiraciones no sólo profesionales, sino también personales. De acuerdo con Martínez, Ruiz, Rojas, Londoño & Pérez (2018), los *millennials* no se casan con su trabajo ya que buscan lograr “la autorrealización, la búsqueda de la felicidad, sentirse retados, tener horarios flexibles para dedicarse a sus hobbies o para emprender”. Al mismo tiempo, González (2018), Cifuentes (2017) y Dutra (2017) advierten que también son impacientes; por consiguiente, buscan las recompensas inmediatas y establecen objetivos a corto plazo. Es más, Martínez, Ruiz, Rojas, Londoño & Pérez (2018) enfatizan que las generaciones más jóvenes prefieren el ascenso rápido que la permanencia o la estabilidad laboral a largo plazo, pues adquieren las habilidades y conocimientos en una organización y saltan a otra empresa en caso de que este cambio represente una oportunidad para crecer profesionalmente y sea un desafío.

Por último, los *centennials* no ostentan un interés profundo en satisfacer sus intereses tanto personales como profesionales, sino que se preocupan por los asuntos que impactan a la sociedad (Cifuentes, 2017; Dutra, 2017); por ejemplo, les preocupa los asuntos sobre el medio ambiente, pobreza, igualdad y derechos humanos. No obstante, cabe señalar que comparten muchas similitudes con la generación anterior, pues son nativos digitales, *multitasking*, conservan una visión cortoplacista, son impacientes, admiran la diversidad cultural, la estabilidad laboral no es su prioridad y prefieren trabajar en equipo (Cifuentes, 2017; Dutra, 2017).

Más aun, esta generación rechaza fuertemente las estructuras tradicionales de las entidades empresariales; como consecuencia, prefieren trabajar por su propia cuenta e involucrarse en múltiple proyectos; como resultado, la generación Z impulsa diferentes dinámicas laborales, tales como el trabajo independiente o el auto-emplearse<sup>1</sup> (Cifuentes, 2017).

Ante este escenario, las organizaciones deben comprender las características intrínsecas de cada generación; así como, de sus fortalezas y de sus debilidades con el objetivo de establecer una política de recursos humanos eficiente. En primer lugar, como lo expresa Dutran (2014) el desafío de las empresas es crear un ambiente idóneo para la interacción de grupos heterogéneos de colaboradores que corresponden a diferentes generaciones, pues esto permite un fenómeno de complementariedad entre las agrupaciones; generando un funcionamiento más eficiente al aprovechar las fortalezas de cada grupo y reducir sus debilidades. En caso de no lograrlo, se creará un ambiente conflictivo entre las generaciones, pues cada una de ellas perciben diferentemente conceptos de compromiso, trabajo de equipo y *feedback* (Dutra, 2017), lo cual, puede suscitar la salida de colaboradores.

En segundo lugar, el diseño de políticas para atraer, motivar y retener a los empleados de las diferentes generaciones, según las necesidades y motivaciones de cada grupo. Especialmente, es vital para las empresas enfocarse en las generaciones más jóvenes (Dutra, 2017; González, 2018; Martínez, Ruiz, Rojas, Londoño & Pérez, 2018), principalmente la generación de los *millennials*, pues estos representarán aproximadamente el 75% de la fuerza laboral mundial en los próximos años (Martínez, Ruiz, Rojas, Londoño & Pérez, 2018). De lo contrario, las entidades empresariales sufrirán de inestabilidad a causa de la impericia de conservar bajo control los movimientos del recurso humano.

### Mediciones de la rotación de personal

Ahora, se revisan diferentes técnicas para medir el fenómeno de la rotación de personal. Chiavenato (2004) estipula varias formas para cuantificar este hecho por medio de un índice:

- 1) Cuando la rotación de personal se basa en el volumen de ingreso y separación de trabajadores. Especialmente útil para la planeación y contratación de nuevos empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I+S}{2} \times 100}{PE} \quad (1)$$

Donde  $I$  es el ingreso de colaboradores en un periodo,  $S$  son las separaciones tanto involuntarias como voluntarias en un periodo y  $PE$  son el personal empleado promedio, que se obtiene sumando el número de trabajadores al inicio y al final de un periodo, y se divide entre dos.

- 2) Si la empresa únicamente ostenta interés por analizar las separaciones, en el cálculo anterior, se omite el ingreso de trabajadores:

---

<sup>1</sup> Algunos ejemplos del trabajo son: *coworking*, *gig economy* y *crowdfunding*.

<sup>2</sup> Información obtenida de Talent.com (2022).

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> Una de las preguntas establecidas por el autor fue modificada. Para ver más detalles, revisar anexo 1 de ~~de~~

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE} \quad (2)$$

- 3) Por última, se puede evaluar la rotación de personal por departamento o división al interior de una misma empresa:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\left(\frac{I+S}{2} + R + T\right) \times 100}{PE} \quad (3)$$

Donde  $R$  son el recibo o entrada de trabajadores que ingresan al departamento y  $T$  son las transferencias o salidas hacia otros departamentos.

Plasmado lo anterior, Littlewood (2006) declara que el índice de rotación de personal también debe ser visto como un índice de efectividad organizacional; la razón es que, las repercusiones asociadas a este fenómeno no sólo les concierne a los encargados del departamento de Recursos Humanos, sino también le compete al área gerencial de la institución debido a que evidencia cómo es la relación entre los jefes y su personal.

Cabe aclarar que, Chiavenato (2004), Littlewood (2006), Colombo, Cortese Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito, (2018), Hernández, Hernández & Mendieta (2013), Ivanova (2019) y Holtom, Lee & Mitchell (2005) expresan que un nivel de rotación de personal es saludable o necesario para cualquier organización, puesto que un volumen medido de las fluctuaciones del personal sirve para actualizar constantemente a la empresa, es decir, se busca mejorar el recurso humano dentro de la entidad empresarial mediante la captación de los mejores candidatos posibles y la supresión de los individuos menos preparados; logrando incrementar tanto la calidad como la competitividad frente a otras empresas. De lo contrario, si una institución mantiene una nula rotación de personal, sufriría de un duradero estancamiento y una rigidez organizacional.

Es evidente entonces que, el nivel de rotación de personal óptimo o deseable es aquel que permita a las diferentes empresas no sólo retener a los mejores recursos humanos, sino también sustituir a los trabajadores que no hayan sido capaces de reflejar un desempeño adecuado dentro de los estándares de la empresa después de haber pasado por diferentes programas de entrenamiento y de capacitación (Chiavenato, 2004); como resultado, no existe una cifra óptima generalizada, cada organización planificará una rotación ideal que maximice el funcionamiento de la empresa y que este ajustada a la realidad individual de cada compañía. De este modo, la institución debe ostentar, en primer lugar, un control sobre la rotación de personal y después, que permita obtener beneficios de este mismo acontecimiento.

Sin embargo, la rotación de personal se convierte en un verdadero desafío cuando la movilidad del personal se vuelve incontrolable, esto es, la pérdida constante de recursos humanos que no es motivado por los interés de la empresa, sino que es causado principalmente por la salida voluntaria de los trabajadores (Ávila, Guerra & Mendoza, 2017; Chiavenato, 2004; Littlewood, 2006; Echevarría, 2017; Hernández, Hernández & Mendieta, 2013; Jung, Jung & Yong, 2021). Hecha esta salvedad, el retiro deliberado excesivo de las personas enmascara los múltiples problemas que padece una organización; siendo la falta de sincronía entre los objetivos personales de los

colaboradores y las del negocio como la principal motivación que orilla a las personas a abandonar su empleo (Echevarría, 2017; Centeno, Chala, Chávez & Zúñiga, 2018). Pues los empleados desarrollan la percepción de que son vistos únicamente como factores de producción, en un lugar de seres humanos íntegros con varias necesidades y deseos (Flores, 2021).

Por otra parte, Chiavenato (2004), Ávila, Guerra & Mendoza (2017) Echevarría (2017), García (2016) y Holtom, Lee & Mitchell (2005) explican que la mejor manera de diagnosticar y conocer las causas que motivan la rotación de personal es por medio de entrevistas de separación, aplicada ya sea únicamente a los trabajadores que salen de la empresa voluntariamente o a todos los empleados que salen sin ninguna distinción. El objetivo principal de este medio es averiguar no sólo las razones de su separación voluntaria o no, sino también descubrir cuál es su percepción sobre los diferentes aspectos que conforman su círculo laboral. Con esto, la firma posee la oportunidad de identificar los problemas o discrepancias que impulsan la rotación de personal, e implementar estrategias que subsanen estas áreas de oportunidad para la empresa. En virtud de lo señalado, las compañías conocerán si el retiro de los trabajadores es evitable o inevitable, si éste es el último caso, no tiene sentido gastar recursos para retener a personas que salen por motivos extra-laborales (Holtom, Lee & Mitchell, 2005).

No obstante, varios autores concluyen que es recomendable y más útil medir la intención por rotar de los trabajadores en lugar del comportamiento real (Littlewood, 2006; Echavarría, 2017; Hernández, Hernández & Mendieta, 2013). La principal causa de esto es que, la rotación de personal voluntaria puede, como ya se ha expresado con anterioridad, ser considerado como un fenómeno destructivo para las empresas si es que se manifiesta de manera descontrolada, entonces se busca evitar esta situación a toda costa. Ante este contexto, es totalmente preferible centrarse en la intención, y no en la real para no padecer del detrimento acarreado por este último; logrando detectar con antelación a los individuos que están en riesgo y tomando las medidas precautorias necesarias para impedirlo (Littlewood, 2006).

Adicionalmente, la investigación sobre la rotación de personal real también se asocia con múltiples obstáculos que obstaculizan su análisis. Por ejemplo, en el caso de las entrevistas de separación, existen muchas desventajas con este instrumento debido a su vulnerabilidad de padecer sesgos (Ávila, Guerra & Mendoza, 2017; Echevarría, 2017; Chevez & Inga, 2021). En efecto, los colaboradores encuestados pueden suavizar las verdaderas razones por las cuáles ha optado por retirarse; por ejemplo, dado que las personas necesitarán cartas de referencia positivas para su nuevo empleo, ellos no denunciarán las malas relaciones interpersonales o las deficientes condiciones laborales. Por lo que su salida será adjudicada a motivos del campo familiar y personal, como el cambio de residencia o por enfermedad de algún pariente; como consecuencia, las razones evitables se subestiman, mientras que las razones no evitables se exageran (Ávila, Guerra & Mendoza, 2017). Este fenómeno trae consigo graves repercusiones para la organización, puesto que se tergiversa la realidad de la empresa; ocultando debilidades que pueden ser resarcidas (Echevarría, 2017).

Asimismo, se añade que a raíz de la desvinculación con su anterior lugar de trabajo, los ex-trabajadores se muestran recios a participar en estos ejercicios; afectando también la veracidad y volumen de los datos recolectados a causa de la poca predisposición a contestar a una encuesta de salida a conciencia (Chevez & Inga, 2021; Littlewood, 2006).

Por todo lo anterior dicho, es claro que el estudio de la intención de rotar es superior. Echevarría (2017) y Forero, Gómez, López & Rodríguez (2013) expresan que el método para medir la intención de rotar es a través de encuestas anónimas. Pues gracias a estos mecanismos se exterioriza aquellos motivos que empuja a los trabajadores a pensar en cesar sus actividades laborales. Inmediatamente después, la organización pone en marcha una serie de acciones con el propósito de eliminar ese sentimiento negativo entre sus colaboradores; suprimiendo las salidas evitables y reduciendo la rotación de personal real. De esta manera, la intención de rotación no sólo es observada como una señal de advertencia para la compañía, sino que también puede servir como una métrica que captura la reacción de los colaboradores ante cambios realizados dentro de la organización (Jung, Jung & Yong, 2021).

## Capítulo 2: Metodología y arquitectura de la base de datos

Al igual que varios autores que han explorado el fenómeno de la rotación de personal (Ávila, Guerra, & Mendoza, 2017; Chevez & Inga, 2021; Echevarría, 2017; Flores, 2021), este documento ostenta un diseño no experimental de carácter transversal. Puesto que el investigador no interviene ni manipula las variables al momento de capturar los datos; así como, la recolección de los mismos es efectuada en un periodo de tiempo en específico.

### Metodología de ciencia de datos

Este trabajo seguirá la metodología de *Cross Industry Standard Process for Data Mining (CRISP-DM)*; siendo el enfoque más usado en ciencia de datos. La razón de esto es que, posee varias bondades importantes: expone el ciclo de vida del proyecto de minería de datos a través de seis etapas, otorga mucha flexibilidad para personalizar la metodología a las necesidades del investigador y permite tanto el avance como el retroceso entre las diferentes fases en caso de que se requiera algún modificación, actualización o incorporar algún elemento (IBM Corporation, 2021). A continuación, se detalla cada etapa del *CRISP-DM* para este documento.

#### 1) Compresión del negocio

a) Determinar objetivos del negocio

La empresa a examinar es un contact center que se dedica a la subcontratación de procesos de negocios (*BPO- Business Process Outsourcing*) para los mercados de habla hispana; siendo regulada por el marco legal de México. En el cual, se emplea múltiples canales de comunicación, a diferencia de un call center o centro de llamadas, cuyos clientes principales son entidades que aspiran externalizar parte de sus operaciones con el propósito de minimizar costos y eficientizar su funcionamiento. Ante este escenario, la compañía ofrece los siguientes servicios:

- Atención a clientes: mantener contacto directo con los clientes de las empresas que externalizan sus operaciones; principalmente para ofrecer asistencia técnica, gestionar quejas y dudas, presentación de nuevos productos y estimular constantemente la relación con los clientes (por ejemplo, llamadas de bienvenida o de seguimiento, medición de satisfacción, recordatorios, celebrar aniversarios de contratos, etcétera).
- *Help desk* (mesa de ayuda): brindar soporte para la instalación, configuración, operación y solución de hardware, software, redes o aplicaciones.
- Ventas: generación y búsqueda de nuevos clientes potenciales, servicios de *cross-selling/up-selling*, retención de clientes y la gestión de cuentas por cobrar.
- *Back office* (oficina de respaldo): integra los servicios de prevención de fraude, gestión de pedidos, y tanto la captura como la validación de datos.
- Renta de estaciones: proporciona tanto la infraestructura como los activos físicos necesarios a las empresas para que ellas mismas sean las responsables de llevar a cabo eficientemente todos los servicios anteriores.

Dada la naturaleza de la empresa, se destaca que el recurso humano es el factor más importante (Chevez & Inga, 2021). Es por eso que, es de suma importancia generar un entorno propicio para los trabajadores para cumplir metas propuestas y presentar un servicio de calidad. Sin embargo, la organización ha estado sufriendo problemas de altos niveles de rotación de personal entre sus

colaboradores ya que el recurso humano decide abandonar la empresa; obligando a la unidad empresarial a contratar nuevo personal para reemplazarlo.

Se debe mencionar que, el escenario descrito previamente parece ser que no es ajeno para la organización, pues Rendón (2020) exclama que los empleos que se asocian con una mayor rotación de personal en México son: guardia de seguridad, mesero, vendedor de piso, ejecutivo de ventas y ejecutivo telefónico, claramente este último se relaciona con el caso de la empresa. Exhibiendo que este inconveniente es un padecimiento común para las empresas que se dedican a estos servicios. Profundizando más sobre la rotación de personal en México, de acuerdo con cifras publicadas por Deloitte (2019), este pensamiento se ha intensificado principalmente entre los trabajadores más jóvenes, pues en el 2018, el 43% de los *millennials* encuestados expresaron que esperan salir de su trabajo actual dentro de los próximos dos años, pero un año después, el porcentaje se elevó hasta un 51% de la generación Y. Es más, el 100% de los *millennials* encuestados en México anhelan unirse al *gig economy*, es decir, al trabajo autónomo y solo bajo demanda (Deloitte, 2019).

En el caso específico de la compañía, su área de Recursos Humanos ha aplicado varias encuestas dentro de su personal sobre el clima organizacional en la empresa. Y de acuerdo con los hallazgos obtenidos, en términos generales, la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral es favorable; por lo tanto, produce un pensamiento de conmoción el hecho de que las personas abandonan a la empresa, pues no queda claro cuáles son los aspectos dentro de la firma que impulsan su salida imprevista. Con todo lo anterior dicho, el objetivo principal del negocio es:

- Determinar cuáles son las causas o los motivos que empujan a sus colaboradores a renunciar voluntariamente de la compañía mediante el diseño de políticas basadas en datos para reducir la rotación de personal.

Por consiguiente, el criterio de éxito de este trabajo es identificar cuáles son los colaboradores que sufren de un mayor grado por retirarse voluntariamente de la empresa, es decir, aquellos con un alto nivel de intención de rotar.

#### b) Evaluación de la situación

Desafortunadamente, el negocio no ostenta con los recursos necesarios para iniciar con el proceso de minería de datos. En primer lugar, el conocimiento previo para entender el fenómeno de la rotación de personal en la firma es muy escaso, pues el entendimiento sobre este término es superficial y no se ha ahondado más allá de lo evidente. Además, apenas se están generando las condiciones para colocar este problema como un asunto principal que requiere de un estudio profundo. En segundo lugar, los datos que ostenta actualmente la compañía no son suficientes para ejecutar un análisis propicio sobre el tema. En vista de que los datos que han cosechado a través de encuestas, no se relacionan fuertemente con la intención rotar ni, por obviedad, a la rotación real en función a la literatura revisada en este documento; empujando la necesidad imperiosa de diseñar y aplicar una encuesta que cubra el fenómeno. Asimismo, se descarta el uso de los datos recabados por medio de las encuestas de salida, ya que no se tuvo el control sobre ellas y las repuestas de los ex-trabajadores pueden estar sesgadas (desventajas explicadas ya en el marco teórico).

Al mismo tiempo, es importante resaltar los beneficios asociados al aplicar la minería de datos. Primeramente, como se expresó en la sección anterior, los costos de la rotación de personal

comienzan desde que el individuo desarrolla el pensamiento por dejar su puesto de trabajo y desatiende sus funciones, incluye los costos asociados de reclutamiento, selección y entrenamiento del nuevo colaborador; y termina hasta que la actividad organizacional regresa a su punto de partida; por consiguiente, es complicado estimar el verdadero costo total que involucra tanto la salida del trabajador como la entrada de uno nuevo. Pero de acuerdo con Escalante (2021), el costo de rotación de una persona puede representar el 400% de su salario mensual; considerando el proceso de contratación y de entrevistas, entrenamiento, tiempo de inoperatividad a causa de la vacante y el costo de oportunidad. Si se considera que el salario promedio mensual de una persona en México que labora en un contact center es de \$7,000<sup>2</sup> durante el 2022, entonces el costo mensual promedio estimado de la rotación de personal sería de \$28,000 por persona. Hecha esta salvedad, se pone en evidencia la gran necesidad de cualquier entidad por controlar el flujo de entrada y salida de su recurso humano para evitar estos gastos adicionales inesperados, pues este evento provocará un severo daño financiero que agravará aún más la situación de la organización.

Ahora bien, es también vital reconocer el costo asociado al proceso de minería de datos. Para ello, se considera únicamente el salario promedio mensual de un científico de datos (*data scientist*) en México, es decir, el encargado de ejecutar este tipo de análisis durante el tiempo planeado. El salario se estima en un valor de \$25,500<sup>3</sup> para 2022. Cuando se compara el gasto mensual del proceso de minería con los costos unitarios de la rotación de personal que se obviarían, es incontestable para la firma que obtendría un beneficio neto de este ejercicio.

#### c) Objetivos de la minería de datos

Como resultado del estado actual de la empresa acerca del problema de la rotación de personal, el objetivo de la minería de datos es:

- Generar una base de datos a través de una encuesta con el fin de diseñar un modelo que permita identificar los elementos que influyen en la intención de rotar.

En consecuencia, el tipo de producto de ciencia de datos que se espera obtener es un *in to in*, es decir, los datos que se van a usar en esta tesis poseen un origen interno de la compañía y son aprovechados por la misma organización. Asimismo, el tipo de modelo de negocios impulsado por los datos es de “generación y análisis de datos” (tipo C), ya que se creará la base de datos y se usarán técnicas estadísticas sofisticadas, como se verá más adelante, para desentrañar los determinantes de la intención de rotar.

## 2) Compresión de los datos

#### a) Método para la recolección de datos

Como ya se ha estipulado en el marco teórico, la aplicación de una encuesta es un asunto imperativo para determinar el grado o la proclividad de los colaboradores por salir voluntariamente de la empresa y los motivos internos que la causan, tales como el nivel de satisfacción laboral, el nivel de compromiso organizacional, entre otros elementos clave.

---

<sup>2</sup> Información obtenida de Talent.com (2022).

<sup>3</sup> *Ibidem*.

La encuesta está compuesta por dos rubros. La primera parte contempla la información relacionada a los datos socio-laborales de los colaboradores, las cuales incluye edad, sexo, estado de procedencia, nivel de educación, etcétera. Asimismo, esta sección incluye datos asociados a su lugar de trabajo, como la campaña en la que trabajan y la antigüedad dentro de la organización. Posteriormente, la segunda parte de la encuesta considera las preguntas asociadas a la intención por rotar y sus determinantes. Para ello, se acogieron de diferentes autores preguntas o ítems que abordaron también este tema:

- Satisfacción laboral: este concepto es definido en función de las aseveraciones empleadas por Spector (1985); extrayendo un total de 15 ítems<sup>4</sup>. Con una escala Likert de “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “indeciso”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.
- Agotamiento emocional: conformado por 8 ítems que se obtuvieron de Cavazos, Flores, Hernández, & Maynez, (2019). Además, la escala Likert es “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “indeciso”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.
- Compromiso organizacional: compuesta por tres dimensiones obtenidas de Allen, Lee, & Meyer (2001), a) compromiso afectivo, b) compromiso continuo o de continuidad y c) compromiso normativo. Cada dimensión conformada por 6 ítems y una escala de Likert de 7 (donde 1 es totalmente desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo).
- Inseguridad laboral: con una escala Likert de 7, está configurado por 7 ítems propuestos por Jung, Jung, & Yoon (2021).
- Intenciones de rotar o salir de la empresa: integrado por 6 ítems, de los cuales se obtuvieron de Cavazos, Flores, Hernández, & Maynez (2019) y con una escala Likert de 7.

La encuesta está conformada por 8 secciones y un total de 63 preguntas; incluyendo la información personal y los ítems para estudiar la intención de rotar. Acerca al número del número de entrevistados, se espera la participación de la mayoría de la población finita compuesta por 539 colaboradores. Sin embargo, se necesitaría al menos una recolección de 82<sup>5</sup> individuos para tener una muestra estadísticamente significativa, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95%.

Adicionalmente, el instrumento esta creado por medio del software “Google Forms” (Formularios de Google) debido a que proporciona varias ventajas para mantener tanto la calidad como la integridad de la base de datos. En primer lugar, la herramienta permite ajustar la encuesta de tal forma que obliga al colaborador responder a todos las preguntas de manera pertinente a través de restricciones en su respuesta (como aceptar solo valores numéricos) y la anexión de preguntas con opción múltiple. Además, se obstruye que un mismo participante contesta varias veces la encuesta mediante la imposición de usar su correo electrónico para contestarla y evita que una respuesta quede incompleta. Por último, su estructura digital permite tanto una distribución como una contestación veloz.

Igualmente, se ejecutará una exploración de los datos obtenidos de la encuesta a través de diversas técnicas de estadística descriptiva, tales como gráficas, tablas e histogramas, para obtener una idea

---

<sup>4</sup> Una de las preguntas establecidas por el autor fue modificada. Para ver más detalles, revisar anexo 1 del documento.

<sup>5</sup> Dato obtenido a partir de la fórmula para calcular el tamaño de muestra una población finita. También se asume que el 50% tiene el atributo deseado, es decir, con intención de rotar para maximizar el número.

general acerca de la base de datos que sirva como un preámbulo sobre la intención de rotar dentro de la entidad.

A continuación, de la tabla 2 hasta la tabla 9, se ilustran las preguntas de la encuesta en orden de aparición:

<b>Tabla 2: Preguntas de las sección socio-laboral de la encuesta</b>			
<b>Clave</b>	<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
Gen	Género	Opción Múltiple	Si el colaborador es hombre, mujer u otro.
Age	Edad	Numérico	La edad del colaborador.
Est_Civ	Estado civil	Opción Múltiple	Si es soltero, casado, divorciado, viudo o unión libre.
Antiguo	Antigüedad en la empresa	Opción Múltiple	Tiempo que ha laborado en la empresa.
Camp	Campaña	Opción Múltiple	Campaña en la que trabaja el colaborador.
Lugar	Estado de procedencia	Opción Múltiple	Lugar de procedencia.
Educ	Educación	Opción Múltiple	Último grado de educación terminado.
Sig_est	Continua estudiando	Binario	Si actualmente sigue con sus estudios.
Niños	Hijo/as	Numérico	Número de hijos/hijas.

*Elaboración propia.*

<b>Tabla 3: Preguntas sobre la satisfacción laboral</b>			
<b>Clave</b>	<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
SL1	Pregunta_satisfacción_1	Opción Múltiple	Realmente hay muy pocas posibilidades de promoción en mi trabajo.
SL2	Pregunta_satisfacción_2	Opción Múltiple	Mi supervisor es bastante competente en hacer su trabajo.
SL3	Pregunta_satisfacción_3	Opción Múltiple	No estoy satisfecho con los beneficios que recibo.
SL4	Pregunta_satisfacción_4	Opción Múltiple	Cuando hago un buen trabajo, obtengo el reconocimiento que debería recibir.
SL5	Pregunta_satisfacción_5	Opción Múltiple	Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan hacer un buen trabajo.
SL6	Pregunta_satisfacción_6	Opción Múltiple	Me gusta la gente con la que trabajo.
SL7	Pregunta_satisfacción_7	Opción Múltiple	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.
SL8	Pregunta_satisfacción_8	Opción Múltiple	Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización.
SL9	Pregunta_satisfacción_9	Opción Múltiple	Aquellos a quienes les va bien en el trabajo tienen una buena posibilidad de ser promovidos.
SL10	Pregunta_satisfacción_10	Opción Múltiple	Mi superior es injusto conmigo.
SL11	Pregunta_satisfacción_11	Opción Múltiple	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las organizaciones del mismo giro.
SL12	Pregunta_satisfacción_12	Opción Múltiple	No siento que se valore el trabajo que hago.
SL13	Pregunta_satisfacción_13	Opción Múltiple	Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo rara vez se ven obstaculizados por la burocracia.
SL14	Pregunta_satisfacción_14	Opción Múltiple	Me gusta hacer las cosas que hago en el trabajo.
SL15	Pregunta_satisfacción_15	Opción Múltiple	Los objetivos de esta organización no me quedan claros.

*Elaboración propia.*

**Tabla 4: Preguntas sobre el agotamiento emocional**

<b>Clave</b>	<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
Agot1	Pregunta_agotamiento_1	Opción Múltiple	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.
Agot2	Pregunta_agotamiento_2	Opción Múltiple	Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.
Agot3	Pregunta_agotamiento_3	Opción Múltiple	Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar.
Agot4	Pregunta_agotamiento_4	Opción Múltiple	Trabajar todo el día, es realmente estresante para mí.
Agot5	Pregunta_agotamiento_5	Opción Múltiple	Me siento cansado por mi trabajo.
Agot6	Pregunta_agotamiento_6	Opción Múltiple	Me siento frustrado por mi trabajo.
Agot7	Pregunta_agotamiento_7	Opción Múltiple	Creo que estoy trabajando demasiado.
Agot8	Pregunta_agotamiento_8	Opción Múltiple	Trabajar directamente con personas me produce estrés.

*Elaboración propia.*

**Tabla 5: Preguntas sobre el compromiso afectivo**

<b>Clave</b>	<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
AC1	Pregunta_com_afectivo_1	Opción Múltiple	Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.
AC2	Pregunta_com_afectivo_2	Opción Múltiple	Realmente siento que los problemas de esta organización son míos.
AC3	Pregunta_com_afectivo_3	Opción Múltiple	No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.
AC4	Pregunta_com_afectivo_4	Opción Múltiple	No me siento apegado emocionalmente a esta organización.
AC5	Pregunta_com_afectivo_5	Opción Múltiple	No me siento parte de la familia de mi organización.
AC6	Pregunta_com_afectivo_6	Opción Múltiple	Esta organización tiene un gran significado personal para mí.

**Tabla 6: Preguntas sobre el compromiso de continuidad**

<b>Clave</b>	<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
CC1	Pregunta_com_continuo_1	Opción Múltiple	En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.
CC2	Pregunta_com_continuo_2	Opción Múltiple	Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si quisiera.
CC3	Pregunta_com_continuo_3	Opción Múltiple	Gran parte de mi vida se vería interrumpida si decidiera dejar mi organización ahora.
CC4	Pregunta_com_continuo_4	Opción Múltiple	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización.
CC5	Pregunta_com_continuo_5	Opción Múltiple	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte.

CC6	Pregunta_com_continuo_6	Opción Múltiple	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.
-----	-------------------------	--------------------	---

*Elaboración propia.*

**Tabla 7: Preguntas sobre el compromiso normativo**

Clave	Nombre	Tipo	Descripción
NC1	Pregunta_com_norma_1	Opción Múltiple	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.
NC2	Pregunta_com_norma_2	Opción Múltiple	Incluso si fuera para mi ventaja, no creo que sea correcto dejar mi organización ahora.
NC3	Pregunta_com_norma_3	Opción Múltiple	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.
NC4	Pregunta_com_norma_4	Opción Múltiple	Esta organización merece mi lealtad.
NC5	Pregunta_com_norma_5	Opción Múltiple	No dejaría mi organización en este momento porque tengo un sentido de obligación con las personas que la integran.
NC6	Pregunta_com_norma_6	Opción Múltiple	Le debo mucho a mi organización.

*Elaboración propia.*

**Tabla 8: Preguntas sobre la inseguridad laboral**

Clave	Nombre	Tipo	Descripción
IL1	Pregutna_inseguridad_1	Opción Múltiple	Estoy muy seguro/a de que podré mantener mi trabajo.
IL2	Pregunta_inseguridad_2	Opción Múltiple	Estoy seguro de mi entorno laboral.
IL3	Pregunta_inseguridad_3	Opción Múltiple	Creo que podré seguir trabajando aquí.
IL4	Pregunta_inseguridad_4	Opción Múltiple	Solo hay una pequeña posibilidad de que me quede desempleado.
IL5	Pregunta_inseguridad_5	Opción Múltiple	Me preocupo por la continuación de mi carrera.
IL6	Pregunta_inseguridad_6	Opción Múltiple	Temo perder mi trabajo.
IL7	Pregunta_inseguridad_7	Opción Múltiple	Me siento inseguro sobre el futuro de mi trabajo.

*Elaboración propia.*

**Tabla 9: Preguntas sobre la intención de rotar**

Clave	Nombre	Tipo	Descripción
IR1	Preguntar_rotar_1	Opción Múltiple	Creo que no subiré de puesto en esta empresa.
IR2	Preguntar_rotar_2	Opción Múltiple	Tengo la intención de dejar esta empresa en poco tiempo.
IR3	Preguntar_rotar_3	Opción Múltiple	He decidido dejar esta empresa.
IR4	Preguntar_rotar_4	Opción Múltiple	Estoy actualmente buscando trabajo como el que hago, pero en otra empresa.
IR5	Preguntar_rotar_5	Opción Múltiple	Buscaré otro trabajo, en caso de no subir de puesto.
IR6	Preguntar_rotar_6	Opción Múltiple	Me encuentro buscando trabajo en la misma área.

*Elaboración propia.*

### 3) Preparación de los datos

Primeramente, para el análisis de los modelos de ecuaciones estructurales, los ítems de satisfacción laboral, agotamiento emocional e intención de rotar serán transformados en una escala numérica, siguiendo la siguiente estructura: “totalmente en desacuerdo” en 1, “en desacuerdo” en 2, “indeciso” en 3, “de acuerdo” en 4 y “totalmente de acuerdo” en 5. Asimismo, se pone a disposición la inversión de escalas en caso de que la relación entre la pregunta y la dimensión esperada sea contrario a lo esperado, dado que el software no sea capaz de reconocer la dirección correcta<sup>6</sup>.

Por otra parte, se crea una nueva variable categórica nombrada como “Generación” para segmentar a los colaboradores en función a su generación etaria. En la tabla 10, se ilustra los rangos de edad para cada grupo.

<b>Generación</b>	<b>Rango de edad</b>
<i>Baby boomers</i>	18-27
<i>X</i>	28-41
<i>Y</i>	42-57
<i>Z</i>	Mayor a 58

*Elaboración propia.*

Asimismo, con la finalidad de incluir a todas las variables categóricas en el análisis de clústeres, se designan variables numéricas equivalentes. De la tabla 11 a la 17, se exhiben la construcción de las nuevas variables. Para finalizar, se crearán cinco variables más que representen a las dimensiones laborales, esto se verá más adelante en la estimación de las variables latentes.

<b>Campaña</b>	<b>Valor numérico</b>
Ciudad de México	0
Morelos	1
Oaxaca	2
Puebla	3
San Luis Potosí	4
Sonora	5
Tabasco	6
Veracruz	7

*Elaboración propia.*

<sup>6</sup> Únicamente las preguntas asociadas a la satisfacción e inseguridad laboral fueron invertidas, y son identificadas como *SL\_1\_invert* e *IL\_1\_invert*, respectivamente, para cada uno de los ítems.

**Tabla 12: Creación de la variable "Género\_no"**

Género	Valor numérico
Hombre	0
Mujer	1
No binario	2

*Elaboración propia.*

**Tabla 13: Conversión de la variable "Generación\_no"**

Género	Valor numérico
<i>Baby boomers</i>	0
X	1
Y	2
Z	3

*Elaboración propia.*

**Tabla 14: Conversión de la variable "Estado civil\_no"**

Estado civil	Valor numérico
Casado(a)	0
Divorciado(a)	1
Soltero(a)	2
Unión libre	3
Viudo(a)	4

*Elaboración propia.*

**Tabla 15: Conversión de la variable "Antigüedad laboral\_no"**

Antigüedad laboral	Valor numérico
Menos de un año	0
1 año pero menos de 2 años	1
2 años pero menos de 3 años	2
3 años pero menos de 5 años	3
5 años pero menos de 10 años	4
10 o más años	5

*Elaboración propia.*

**Tabla 16: Conversión de la variable "Campaña\_no"**

Campaña	Valor numérico
111 R7	0
111 R9	1
264	2
Academy	3
Migraciones	4
Muévete	5
Telcel VIP	6

*Elaboración propia.*

**Tabla 17: Conversión de la variable "Educación\_no"**

Educación	Valor numérico
Secundaria	0
Preparatoria	1
Carrera técnica	2
Licenciatura	3
Posgrado	4

*Elaboración propia.*

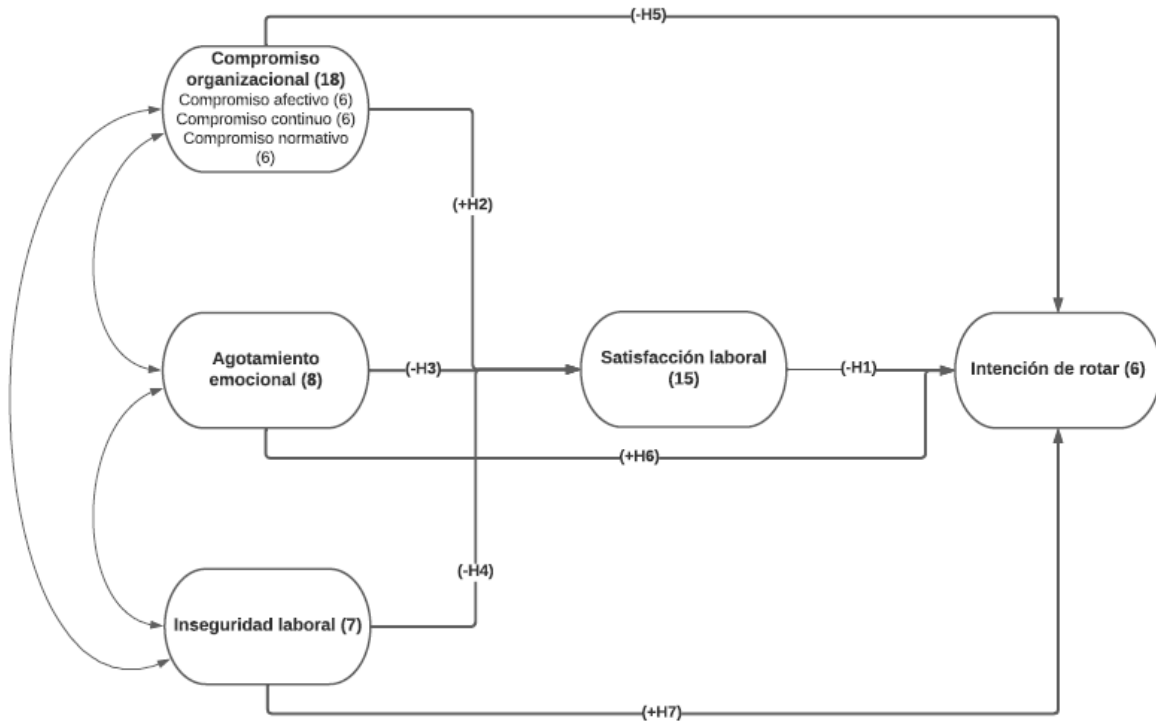
Por todo lo anterior, la base de datos estará compuesta por 105 columnas o variables: 9 sobre la información socio-laboral, 54 acerca de los ítems de las dimensiones, una de generación etaria, 7 variables numéricas creadas a partir de las variables categóricas, 22 que representan los ítems invertidos de la satisfacción laboral e inseguridad laboral, 10 que representan las variables latentes estimadas por el modelo de ecuaciones estructurales y estimados por mínimos cuadrados ordinarios (5 para cada método de estimación), una variable que marca el número de clúster al que pertenece el individuo y otra más para identificar a las observaciones. El número de filas será el número de encuestados. Referente a la tecnología empleada en este documento, el software que servirá para almacenar, organizar e integrar los datos será Stata (versión 2016). Asimismo, este programa se utilizará para todo el análisis, es decir, desde la preparación de los datos hasta la formación de los clústeres.

#### 4) Modelado

Para la elaboración del análisis, se seguirá la estructura del modelo de demandas-recursos laborales o *Job Demands-Resources model (JD-R model)*, que se basa en un modelo de ecuaciones estructurales, empleado por Colombo, Cortese, Emanuel, Ghislieri, Molino, & Zito (2018). La ventaja de este enfoque es que permite incorporar tantas condiciones laborales como el investigador lo desee. Adicionalmente, el modelo es capaz de incorporar indicadores tanto positivos como negativos sobre el bienestar (o malestar) de los individuos, en este caso, se analiza un indicador negativo como lo es la intención de rotar. Este modelo expresa que el indicador está influenciado por dos categorías: a) Las demandas laborales: hace referencia al desgaste o los costos físicos, sociales, organizacionales, psicológicos y/o emocionales asociados a la realización del trabajo de una persona. b) Los recursos laborales: son todos los aspectos físicos, sociales, organizacionales, psicológicos y/o emocionales responsables de los procesos motivacionales de los trabajadores que incrementan el desempeño de los mismos.

Como ya se ha explicado antes, la satisfacción laboral es la variable clave que influye en las intenciones de rotar de los colaboradores. Por consiguiente, la satisfacción laboral funge como el mediador principal entre las demandas y recursos laborales, y la intención de rotar (Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998; Colombo, Cortese, Emanuel, Ghislieri, Molino, & Zito; 2018). Ante este hecho, y dado la exploración teórica revisada, en la figura 2 se ilustra el primer modelo propuesto a estudiar.

Figura 2: Diagrama estructural basado en Colombo, Cortese, Emanuel, Ghislieri, Molino & Zito (2018).



Elaboración propia.

La ventaja de esta clase de modelo de ecuaciones estructurales, es que permite estimar los efectos tanto directos como indirectos de variables latentes (también se puede considerar un análisis de ruta o de senderos “path analysis” con variables latentes). En este caso, los efectos directos sobre la intención de rotar de todas las demás variables. Por otro lado, los efectos indirectos se originan desde el compromiso organizacional, el agotamiento emocional y la inseguridad laboral, que impacta la satisfacción laboral, y esta última influye en la intención de rotar. También, se resalta la gran flexibilidad de estos modelos, ya que posibilita la reestructuración de la relaciones entre variables, siempre y cuando ostenten validez teórica, más adelante se hace una revisión matemática sobre esta técnica. Las relaciones esperadas en este modelo se exhiben a continuación:

- H1: hay una relación negativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotar, es decir, se espera que el coeficiente del análisis de senderos sea menor a cero, con una magnitud estimada de -0.39 (Colombo, Cortese, Emanuel, Ghislieri, Molino, & Zito; 2018).
- H2: hay una relación positiva entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, es decir, se espera que el coeficiente del modelo de ecuaciones estructurales sea mayor a cero. Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola (1998) estimaron un valor de 0.32.
- H3: hay una relación negativa entre el agotamiento emocional y la satisfacción laboral, es decir, se espera que el coeficiente del modelo de ecuaciones estructurales sea menor a cero. Colombo, Cortese, Emanuel, Ghislieri, Molino, & Zito (2018) estudiaron el impacto de la disonancia emocional y la satisfacción laboral, calculando un coeficiente de -0.10, aunque sean dimensiones diferentes, este ejemplo permite conocer la influencia de aspectos psicoafectivos sobre la satisfacción de los trabajadores.
- H4: hay una relación negativa entre la inseguridad laboral y la satisfacción laboral, es decir, se espera que el coeficiente del modelo sea menor a cero, con una magnitud de -0.785 (Krisna, 2019).
- H5: hay una relación negativa entre el compromiso organizacional y la intención de rotar, es decir, se espera que el coeficiente sea menor a cero. Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola (1998) midieron la relación entre compromiso organizacional y la intención de rotar; estimando un valor de -0.28.
- H6: hay una relación positiva entre el agotamiento emocional y la intención de rotar, es decir, se espera que el coeficiente sea mayor a cero. Cavazos, Flores, Hernández, & Maynez (2019) estimaron un coeficiente de 0.252.
- H7: hay una relación positiva entre la inseguridad laboral y la intención de rotar, es decir, se espera que el coeficiente del modelo sea mayor a cero. Krisna (2019) estimó una magnitud de 0.346 entre estas dos variables.

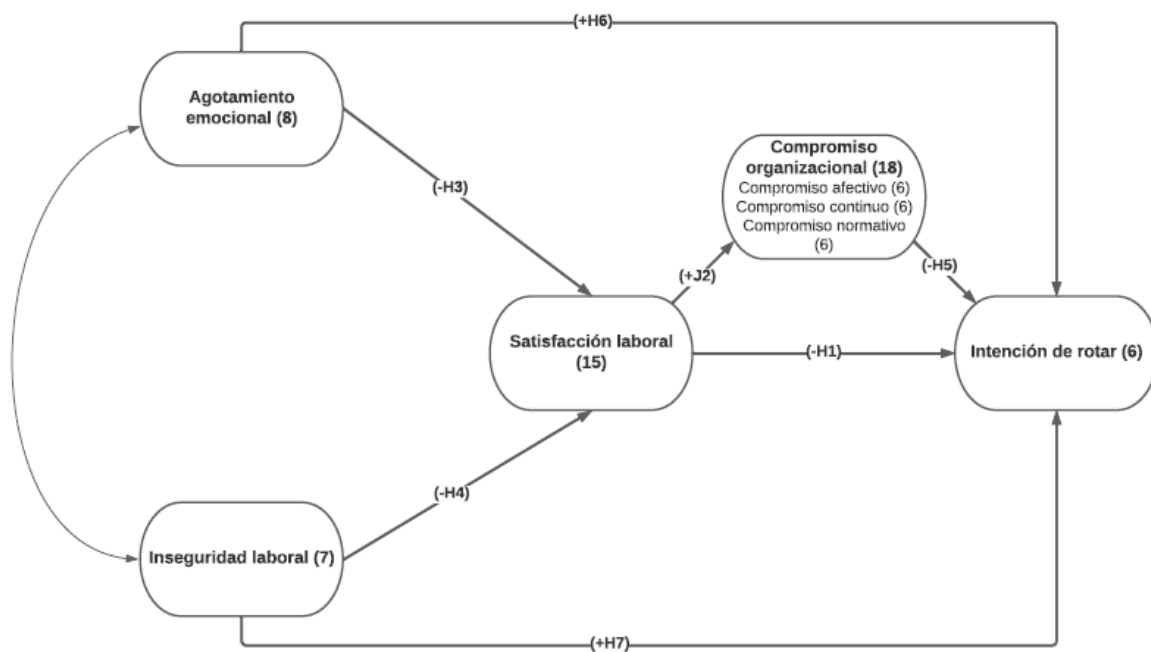
Cabe mencionar que las líneas con doble flechas entre las variables exógenas (compromiso organizacional, agotamiento laboral e inestabilidad laboral) marcan las covarianzas entre los elementos, y no deben ser confundidas con relaciones causales.

A pesar de lo anterior, y como se ha explorado en la literatura, existe un enfoque alternativo en donde se estipula que el compromiso organizacional es un determinante más poderoso que la satisfacción laboral. Además, Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola (1998) explican que el impacto de la satisfacción laboral se vuelve insignificante cuando se incluye el compromiso organizacional en un ejercicio multivariado; por consiguiente, y tomando como inspiración los modelos propuestos por Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola (1998) y Cortina (2014), también se evalúan dos diagramas causales adicionales.

En la figura 3, se cambia la relación causal entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, pues ahora la primera determina o impacta a la segunda. Igualmente, se hace énfasis en que aún permanece la función de la satisfacción laboral como el mediador o intermediario entre la intención de rotar y el resto de las dimensiones asociadas al ámbito laboral, simplemente se reconoce que el compromiso organizacional es también un mediador, pero ahora entre la satisfacción laboral y la intención de rotar. La nueva relación esperada es:

- J2: hay una relación positiva entre la satisfacción y el compromiso organizacional, es decir, se espera que el coeficiente sea mayor a cero. Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola (1998) estimó un coeficiente igual a 0.40.

Figura 3: Diagrama estructural basado en Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola (1998) y Cortina (2014)



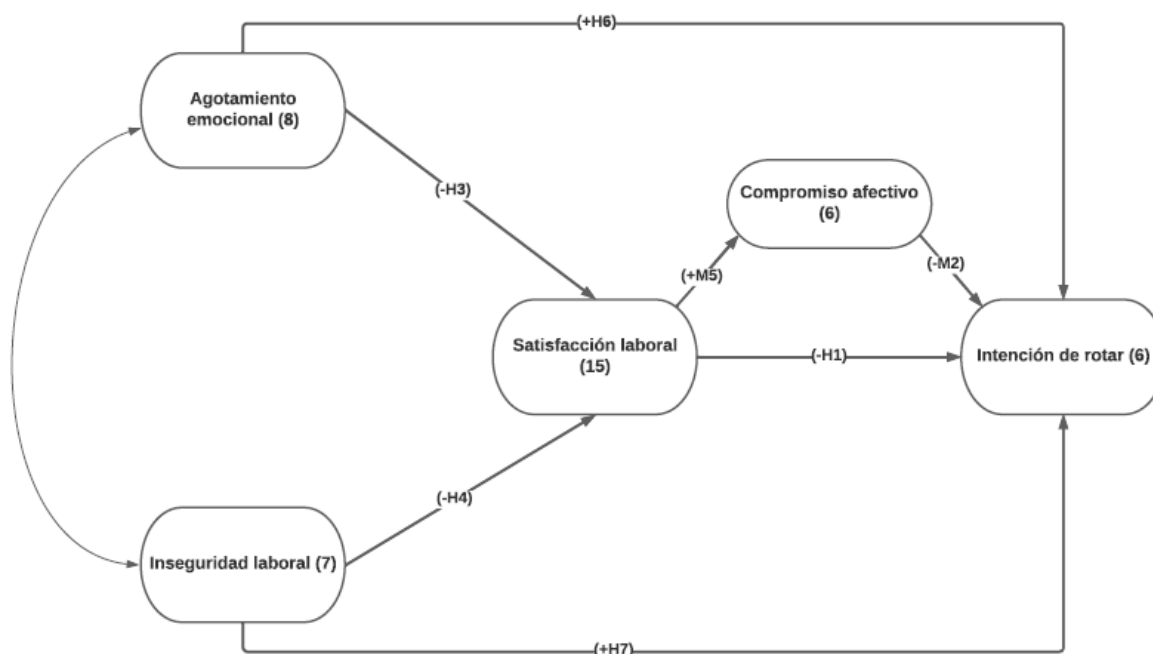
Elaboración propia.

Finalmente, se estima un modelo similar al anterior, pero ahora con la diferencia de que se sustituye el compromiso organizacional por solamente el compromiso afectivo; siguiendo la propuesta de Cortina (2014) y plasmado en la figura 4. La razón de esto es que, de los tres ingredientes que conforman el compromiso organizacional, el compromiso afectivo es tanto el más importante como el más deseado por parte de las organizaciones, ya que el compromiso normativo y el compromiso normativo nacen de la obligación y la necesidad de los colaboradores, respectivamente; por ende, no representan un vínculo de fidedigna lealtad. Las relaciones esperadas asociadas con esta dimensión son las siguientes:

- M2: hay una relación negativa entre el compromiso afectivo y la intención de rotar, es decir, se espera que el coeficiente sea menor a cero. Cortina (2014) estimó una magnitud de 0.44 entre este compromiso y la intención de permanencia (lo apuesto a la intención de rotar); por consiguiente, se desea un parámetro de magnitud similar pero con signo opuesto.

- M5: hay una relación positiva entre la satisfacción y el compromiso afectivo, es decir, se espera que el coeficiente sea mayor a cero. Cortina (2014) calculó un parámetro de 0.89.

Figura 4: Diagrama estructural basado en Cortina (2014)



Elaboración propia.

#### a) Estimación del modelo de ecuaciones estructurales

Un modelo de ecuaciones estructurales está conformado por dos componentes. La primera parte es el modelo de medida, que se refiere a la medición de las variables latentes a partir de los ítems o valores observables asociados, en otras palabras, es el análisis factorial confirmatorio. El segundo elemento es el modelo de relaciones estructurales, y representa las relaciones entre las variables latentes, similar a la estimación de una regresión lineal o a un análisis de rutas. De tal manera, los modelos de ecuaciones estructurales son “como varios modelos de análisis factorial que permiten efectos directos e indirectos entre los factores” (Ruiz, Pardo & San Martín, 2010). Ante esto, esta clase de modelos también caen en la categoría de modelos confirmatorios.

A diferencia de una regresión lineal que busca minimizar la sumatoria de las diferencias entre los valores observados y los valores estimados al cuadrado, en un modelo de ecuaciones estructurales ostenta la intención de minimizar la diferencia entre la matriz de varianzas y covarianzas de la población y la matriz de varianzas y covarianzas del modelo teórico propuesto, para estimar los parámetros del modelo (Ruiz, Pardo & San Martín, 2010). Por ende, el modelo de ecuaciones estructurales también es conocido como análisis de estructura de covarianzas (Manzano, 2017). De manera formal, esto se expresa con la siguiente hipótesis (Ruiz, Pardo & San Martín, 2010):

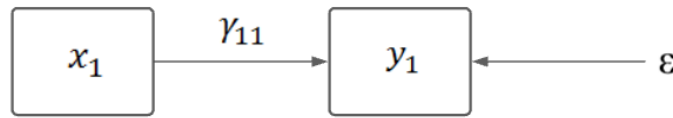
$$H_0: \Sigma = \Sigma[0] \quad (4)$$

Donde la matriz de varianzas y covarianzas de la población ( $\Sigma$ ) es igual a la matriz de varianzas y covarianzas de estimación del modelo teórico ( $\Sigma[0]$ ). Sin embargo, dado que  $\Sigma$  es desconocida, se emplea la matriz de varianzas y covarianzas muestral ( $S$ ), es decir:

$$H_0: S = \Sigma[0] \quad (5)$$

Por consiguiente, la diferencia entre estas dos matrices  $S-\Sigma[0]$  son los residuos o la discrepancia existente entre la matriz de los datos y la matriz del modelo propuesto. Ante este escenario, el objetivo de la estimación es minimizar esta función de ajuste, principalmente a través de máxima verosimilitud (Manzano, 2017). Por ejemplo, siguiendo el ejemplo de Ruíz, Pardo & Martín (2010), se posee el siguiente modelo en la figura 5:

Figura 5: Modelo de regresión simple



Elaboración propia.

Lo anterior es equivalente a tener una ecuación de regresión simple:

$$y_1 = \gamma_{11}x_1 + \varepsilon \quad (6)$$

Donde  $\gamma_{11}$  representa el coeficiente de la regresión y  $\varepsilon$  es el término de error (que se asume que es independiente de la variable  $x_1$  y cuyo valor esperado es de cero). Por otra parte, la matriz de varianzas y covarianzas entre  $y_1$  y  $x_1$  (la matriz muestral) es de:

$$S = \begin{pmatrix} Var(y) & Cov(xy) \\ Cov(xy) & Var(x) \end{pmatrix} \quad (7)$$

Esta matriz se obtiene descriptivamente con los datos recolectados. Posteriormente, es posible reescribir los elementos de la matriz muestral con los elementos de la ecuación de regresión simple, y con ello, estimar la matriz de varianzas y covarianzas del modelo teórico ( $\Sigma[0]$ ). En especial, se puede demostrar que  $Var(y)$  es una función del coeficiente estimado  $\gamma_{11}$ , la varianza de  $x_1$  y la varianza de los errores:

$$Var(y) = \gamma_{11}^2 Var(x_1) + Var(\varepsilon) \quad (8)$$

Adicionalmente,  $Cov(xy)$  depende únicamente de  $\gamma_{11}$  y de la la varianza de  $x_1$ :

$$Cov(xy) = \gamma_{11} Var(x_1) \quad (9)$$

De esta forma, se demuestra que:

$$\Sigma[0] = \begin{pmatrix} \gamma_{11}^2 Var(x_1) + Var(\varepsilon) & \gamma_{11} Var(x_1) \\ \gamma_{11} Var(x_1) & Var(x) \end{pmatrix} \quad (10)$$

Al sustituir las últimas matrices (7 y 10) en la hipótesis (5), se consigue:

$$H_0: \begin{pmatrix} Var(y) & Cov(xy) \\ Cov(xy) & Var(x) \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \gamma_{11}^2 Var(x_1) + Var(\varepsilon) & \gamma_{11} Var(x_1) \\ \gamma_{11} Var(x_1) & Var(x) \end{pmatrix} \quad (11)$$

Por consiguiente, se estimarán los coeficientes  $\gamma_{11}$  y  $Var(\varepsilon)$  que permitan mantener la igualdad entre las matrices. Igualmente, es crucial mencionar las múltiples ventajas de un modelo de ecuaciones estructurales, entre los cuales se destaca que:

- Permite una representación gráfica del modelo teórico que el investigador desea estimar; señalando el tipo de relación y la dirección entre las variables.
- Estima simultáneamente varias ecuaciones.
- Concede la manifestación de relaciones causales entre las variables.
- Faculta la concatenación de variables a través de efectos indirectos.
- Tolera la creación de relaciones recíprocas entre dos variables, es decir,  $y = f(x)$  y  $x = f(y)$ .
- Posibilita que una variable sea tanto predictora (independiente) como predicha (dependiente). Por ejemplo,  $y = f(x)$  y  $z = f(y)$ .
- Trabaja con variables tanto observables como no observables (latentes), a diferencia de un análisis de senderos o de ruta (*path analysis*) que sólo emplea, en un sentido estricto, variables observables.

En cuanto a la causalidad o a las relaciones causales en el modelo, este procedimiento no demuestra este fenómeno de manera *per se*, sino que la causalidad siempre está sustentada por la teoría en el que se basa el investigador. Por último, gracias al análisis de ecuaciones estructurales, no sólo se podrá cuantificar las relaciones entre estos factores o dimensiones, sino que también será posible estimar, por participante, el nivel o el grado de satisfacción laboral, intención de rotar, compromiso organizacional, agotamiento emocional e inseguridad laboral de los colaboradores, es decir, calcular los *factor scores*. Con lo anterior, será posible generar clústeres que permitan visualizar las características comunes (para ello se emplea la información socio-demográfica recolectada) que comparten los colaboradores y segmentar aquellos que poseen altas intenciones de abandonar la empresa. De este modo, los resultados obtenidos por este análisis serán presentados de tal forma que se podrá discernir las peculiaridades de los grupos más vulnerables y, posteriormente, proponer soluciones para estos segmentos.

#### b) Análisis de clústeres

A continuación se hará una breve revisión sobre el proceso de clusterización. El análisis de clústeres o de conglomerados es una técnica multivariante con el objetivo principal de “agrupar objetos basándose en las características que poseen” (Arias & Sfer, 2005), esto significa que es un método de clasificación que aglutina a diversos elementos individuales en grupos heterogéneos entre sí a partir de la similitud de sus integrantes. Los métodos de clusterización se dividen en dos grandes ramas: los clústeres jerárquicos y los clústeres no jerárquicos. La diferencia entre estos enfoques es que en la primera se busca un número óptimo de clústeres con el fin de alcanzar un agrupamiento lo más diferenciable posible, es decir, que “el agrupamiento jerárquico es capaz de fijar por si solo el número de clústers” (Calvo, 2018) por medio de un dendrograma<sup>7</sup> (aunque visualmente es difícil de

<sup>7</sup> “Es un diagrama de árbol que muestra los grupos que se forman al crear conglomerados de observaciones en cada paso y sus niveles de similitud” (Minitab, 2022).

determinar), de tal forma que permite llevar a cabo análisis exploratorios. Por el contrario, los clústeres no jerárquicos exigen el número de clústeres antes de realizar el ejercicio.

Para la construcción de clústeres, sin importar si son jerárquicos o no, es importante considerar los siguientes rubros: 1) la medida de similitud o de aproximación. 2) el método de clasificación o de aglomeramiento.

### Medidas de proximidad

Hace referencia a la medida de semejanza o de correspondencia entre dos objetos que van a ser aglutinados en un mismo grupo. Arias & Sfer (2005) mencionan que existen varias formas de medir la similitud, dependiendo del tipo de dato y de los individuos, entre las cuales se destacan las medidas de correlación, las medidas de proximidad y las medidas de asociación.

En el caso específico de las medidas de proximidad, ellas simbolizan el acercamiento que existe entre dos observaciones. Y estas aproximaciones pueden ser calculadas a partir de funciones de distancia, similaridad o disimilaridad. Las funciones de distancias son las más socorridas y existen varias medidas de distancia; por ejemplo, la distancia euclidiana, distancia Manhattan, la distancia Minkowski, entre otras. Conviene subrayar que, para agrupar a dos elementos  $(i, j)$  con una función de distancia determinada  $d(i, j)$ , se necesita cumplir las siguientes propiedades (Chiang & Wainwright, 2006):

$$\begin{array}{ll} \text{a) } d(i, j) \geq 0 & \text{c) } d(i, j) = d(j, i) \\ \text{b) } d(i, i) = 0 & \text{d) } d(i, j) \leq d(i, h) + d(h, j) \end{array} \quad (10)$$

La primera propiedad significa que la distancia de cualquier par de puntos nunca puede ser negativa. Luego, la segunda marca que cuando el valor de dos puntos coincide, la distancia entre ellos es cero. La tercera propiedad estipula que la distancia de  $i$  a  $j$  y la distancia de  $j$  a  $i$  están representadas por el mismo valor real no negativo. Por último, la cuarta propiedad explica que la distancia entre  $i$  y  $j$  nunca va a ser mayor que la distancia de  $i$  a  $h$  más las distancia de  $h$  a  $j$  (donde  $h \neq i, j$ ).

### Método aglomerativo

Ahora, una vez que se haya seleccionado el método de similitud entre las observaciones iniciales, se debe determina la medida de similitud o correspondencia entre los clústeres o entre una observación y un clúster. A continuación, se exponen las diversas alternativas para definir el tipo de enlace (StataCorp, 2019):

- Distancia mínima o *Nearest Neighbour Distance*: el agrupamiento entre dos grupos está determinado por las observaciones más cercanas entre los dos grupos.
- Distancia máxima o *Furthest Neighbour Distance*: el agrupamiento entre dos grupos está determinado por las observaciones más lejanas entre los dos grupos.
- Distancia promedio: el agrupamiento entre dos grupos está determinado por la proximidad promedio entre las observaciones de los dos grupos.
- Distancia entre centroides: el agrupamiento entre dos grupos está determinado por la proximidad de los centroides o puntos de gravedad entre los dos grupos.

Para fines de este documento, se inclina por emplear la técnica de clústeres jerárquicos, puesto que este análisis es de naturaleza exploratoria e inductiva, lo cual permitirá establecer un número óptimo de clústeres para el conjunto de datos recolectado. Por otro lado, la medida de proximidad utilizada será la distancia euclidiana, cuyo cálculo es:

$$d(i, j) = \sqrt{(x_{1i} - x_{1j})^2 + \dots + (x_{zi} - x_{zj})^2} \quad (11)$$

Donde  $x_{1i}$  hasta  $x_{zi}$  simbolizan las variables para el individuo  $i$ . Con respecto al método aglomerativo, se escoge la distancia promedio, que bajo un esquema de clústeres jerárquicos es denominado como *average-linkage clustering*.

### c) Evaluación del modelo

Con el fin de evaluar un modelo de ecuaciones estructurales, se aplicarán las siguientes pruebas estadísticas que están ilustradas en la tabla 18 para averiguar el grado en que los datos se ajustan a los diferentes modelos propuestos (StataCorp., 2021; Ruiz, Pardo & San Martín, 2010).

<b>Tabla 18: Pruebas para evaluar el ajuste de datos en un modelo de ecuaciones estructurales</b>		
<b>Prueba</b>	<b>Nombre</b>	<b>Criterio</b>
CFI	Índice de bondad de ajuste comparativo (Comparative fit index)	Escala de 0 a 1. Valor igual o mayor a 0.90 es considerado como bueno.
SRMR	Raíz cuadrada media residual estandarizada (Standardized root mean square residual)	0 (ajuste perfecto). Valores entre 0-0.05 (ajuste bueno). Valores entre 0.05-0.10 (ajuste aceptable). Valores $\geq$ 0.10 (pobre).
RMSEA	Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (Root mean square error of approximation)	0 (ajuste perfecto). Valores entre 0-0.05 (ajuste bueno). Valores entre 0.05-0.08 (ajuste aceptable). Valores $\geq$ 0.10 (pobre)

*Elaboración propia*

Posteriormente, una vez seleccionado el modelo de intención de rotar con el mayor grado de bondad de ajuste y de haber estimado el valor de las variables latentes del modelo, se usarán métodos de agrupamiento con el propósito de construir una familia de clústeres; utilizando el enfoque de clustering jerárquico. Para ello, se emplea el índice Duda-Hart  $Je(2)/Je(1)$  (Duda, Hart & Stork, 2001) y su pseudo-T al cuadrado ( $T^2$ ) asociado, como reglas para elegir el número de clústeres. Donde  $Je(1)$  representa la suma de los errores al cuadrado dentro del grupo que va a ser dividido y  $Je(2)$  es la suma de los errores al cuadrado en los dos subgrupos resultantes.

La relación que existe entre el valor de la pseudo-T al cuadrado y el índice Duda-Hart  $Je(2)/Je(1)$  se muestra a continuación (StataCorp., 2019):

$$\frac{1}{Je(2)/Je(1)} = 1 + \frac{T^2}{N_1 + N_2 - 2} \quad (12)$$

Donde  $N_1$  y  $N_2$  son el número de observaciones en dos subgrupos. Si  $Je(2)$  es cero,  $Je(2)/Je(1)$  también lo será, esto significa que los dos subgrupos carecen de variabilidad; como resultado,  $T^2$  es indefinida. Como consecuencia, para el índice de Duda-Hart, los valores más altos resultan en clústeres más diferenciados, y un valor más bajo refleja una estructura de agrupamiento pobremente definido; por el contrario, una pseudo-T al cuadrado más bajo indica un agrupamiento más diferenciado. Por consiguiente, el número óptimo de clústeres se elige al seleccionar uno de los valores con un alto  $Je(2)/Je(1)$ , pero que también ostente una  $T^2$  muy baja, ya que el número de clústeres con el mayor  $Je(2)/Je(1)$  no siempre coincide con la  $T^2$  más reducida (StataCorp, 2019). Asimismo, es importante resaltar que estas reglas son únicamente válidas cuando se trabaja con clústeres jerárquicos.

### **5) Evaluación de la minería de datos**

Posteriormente, se evalúan los resultados obtenidos tanto en el modelo de ecuaciones estructurales como de la clusterización para verificar si estos cumplen con el objetivo de la organización y satisfacen el criterio de éxito de la minería de datos. Al mismo tiempo, se ofrecerán una serie de recomendaciones en función de los resultados obtenidos y dada la naturaleza tanto de la organización como del problema en sí mismo para reducir la rotación potencial evitable de los trabajadores, y en última instancia, la rotación de personal real, es decir, la generación de conocimiento útil para la empresa. A su vez, también se expresarán elementos dentro del proceso de la minería de datos que puedan mejor para futuros trabajos.

### **6) Implementación**

Este documento no va más allá de brindar un panorama sólido sobre el fenómeno de la intención de rotar de los colaboradores dentro del contact center y entregar sugerencias para disipar este pensamiento, con el propósito de tratar de menguar la salida voluntaria real de los trabajadores. La selección, aplicación, monitorización y evaluación de las medidas para incrementar la retención del recurso humano es responsabilidad exclusiva del negocio.

## Capítulo 3: Análisis de resultados

### Estadística descriptiva

#### Información socio-laboral

La muestra recogida está compuesta por la participación de 126 individuos, los cuales representan aproximadamente el 23.16% del total del universo. Cabe destacar que, la muestra obtenida supera la cantidad mínima establecida en la sección anterior, para que el conjunto de los datos sea representativo de la población. A continuación, se presentan los resultados más importantes de la encuesta:

En primer lugar, con respecto al género de los colaboradores, el 37.30% de las personas que contestaron son hombres; por otro lado, el 61.90% son mujeres, esto está reflejado en la figura 6. El residuo restante, que se traduce como el 0.79% (un trabajador), son individuos que no se identifican con ninguno de las categorías previas.

Posteriormente, en la tabla 19, se ilustra un resumen de estadísticos sobre la edad de los encuestados, a nivel general y por género. Considerando el conjunto total de la muestra, la edad

**Figura 6: Gráfico de los colaboradores por género**



*Elaboración propia.*

años. Posteriormente, en la tabla 19, se ilustra un resumen de estadísticos sobre la edad de los encuestados, a nivel general y por género. Considerando el conjunto total de la muestra, la edad promedio de los colaboradores es de 30.48 años; sin embargo, al revisar este mismo estadístico por género, se expone que las mujeres ostentan, en promedio, una edad de 30.96 años, y que es ligeramente superior que la edad promedio de los hombres, con un valor de 29.68 años; exhibiendo una ligera diferencia de un año aproximadamente. En este mismo sentido, la moda de la edad de los colaboradores afirma el hecho anterior, pues en el caso de los hombres, la cifra que más veces se repite es de 23 años; en contraste, la edad más recurrente en las mujeres es de 25 años.

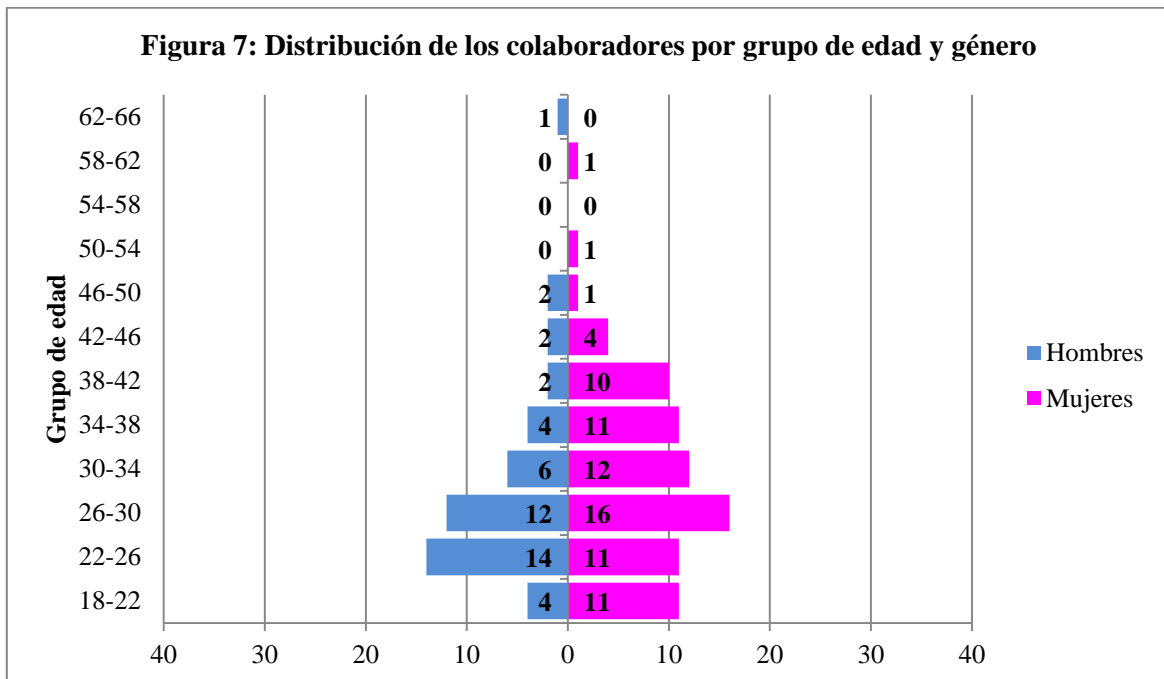
Es más, en los hombres, el 50% de los colaboradores se ubican entre el rango de edad de 24 a 27 años. En cambio, el 50% de las mujeres tienen una edad entre los 25 y 36 años. Este aspecto puede parecer inusual, dado que los hombres reportan a la persona con la edad más alta, con un valor de 62 años. Adicionalmente, la desviación estándar en todos los casos es superior a los 8 años en promedio; manifestando que la dispersión de las edades de los trabajadores es bastante alto. Ya por último, en cuanto a las medidas de forma, el sesgo o coeficiente de simetría es positiva, es decir, con un sesgo a la derecha tanto para los hombres como para mujeres, e incluso de manera general.

**Tabla 19: Estadísticos de la edad de los colaboradores, total y por género**

Estadístico	Total	Hombre	Mujer
Cantidad	126	47	78
Media	30.48	29.68	30.96
Mediana	29.00	27.00	30.00
Moda	25.00	23.00	25.00
Mínimo	18	19	18
Máximo	62	62	58
Rango	44.00	43.00	40.00
Varianza	67.80	74.70	64.82
Desv. Est.	8.23	8.64	8.05
1° cuartil	25.00	24.00	25.00
3° cuartil	35.75	27.00	36.00
Sesgo	1.03	1.69	0.60
Curtosis	1.46	3.43	0.48

*Elaboración propia.*

Inspeccionando más de cerca las edades de los colaboradores, la figura 7 expone que el 63.83% de los hombre gozan de una edad inferior a los 30 años. Por otra parte, únicamente el 48.71% de las mujeres se ubican en ese mismo rango de edad. En el caso opuesto, el 10.63% de los hombres tienen una edad igual o superior a los 48 años, y para las mujeres sólo el 8.97%; evidenciando que la mayoría de los trabajadores más jóvenes son hombres y que gran parte de los empleados que se ubican en la adultez son mujeres, es decir, igual o mayor a 30 años pero inferior a los 48 años.



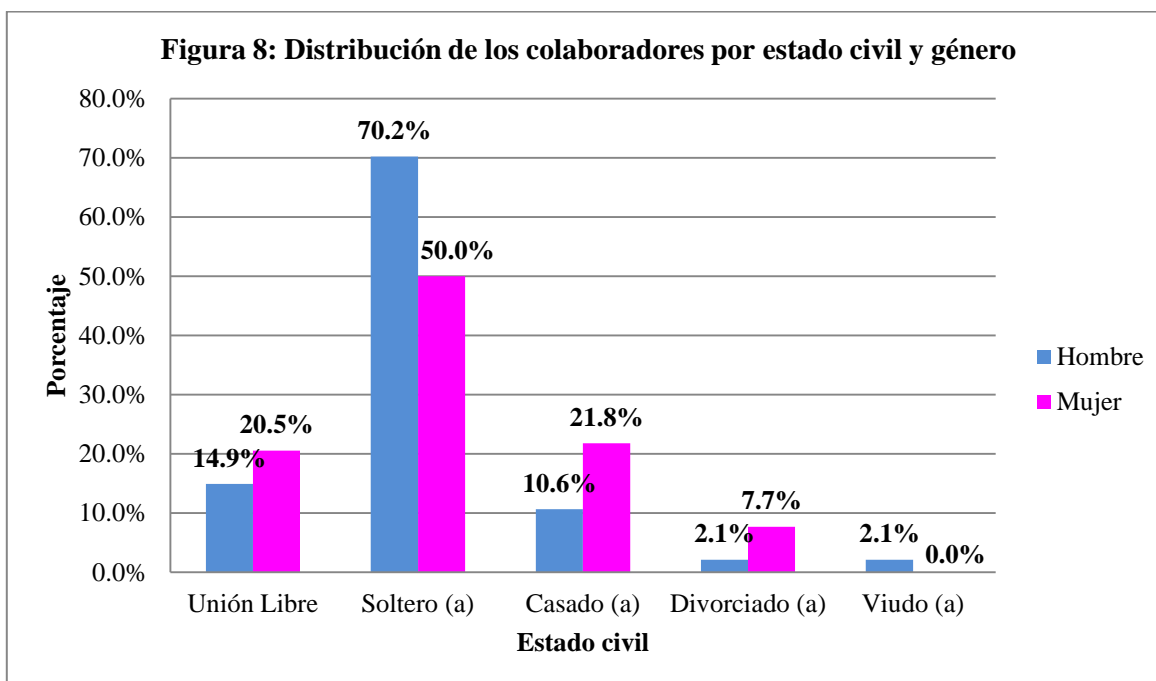
*Elaboración propia.*

Ahora bien, la tabla 20 exhibe a los encuestados divididos en función a la generación etaria a la que pertenecen, es decir, en cuatro grupos: *baby boomers*, generación X, generación Y (los *millennials*) y generación Z (los *centennials*). Para empezar, se ilustra que la generación representativa de los trabajadores dentro de la organización son los *millennials*; alcanzando una representación del 47.62%, seguidos muy de cerca por los *centennials* con una proporción del 42.86%. Sumando ambos grupos, se concluye que un poco más del 90.00% del recurso humano de la empresa pertenecen a las generaciones más jóvenes.

Generación	Porcentaje	Acumulado
<i>Baby Boomers</i>	1.59%	1.59%
Generación X	7.94%	9.52%
Generación Y	47.62%	57.14%
Generación Z	42.86%	100.00%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	

*Elaboración propia.*

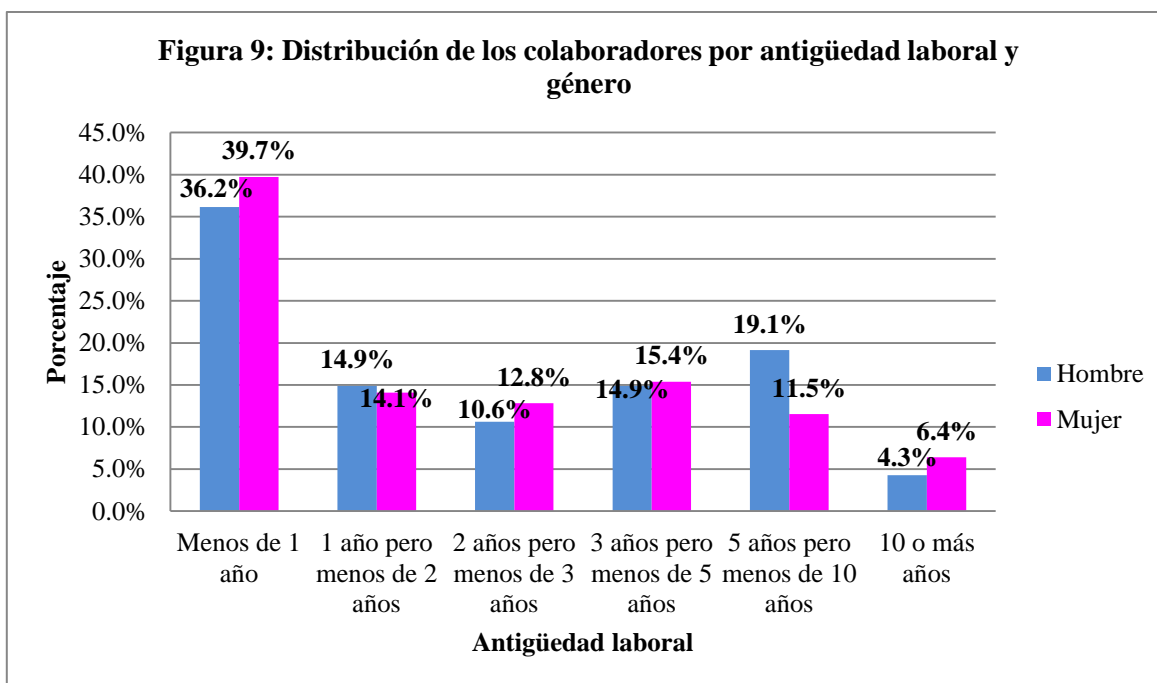
En relación al estado civil de los encuestados (ver figura 8), se observa que la mayoría de los empleados, tanto para los hombres como las mujeres, son solteros, con el 70.20% y el 50.00% respectivamente. Hay que mencionar, además que el 42.30% de las mujeres sostienen una relación con una pareja, ya sea por medio de un matrimonio o en unión libre.



*Elaboración propia.*

Por lo que se refiere a la antigüedad laboral de los trabajadores, la figura 9 vislumbra que una proporción grande de hombres y mujeres gozan de una trayectoria laboral inferior a la de un año, con el 36.20% y el 39.70%, respectivamente. También, que casi el 20.00% de los hombres tienen una antigüedad laboral de 5 o más años, pero por debajo de 10 años. Para el caso de las mujeres, un

poco más del 15.00% han trabajado entre 3 y 5 años. Asimismo, es evidente que una pequeña proporción tanto de hombres como de mujeres llegan a acumular 10 años o más de antigüedad laboral, pues ninguno de los géneros rebasa el 7.00%.

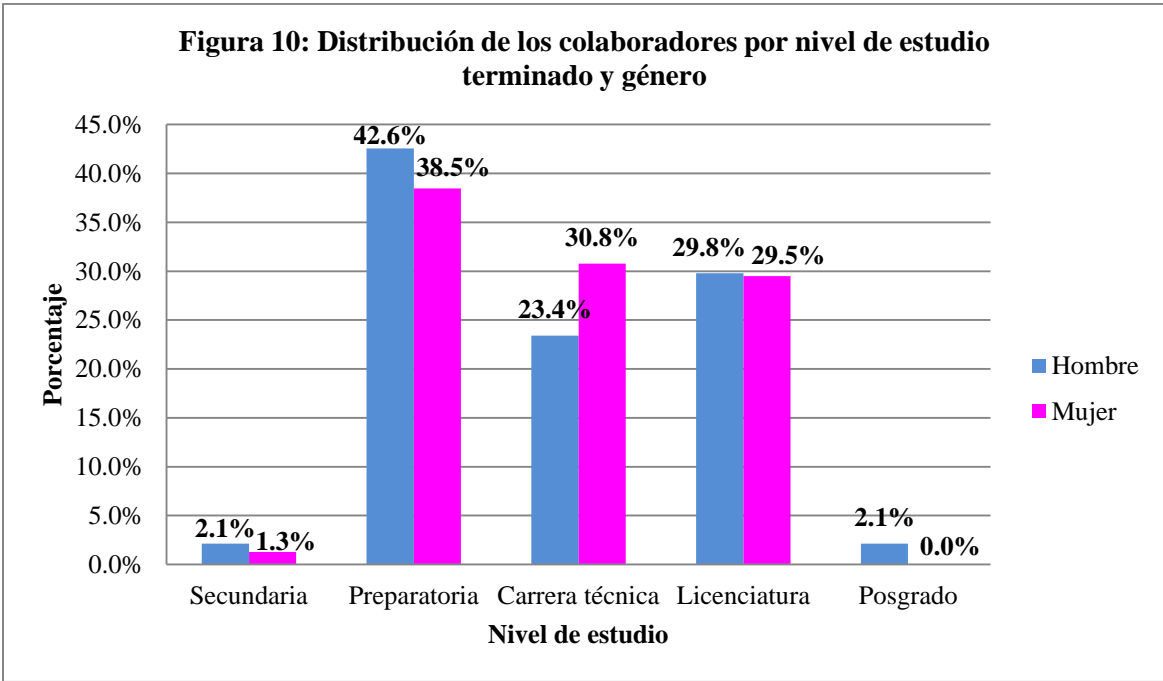


*Elaboración propia.*

El siguiente aspecto a tratar es el nivel de estudio terminado de los trabajadores. De acuerdo con los resultados arrojados por la figura 10, gran parte tanto de los hombres como de las mujeres han concluido la preparatoria, con el 42.60% y el 38.50% respectivamente. Adicionalmente, se enfatiza que la proporción de mujeres con carrera técnica es superior a la de los hombres con una diferencia de 7.40 puntos porcentuales. A su vez, el porcentaje que han concluido sus estudios universitarios es casi del 30% para ambos géneros. Finalmente, se pone al descubierto que el 2.10% de los trabajadores ostentan estudios de posgrado; por el otro lado, no se registró ninguna mujer en esta categoría.

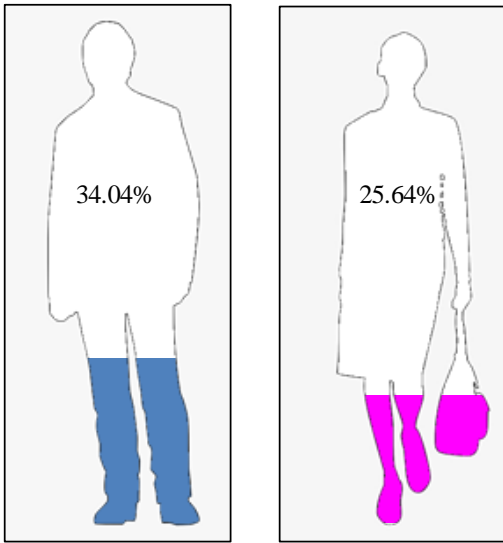
Siguiendo con el rubro del nivel educativo de los trabajadores, de acuerdo con la figura 11, solamente el 34.04% de los hombres continúan con sus estudios. No obstante, la proporción de las mujeres es menor, pues únicamente el 25.64% no se han desligado de las actividades educativas. Por otro lado, en la figura 12, el 29.79% de los trabajadores del género masculino poseen uno o varios hijos. Sin embargo, en el caso de las mujeres, el 50.00% de ellas se encuentran en la misma condición.

Inspeccionando más de cerca este atributo, en la figura 13 expone la distribución de los colaboradores por número de hijos y por género. Primeramente, la gráfica ilustra que ninguno de los hombres posee más de 3 hijos. Adicionalmente, el 17.02% de ellos sólo tienen un hijo/hija, el 8.51% con dos y el 4.26% con tres. Ahora bien, las mujeres llegan a tener hasta cinco hijos, el 26.92% con uno, el 14.10% con dos, el 6.41% con tres y para cuatro o cinco hijos el 2.56% de las mujeres, respectivamente.



*Elaboración propia.*

**Figura 11: Gráfico de los colaboradores que continúan estudiando por género**

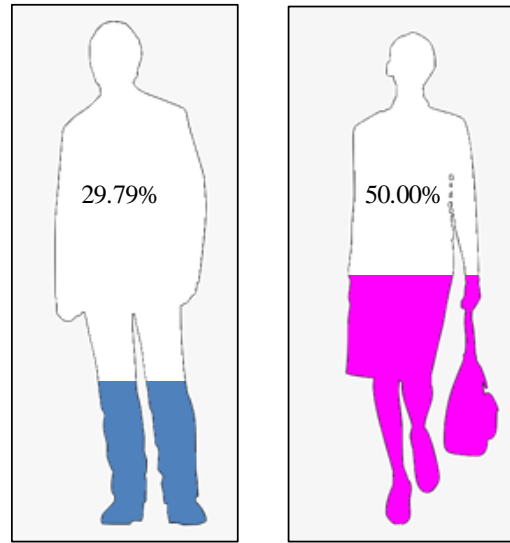


**Hombre**

**Mujer**

*Elaboración propia.*

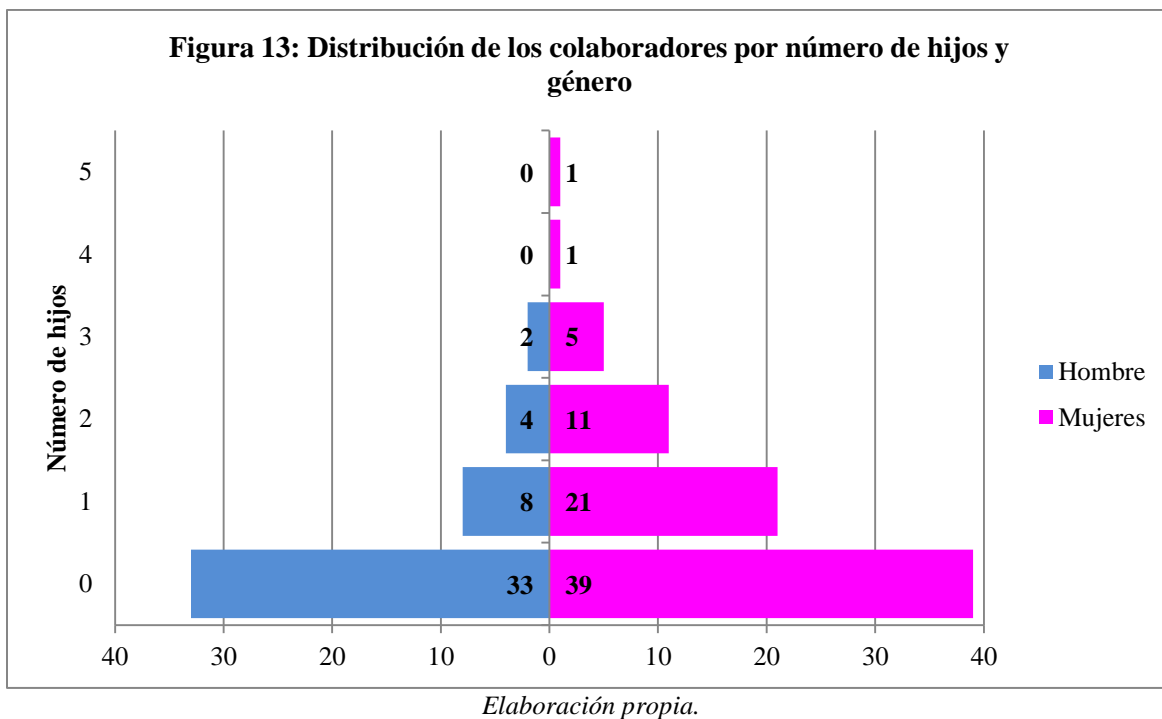
**Figura 12: Gráfico de los colaboradores que tienen uno o más hijos por género**



**Hombre**

**Mujer**

*Elaboración propia.*



### Información sobre las dimensiones laborales

En términos generales, la satisfacción laboral por parte de los trabajadores es mixta, pues no existe una tendencia clara sobre el bienestar (o malestar) que la firma genera sobre su recurso humano (ver tabla 21). Por ejemplo, se destaca que el 74.61% de los encuestados consideran que su supervisor es competente al hacer su trabajo (pregunta 2), el 78.58% exclaman que les gusta convivir con las personas del trabajo (pregunta 6) y que el 85.71% admiten que les gustan las actividades que realizan en la empresa (pregunta 14). Por el contrario, también hay preguntas que exteriorizan un desasosiego hacia la compañía, en especial, con aquellas que se relacionan a las retribuciones que reciben los trabajadores, como muestra, se distingue que el 59.52% de los colaboradores afirman que hay pocas posibilidades de obtener una promoción (pregunta 1), el 50.79% declaran que no están satisfechos con los beneficios que perciben (pregunta 2) y solamente el 35.72% consideran que gana un reconocimiento cuando laboran de manera loable (pregunta 4).

Verificando los resultados del agotamiento emocional en la tabla 22, se muestra que el 63.49% de las personas experimentan un agotamiento emocional derivado de su trabajo (pregunta 1). En este mismo sentido, el 70.64% aseguran padecer de cansancio al final de su jornada laboral (pregunta 2) y el 43.65% que el propio trabajo les genera cansancio (pregunta 5). Aunado a lo anterior, el 44.45% padecen de frustración (pregunta 6) y que el 43.65% también experimentan cansancio en las mañanas antes de trabajar (pregunta 3). A pesar de todo lo anterior, se está seguro que los compañeros de trabajo no impactan sobre el agotamiento emocional (pregunta 8).

**Tabla 21: Resultados de las preguntas asociadas a la satisfacción laboral**

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1) Realmente hay muy pocas posibilidades de promoción	3.97%	17.46%	19.05%	24.60%	34.92%
2) Mi supervisor es bastante competente en hacer su trabajo.	5.56%	8.73%	11.11%	34.13%	40.48%
3) No estoy satisfecho con los beneficios que recibo.	9.52%	15.08%	24.60%	30.95%	19.84%
4) Cuando hago un buen trabajo, obtengo el reconocimiento que debería recibir.	17.46%	23.81%	23.02%	25.40%	10.32%
5) Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan hacer un buen trabajo.	5.56%	19.84%	15.08%	32.54%	26.98%
6) Me gusta la gente con la que trabajo.	1.59%	3.97%	15.87%	46.83%	31.75%
7) A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	21.43%	36.51%	17.46%	17.46%	7.14%
8) Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización.	15.08%	21.43%	27.78%	25.40%	10.32%
9) Aquellos a quienes les va bien en el trabajo tienen una buena posibilidad de ser promovidos.	11.11%	18.25%	22.22%	34.92%	13.49%
10) Mi superior es injusto conmigo.	36.51%	39.68%	10.32%	7.94%	5.56%
11) Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las organizaciones del mismo giro.	13.49%	23.81%	36.51%	20.63%	5.56%
12) No siento que se valore el trabajo que hago.	7.94%	23.02%	19.84%	29.37%	19.84%
13) Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo rara vez se ven obstaculizados por la burocracia.	7.94%	23.81%	33.33%	23.81%	11.11%
14) Me gusta hacer las cosas que hago en el trabajo.	2.38%	1.59%	10.32%	52.38%	33.33%
15) Los objetivos de esta organización no me quedan claros.	13.49%	33.33%	19.84%	16.67%	16.67%

*Elaboración propia.*

**Tabla 22: Resultados de las preguntas asociadas al agotamiento emocional**

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1) Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.	5.56%	20.63%	10.32%	37.30%	26.19%
2) Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.	2.38%	12.70%	14.29%	42.86%	27.78%
3) Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar.	11.90%	28.57%	15.87%	26.19%	17.46%
4) Trabajar todo el día, es realmente estresante para mí.	8.73%	27.78%	25.40%	23.81%	14.29%
5) Me siento cansado por mi trabajo.	6.35%	30.16%	19.84%	30.16%	13.49%
6) Me siento frustrado por mi trabajo.	8.73%	29.37%	17.46%	25.40%	19.05%
7) Creo que estoy trabajando demasiado.	11.11%	38.89%	26.98%	13.49%	9.52%
8) Trabajar directamente con personas me produce estrés.	18.25%	50.00%	17.46%	10.32%	3.97%

*Elaboración propia.*

Con respecto al compromiso afectivo de los colaboradores plasmado en la tabla 23, se aprecia que existe una tendencia positiva débil a favor. Pues el 51.59% de los empleados estarían felices pasar el resto de su vida en la empresa (pregunta 1), el 47.62% tienen un fuerte sentido de pertenencia a la organización (pregunta 3), el 33.70% ostentan un apego emocional (pregunta 4), el 46.83% se sienten parte de la familia de la empresa (pregunta 5) y el 49.20% exteriorizan que la organización tiene un significado importante para los colaboradores (pregunta 6). No obstante, se debe advertir que el 62.70% no consideran los problemas de la organización como suyos (pregunta 2).

**Tabla 23: Resultados de las preguntas asociadas al compromiso afectivo**

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1) Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.	12.70%	4.76%	12.70%	18.25%	19.05%	17.46%	15.08%
2) Realmente siento que los problemas de esta organización son míos.	38.10%	9.52%	15.08%	14.29%	7.94%	11.11%	3.97%
3) No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.	23.81%	10.32%	13.49%	19.05%	11.11%	9.52%	12.70%
4) No me siento apegado emocionalmente a esta organización.	19.84%	7.14%	10.32%	29.37%	7.94%	13.49%	11.90%
5) No me siento parte de la familia de mi organización.	16.67%	15.08%	15.08%	18.25%	11.11%	11.90%	11.90%
6) Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	7.94%	9.52%	9.52%	23.81%	10.32%	18.25%	20.63%

*Elaboración propia.*

**Tabla 24: Resultados de las preguntas asociadas al compromiso de continuidad**

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1) En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	7.94%	3.97%	3.17%	15.87%	12.70%	28.57%	27.78%
2) Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si quisiera.	8.73%	3.97%	11.90%	9.52%	11.11%	20.63%	34.13%
3) Gran parte de mi vida se vería interrumpida si decidiera dejar mi organización ahora.	14.29%	12.70%	11.11%	15.08%	11.11%	11.90%	23.81%
4) Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización.	16.67%	15.08%	13.49%	16.67%	5.56%	10.32%	22.22%
5) Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte.	16.67%	13.49%	16.67%	14.29%	11.90%	12.70%	14.29%
6) Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.	15.87%	12.70%	13.49%	16.67%	11.11%	12.70%	17.46%

*Elaboración propia.*

En cuanto al compromiso de continuidad, en la tabla 24 se observa que gran parte de los trabajadores reflejan un fuerte sentido por mantener su relación laboral con su organización, ya que más del 60.00% de los encuestados afirman que poseen el deseo de seguir trabajando y que sería difícil para ellos abandonar la empresa actualmente (pregunta 1 y 2). Sin embargo, también una proporción considerable de colaboradores señalan que no existe escasez de oportunidades laborales para cambiar de trabajo (pregunta 4 y 6); por ende, este hecho puede no impedir la salida voluntaria de los trabajadores.

Sobre el compromiso normativo en la tabla 25, el sentimiento de reciprocidad a través de una deuda moral puede percibirse como frágil, pues si bien los trabajadores ostentan un fuerte apego a seguir en la empresa debido a la lealtad que reflejan los colaboradores (pregunta 1, 2, 4 y 5), se debe mencionar que la mayoría de los encuestados no sufrirían ninguna culpabilidad de dejar su lugar de trabajo ni sienten que deben correspondencia a la organización (pregunta 3 y 6).

**Tabla 25: Resultados de las preguntas asociadas al compromiso normativo**

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1) No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.	19.05%	14.29%	7.94%	21.43%	12.70%	5.56%	19.05%
2) Incluso si fuera para mi ventaja, no creo que sea correcto dejar mi organización ahora.	11.90%	14.29%	10.32%	21.43%	11.90%	11.11%	19.05%
3) Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.	33.33%	10.32%	16.67%	11.11%	7.94%	8.73%	11.90%
4) Esta organización merece mi lealtad.	10.32%	11.90%	11.11%	15.08%	12.70%	16.67%	22.22%
5) No dejaría mi organización en este momento porque tengo un sentido de obligación con las personas que la integran.	11.11%	11.11%	10.32%	13.49%	16.67%	18.25%	19.05%
6) Le debo mucho a mi organización.	17.46%	12.70%	14.29%	21.43%	11.11%	7.14%	15.87%

*Elaboración propia.*

Con respecto a la inseguridad laboral estampado en la tabla 26, los trabajadores expresan un alto nivel de confianza en mantener su puesto de trabajo en el corto plazo (pregunta 1, 2, 3 y 4), pero en el largo plazo, la incertidumbre acerca de la estabilidad profesional y el miedo a perder su trabajo se incrementan significativamente (pregunta 5, 6 y 7).

**Tabla 26: Resultados de las preguntas asociadas a la inseguridad laboral**

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1) Estoy muy seguro/a de que podré mantener mi trabajo.	6.35%	10.32%	7.14%	11.11%	15.87%	21.43%	27.78%
2) Estoy seguro de mi entorno laboral.	3.17%	5.56%	11.90%	13.49%	16.67%	23.02%	26.19%
3) Creo que podré seguir trabajando aquí.	5.56%	3.17%	7.14%	13.49%	14.29%	21.43%	34.92%
4) Solo hay una pequeña posibilidad de que me quede desempleado.	9.52%	7.14%	11.11%	27.78%	11.11%	10.32%	23.02%
5) Me preocupo/a por la continuación de mi carrera.	11.11%	7.94%	3.97%	16.67%	10.32%	19.05%	30.95%
6) Temo perder mi trabajo.	10.32%	6.35%	7.94%	18.25%	10.32%	14.29%	32.54%
7) Me siento inseguro sobre el futuro de mi trabajo.	4.76%	8.73%	3.97%	18.25%	14.29%	16.67%	33.33%

*Elaboración propia.*

Para concluir, con referente a la intención rotar en la tabla 27, a grandes rasgos, la mayoría de los encuestados no tienen el deseo de abandonar a la empresa en el corto plazo ni están buscando otras oportunidades laborales (pregunta 2, 3, 4, 5 y 6), pero igualmente gran parte de los empleados aseguran que no tienen oportunidad de ascender dentro de la empresa (pregunta 1). Por lo que podría representar una causa para abandonarla en el mediano o largo plazo, este hecho se ve reflejado en que el 32.54% de los colaboradores afirman que saldrán de la organización en caso de no obtener un ascenso (pregunta 5). Por otra parte, también se debe destacar que una buena proporción de los trabajadores están indecisos sobre salir o permanecer en la empresa (pregunta 2 y 3).

**Figura 27: Resultados de las preguntas asociadas a la intención de rotar**

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1) Creo que no subiré de puesto en esta empresa.	4.76%	16.67%	17.46%	25.40%	35.71%
2) Tengo la intención de dejar esta empresa en poco tiempo.	23.02%	23.81%	37.30%	7.14%	8.73%
3) He decidido dejar esta empresa.	39.68%	19.84%	30.16%	6.35%	3.97%
4) Estoy actualmente buscando trabajo como el que hago, pero en otra empresa.	46.03%	28.57%	8.73%	10.32%	6.35%
5) Buscaré otro trabajo, en caso de no subir de puesto.	19.05%	23.02%	25.40%	14.29%	18.25%
6) Me encuentro buscando trabajo en la misma área.	40.48%	34.13%	9.52%	8.73%	7.14%

*Elaboración propia.*

Asimismo, al compaginar los resultados de las dimensiones con los datos socio-laborales recopilados a través de tablas de contingencia (ver anexo 2), se puede extraer información igualmente provechosa para la organización, para ello se empleó cuatro variables: 1) antigüedad laboral. 2) generación etaria. 3) nivel de educación. 4) número de hijos. En primer lugar, relacionado a la antigüedad laboral de los colaboradores, se observa un efecto “cóncavo” o “convexo”, según sea el caso, cuando se compara con el compromiso afectivo (y este hecho parece repetirse en gran medida en la mayoría de las preguntas asociadas a cada uno de los factores), pues los trabajadores con menos experiencia en la empresa se comportan de manera muy similar a los individuos con mayor permanencia; dejando aquellos que no están en los extremos con una conducta opuesta a los dos grupos anteriores. Por ejemplo, la mayoría de colaboradores con menos de un año de experiencia están a favor de pasar toda su vida laboral en la compañía; sin embargo, conforme su antigüedad se acrecienta, este sentimiento no sólo se reduce en términos de proporción, sino también en intensidad; alcanzando su punto máximo en los trabajadores de 3 a 5 años de antigüedad. Ahora bien, después de pasar ese límite, el sentimiento vuelve a surgir y a consolidarse en los empleados con 10 años o más de antigüedad.

Otro hallazgo que debe resaltarse es que también existe una proporción considerable de colaboradores que se encuentran en un punto neutro sobre la relación emocional con la empresa, especialmente para aquellos con que no acumulan 5 años o más de antigüedad, lo cual representa una situación de doble cara, ya que si bien están a un paso o acción de establecer un apego emocional hacia la empresa, también cabe la posibilidad de que desarrollen una aversión en contra de la unidad empresarial.

Analizando ahora el compromiso de continuidad con la antigüedad laboral, se contempla que las personas con menor antigüedad ostentan, en términos generales, mayores niveles por seguir su carrera profesional en la empresa actual; por otro lado, gran parte de las personas más antiguas se ubican en un punto neutro o con poco arraigo. Con respecto al compromiso normativo, existe una tendencia clara de que los trabajadores con la mayor antigüedad laboral, experimentan de un mayor sentimiento de reciprocidad. Lo anterior no es inusual, pues con el paso de tiempo, los trabajadores son capaces de desarrollar la correspondencia ante la firma debido a que esta última puede mostrar tanto su interés por el personal mediante acciones con gran significado profesional e inclusive emocional. Adicionalmente, aquellos con la menor experiencia laboral, también atesoran un fuerte

compromiso normativo, esto se puede ser la consecuencia de que para muchos jóvenes esto haya representado su primera oportunidad laboral.

Examinando la inseguridad laboral bajo el mismo contexto, se pone al descubierto que los trabajadores con la mayor antigüedad parecen ser más insensible o con un menor nivel de miedo por perder su trabajo, y también atesoran una mayor seguridad para conservar su puesto actual dentro de la organización. Por el contrario, los colaboradores que ostentan entre 1 y 3 años de antigüedad padecen de mayor vacilación sobre su permanencia, esto se puede deber a que después de su periodo de entrenamiento o de adaptación, las personas no gozan de la confianza sobre su desempeño; como consecuencia, no creen proteger su puesto. Este fenómeno se repite con la dimensión asociada al agotamiento emocional, ya que tanto los colaboradores con menor antigüedad como los de mayor antigüedad no parecen sufrir de algún desgaste afectivo; no obstante, aquellos que no están en los extremos adolecen gravemente de un agotamiento emocional.

En relación a la intención de rotar y la antigüedad laboral, se evidencia que los individuos con la menor permanencia en la firma son más recalcitrantes sobre seguir laborando en la compañía. Esto no es de extrañar, ya que posiblemente la mayoría de ellos esta situación representa apenas su introducción o sus primeras interacciones con el mercado laboral; por ende, esas personas no sólo glorifican su trabajo actual, sino que también desaprueban totalmente su desvinculación laboral en este momento. Cabe mencionar que los individuos entre 1 y 2 años de antigüedad son más propensos a salir de la organización si no obtienen un ascenso en el corto plazo.

Referente a la variable de generación etaria, se desvela sin ninguna sorpresa que la percepción sobre algunos de las dimensiones asociadas al fenómeno de la intención de rotación de los *millennials* y *centennials* son muy similares a causa de que comparten varias similitudes. Aunque se debe advertir que también existen discrepancias entre ambos grupos. Adicionalmente, estas jóvenes generaciones se comportan de manera distinta que a las generaciones anteriores. Por ejemplo, el compromiso organizacional expresado en sus tres dimensiones, tanto los *baby boomers* como aquellos que pertenecen a la generación *X* se identifican favorablemente con la organización. En contraste a lo anterior, la generación *Y* y *Z* son más reticentes o desconfiados hacia la organización en los tres componentes. Particularmente, los *centennials* poseen una postura más neutral en todas las dimensiones previas, esto puede ser el resultado de la poca antigüedad dentro de la empresa o la falta de interés por parte de la organización hacia sus colaboradores más jóvenes.

Acerca del agotamiento emocional, existe una predisposición de que las generaciones más jóvenes sufren de un mayor cansancio psicoafectivo derivado de sus actividades profesionales. Principalmente la generación *Z* adolece de esta situación; la razón de esto puede justificarse a la poca experiencia para lidiar con estos sentimientos en su entorno laboral. Todavía cabe señalar, con respecto a la inseguridad laboral, que los *baby boomers* y la generación *X* muestran más confianza para mantener sus empleos, pero la generación *X* también padece de una mayor preocupación sobre la incertidumbre de su vida laboral en el futuro.

En consideración a la satisfacción laboral, se aprecia que los *millennials* son más sensibles a las recompensas que ofrece la compañía; sin embargo, la mayoría de ellos manifiestan que se sienten poco reconocidos y son lo menos satisfechos con los beneficios proporcionados. Para el caso de los *centennials*, se ilustra que una proporción muy grande de ellos califican positivamente todas las

preguntas asociadas a las relaciones humanas, ya sea con sus compañeros o superiores. Asimismo, los *baby boomers* son los más optimistas sobre la oportunidad de obtener ascensos o promociones. Derivado de lo anterior, los *millennials* son los que vacilan más sobre su permanencia dentro de la organización, pues una alta proporción de ellos abandonaría su puesto de trabajo en caso de no recibir un ascenso.

Examinando las dimensiones con la variable de educación, se percibe que las personas con mayores niveles de educación han desarrollado un fuerte compromiso emocional con la organización. Por otra parte, los colaboradores con preparatorio o licenciatura terminada reflejan un mayor compromiso de continuidad. No obstante, el compromiso normativo parece no permear, pues la mayoría de los empleados, sin importar su nivel de estudios, se localizan en un punto neutro. En cuanto al agotamiento emocional producido en la organización, los colaboradores con menores niveles de educación sufren de un mayor desgaste que los trabajadores con mayores niveles de educación.

Sobre la inseguridad laboral, aquellos con preparatoria muestran poca determinación para salvaguardar su empleo que el resto de individuos. Por otro lado, las personas con secundaria ostentan poco miedo y preocupación sobre la posibilidad de perder su puesto. Con referente a la satisfacción laboral, los empleados con preparatoria y carrera técnica se perciben que son los menos valorados ya que sus esfuerzos no se ven recompensados como debería ser. A su vez, aquellos con licenciatura son aquellos que tienen una mayor intención por retirarse voluntariamente de la empresa. Adicionalmente, una proporción importante de personas con preparatoria también ostentan este sentimiento por salir.

Por último, sobre el número de hijos, parece que existe una relación positiva entre el fortalecimiento del compromiso afectivo y cantidad de hijos; no obstante, el compromiso de continuidad y el normativo es superior entre los colaboradores con uno o dos hijos. Ahora bien, con respecto al agotamiento emocional, se manifiesta que el cansancio es mayor entre los colaboradores con más hijos, pues aquellos con tres hijos o más son los más agotados, lo cual representa un hecho lógico, ya que esos individuos experimentan también un fuerte desgaste en el ámbito familiar. Acerca de la inseguridad laboral, los colaboradores con uno o dos hijos están seguros sobre su continuidad laboral pero también tienen son los más afligidos por un gran temor sobre su futuro en su desarrollo profesional. Adicionalmente, se observa que la intención por salir voluntariamente de la compañía disminuye a medida que el trabajador tiene más hijos, esto se deriva a que perciben un sentimiento de confort y el riesgo de salir del contact center es demasiado grande. Todos los resultados asociados a las tablas de contingencia se presentan de forma resumida en la tabla 28.

**Tabla 28: Resultados destacados de las tablas de contingencia**

<b>Característica Dimensión</b>	<b>Antigüedad laboral</b>	<b>Generación</b>	<b>Nivel de educación</b>	<b>Número de hijos</b>
<b>Compromiso afectivo</b>	Menor y mayor antigüedad con un apego emocional.	<i>BB</i> y <i>X</i> con compromiso, <i>Y</i> y <i>Z</i> neutros o reticentes.	Mayor educación, más apego emocional.	Mayor cantidad de hijos con mayor apego emocional.
<b>Compromiso de continuidad</b>	Menos años con mayor arraigo, y los mayores con poco.	<i>BB</i> y <i>X</i> con compromiso, <i>Y</i> y <i>Z</i> neutros o reticentes.	Preparatoria o licenciatura con mayor arraigo.	Con 1 o 2 hijos con mayor arraigo.
<b>Compromiso normativo</b>	Menor y mayor antigüedad con reciprocidad hacia la firma.	<i>BB</i> y <i>X</i> con compromiso, <i>Y</i> y <i>Z</i> neutros o reticentes.	Resultados no claros.	Con 1 o 2 hijos con mayor reciprocidad.
<b>Agotamiento emocional</b>	Los extremos poco cansados, los de en medio desgatados.	Generación <i>Z</i> los más cansados.	Menor educación con mayor cansancio.	Mayor cansancio con más hijos.
<b>Inseguridad laboral</b>	Más antiguos con mayor solidez, 1-3 años con miedo.	<i>BB</i> y <i>X</i> mayor confianza en el corto plazo, <i>X</i> miedo al futuro.	Secundaria sin miedo, preparatoria con duda.	Con 1 o 2 hijos con confianza a corto plazo, pero no a futuro.
<b>Satisfacción laboral</b>	Resultados no claros.	Gen. <i>Z</i> prefieren personas, Gen <i>Y</i> poco apreciados.	Preparatoria y carrera técnica poco valorados.	Resultados no claros.
<b>Intención por rotar</b>	Pocos años mayor estadía 1-2 años salen por impasse.	Gen. <i>Y</i> proclives a salir de la empresa.	Licenciatura piensan en salir, un poco preparatoria.	Menor intención a salir con mayor número de hijos.

*Elaboración propia.*

## Confiabilidad, pertinencia y validez del instrumento

Posteriormente, se explora tanto la confiabilidad como la validez del instrumento de medición, es decir, de la encuesta. A continuación, en la tabla 29, se presentan los resultados de las pruebas aplicadas, donde “Global con CO” significa los ítems asociados a los modelos con compromiso organizacional y “Global con CA” a los ítems asociados al modelo con compromiso afectivo:

**Tabla 29: Pruebas de confiabilidad y pertinencia del instrumento**

Dimensión	Prueba	Alfa de Cronbach	Prueba de KMO	Prueba de Bartlett (chi-cuadrada)	Prueba de Bartlett (p-value)
Compromiso organizacional		0.876	0.844	958.044	0.000
Compromiso afectivo		0.798	0.811	246.727	0.000
Compromiso de continuidad		0.772	0.769	207.046	0.000
Compromiso normativo		0.814	0.817	239.829	0.000
Agotamiento emocional		0.853	0.884	467.251	0.000
Inestabilidad laboral		0.616	0.680	261.347	0.000
Satisfacción laboral		0.862	0.857	706.292	0.000
Intención de rotar		0.852	0.791	365.419	0.000
Global con CO		0.940	0.828	4125.171	0.000
Global con CA		0.921	0.843	2988.018	0.000

*Elaboración propia.*

Para empezar, se evalúa la confiabilidad a través del alfa de Cronbach estandarizado. Para que un instrumento ostente de consistencia debe cumplir los siguientes criterios:

- 1) Cuanto más cercanos los alfas de Cronbach estén a 1, los ítems son más consistentes entre sí.
- 2) El alfa Cronbach global (todos los ítems del instrumentos) debe ser mayor a todos los alfas de Cronbach de cada una de las dimensiones individuales.

Al revisar la tabla 29, se pone en manifiesto que la encuesta goza de confiabilidad, pues los criterios anteriores se satisfacen. A pesar de esto, es conveniente subrayar que el alfa asociado a la inseguridad laboral es relativamente bajo porque de acuerdo con Chaves & Rodríguez (2018), si el alfa se ubica ente 0.6 y 0.7, la fiabilidad de los ítems es débil; por ende, se puede discutir la inclusión (o algunos de sus ítems) de este factor en el conjunto de datos. El resto de los factores se ubican en el rango de 0.7 y 0.9, y son considerados como aceptables o buenos en función de los mismos autores.

El siguiente aspecto a tratar es la pertinencia del instrumento, para ello se aplicaron dos pruebas, ambas para determinar si los datos son viables para llevar a cabo un análisis multivariado, especialmente, un ejercicio de análisis factorial. La primera de ellas es la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (prueba KMO), cuanto más cercano el valor este a 1, significa que las variables o los ítems se correlacionan fuertemente entre ellas y sirven para ejecutar un análisis multivariado. En este caso, y siguiendo los límites establecidos por Box (1949) y Cureton &

D'Agostino (1983), si el valor de la prueba KMO es igual o mayor a 0.80, el escenario es meritorio para el realizar un ejercicio de análisis factorial. Ante este escenario, cinco de ocho dimensiones cumplen con la regla. Si bien los otros tres factores no obedecen con la regla anterior, tampoco caen en un umbral inaceptable, que de acuerdo con los mismos autores esto es cuando la cifra es inferior a 0.50. Asimismo, los valores asociados a la prueba KMO globales si cumplen con el *cutoff* establecido; por lo tanto, a nivel general, el instrumento es pertinente también.

En segundo lugar, se efectuó la prueba de Bartlett, en la tabla 29 se plasman tanto el valor del estadístico como el p-value asociado. La hipótesis nula de la prueba es que la matriz de correlaciones del conjunto de datos no es diferente a una matriz de identidad, es decir, los ítems o las variables no se relacionan y por lo tanto un análisis factorial es fútil. En contraste, la hipótesis alternativa específica que la matriz de correlaciones de los datos es diferente a la matriz de identidad. En la tabla de resultados, se muestra que en todos los conceptos, de manera individual y global, ostentan un p-value suficiente para rechaza la hipótesis nula a favor de la alternativa; como consecuencia de lo anterior, el instrumento es apto para un análisis factorial.

Por último, se examina la validez estadística de las dimensiones en las tablas 30 y 31 según los modelos propuestos, esto significa que la encuesta sea capaz de medir las variables bajo estudio y establecer la existencia de relaciones entre dos o más variables (Montaudon, 2018). Para que el instrumento sea considerado estadísticamente válido, es necesario que todas las correlaciones entre las dimensiones sean significativas e inferiores, en términos absolutos, al alfa de Cronbach de su respectiva fila y columna (Vila, Küster & Aldas-Manzano, 2000). Queda expuesto que el instrumento cumple con los requisitos anteriores para ambos casos; como resultado final, la encuesta goza de confiabilidad, pertinencia y validez.

**Tabla 30: Análisis de validez estadística con compromiso organizacional**

Variables	AE	IR	CO	SL	IL
AE	0.853 $\alpha$	-	-	-	-
IR	0.61***	0.851 $\alpha$	-	-	-
CO	-0.58***	-0.78***	0.876 $\alpha$	-	-
SL	-0.53***	-0.61***	0.62***	0.862 $\alpha$	-
IL	0.35***	0.60***	-0.61***	-0.58***	0.616 $\alpha$

*Elaboración propia. \* significativo al 90%, \*\* significativo al 95% y \*\*\* significativo al 99%.*

**Tabla 31: Análisis de validez estadística con compromiso afectivo**

Variables	AE	IR	CA	SL	IL
AE	0.853 $\alpha$	-	-	-	-
IR	0.61***	0.851 $\alpha$	-	-	-
CA	-0.49***	-0.66***	0.798 $\alpha$	-	-
SL	-0.53***	-0.61***	0.53***	0.862 $\alpha$	-
IL	0.35***	0.59***	-0.37***	-0.58***	0.616 $\alpha$

*Elaboración propia. \* significativo al 90%, \*\* significativo al 95% y \*\*\* significativo al 99%.*

## Capítulo 4: Estimación del modelo

### Estimaciones de los modelos de intención de rotar

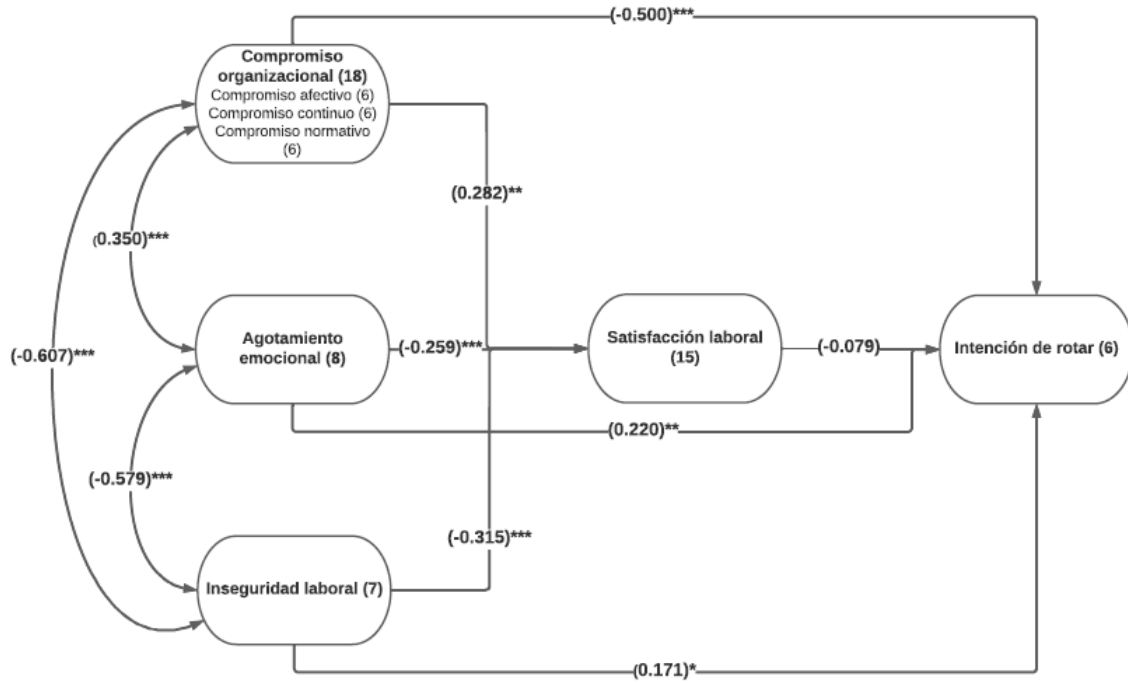
En la figura 14, se muestran el producto asociado al primer modelo de la intención de rotar, es decir, la satisfacción laboral como único mediador entre la intención de rotar y el resto de dimensiones laborales. Es importante señalar que todos los resultados obtenidos se expresan de manera estandarizada para facilitar la interpretación. Para empezar, sobre los causantes de la satisfacción laboral, se refleja que todas las variables latentes son, como mínimo, estadísticamente significativas a un nivel de confianza del 95%. Asimismo, se aprecia que el signo de los coeficientes son los esperados. Y al mismo tiempo, sorprende que la inseguridad laboral sea el factor que más impacta sobre la satisfacción laboral.

Con respecto a los determinantes de la intención de rotar, se subrayan dos aspectos. El primero es que el efecto satisfacción laboral sobre la rotación potencial no es estadísticamente significativo. En segundo lugar, y en contraste con lo anterior, el compromiso organizacional es una variable totalmente significativa y la que influye más sobre el pensamiento de salir voluntariamente de la empresa, pues su efecto total al sumar su efecto directo (-0.500) e indirecto ( $-0.022 = [0.282 \times -0.079]$ ) es de -0.522. Para el caso de los otros factores, el efecto total del agotamiento emocional sobre la intención de rotar es de 0.241 y para la inseguridad laboral es de 0.196; siendo esta última la de menor fuerza.

Ahora, revisando el producto del segundo modelo en la figura 15, se contempla que los determinantes de la satisfacción laboral son estadísticamente significativos al 99% de nivel de confianza. Adicionalmente, la inseguridad laboral es la variable con mayor influencia sobre la dimensión. Por otro lado, la satisfacción laboral afecta positivamente al compromiso organizacional y de manera sustancial, pues su coeficiente de 0.660 es el más alto de todos dentro de la estimación (en términos absolutos), y a su vez, es estadísticamente significativo al 99%. Sobre la intención de rotar, nuevamente se refleja que la satisfacción laboral no es una variable relevante para determinar el retiro voluntario de los trabajadores; y por el contrario, el compromiso organizacional funge como el factor más importante, con un valor de -0.525. Hecha esta salvedad, el efecto directo del agotamiento emocional sobre la intención de rotar es de 0.252 y el efecto indirecto es de 0.157 ( $[-0.396 \times 0.660 \times -0.525] + [-0.396 \times -0.050]$ ); obteniendo un impacto total de 0.409. En el caso de la inseguridad laboral, el efecto total es de 0.379 y para la satisfacción laboral es de -0.397.

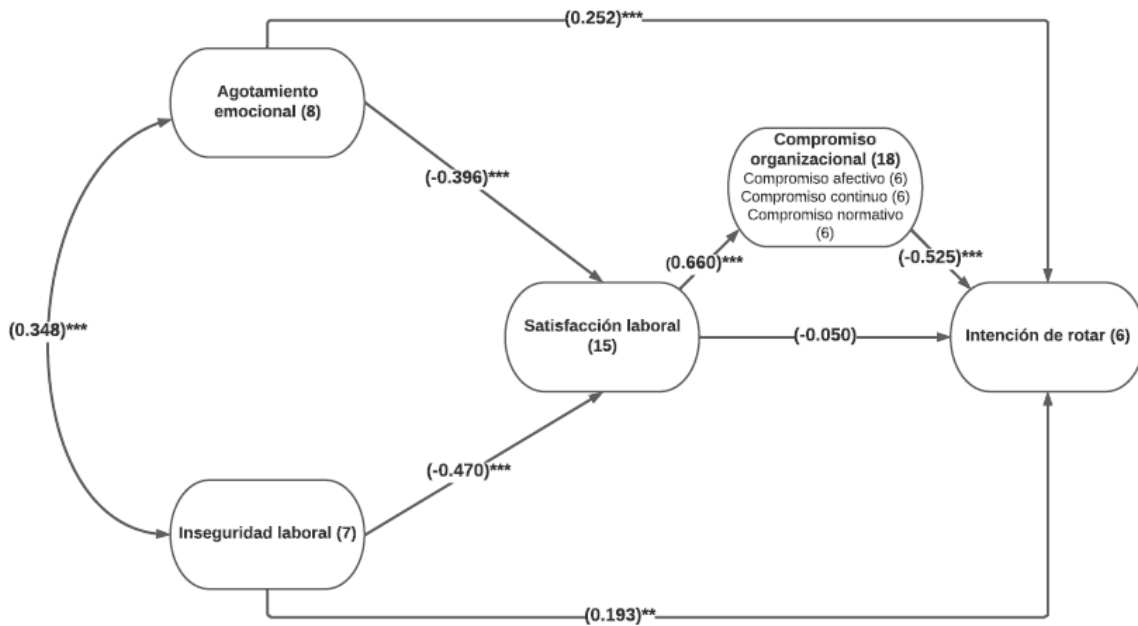
Finalmente, en la figura 16 se indican los resultados del tercer modelo de ecuaciones estructurales. Primeramente, en este caso, todas las variables latentes son estadísticamente significativas a un nivel de confianza del 99%, la única excepción es el efecto directo de la satisfacción laboral hacia la intención de rotar. Igualmente, se repiten hechos con respecto a los modelos anteriores; por ejemplo, la inseguridad laboral es la que impacta más fuerte sobre la satisfacción laboral, el efecto de la satisfacción hacia el compromiso afectivo es el de mayor magnitud, y el efecto directo del compromiso afectivo sobre la intención de rotar es el más importante con -0.368 (y también representa su efecto total). En cuanto a los efectos totales de las otras variables latentes sobre la intención de rotar, para el caso del agotamiento emocional se estima una cifra de 0.412, para la inseguridad laboral es 0.445 y el de la satisfacción laboral es de -0.278; siendo la inseguridad laboral el factor que más influye en el fenómeno de la rotación.

Figura 14: Resultados del primer modelo de intención de rotar



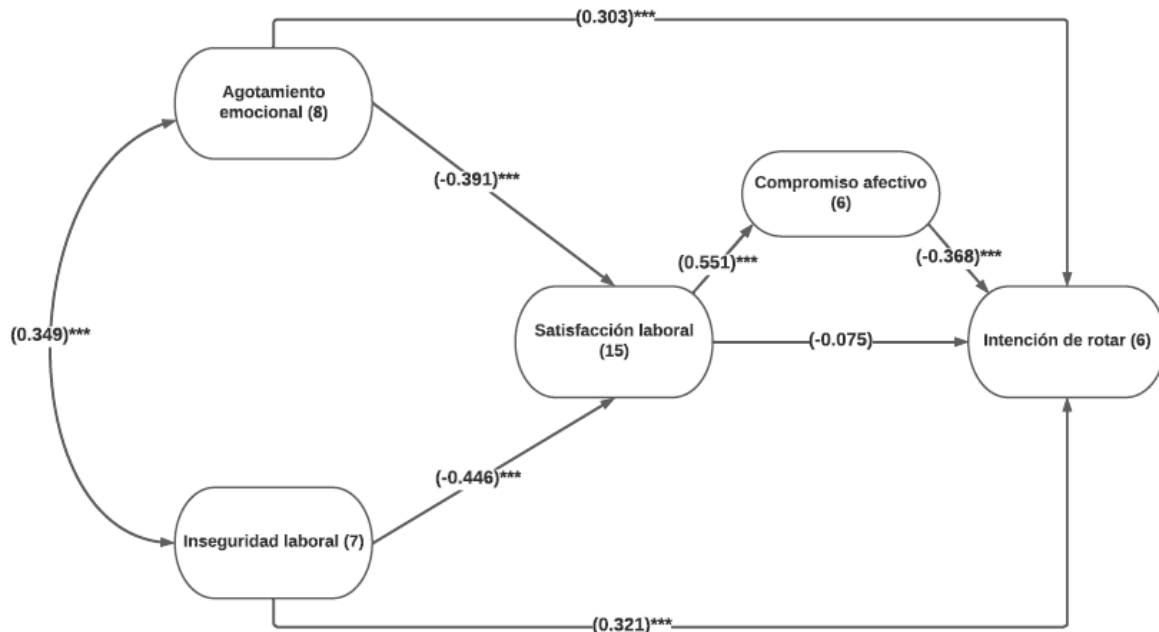
Elaboración propia. \* significativo al 90%, \*\* significativo al 95% y \*\*\* significativo al 99%.

Figura 15: Resultados del segundo modelo de intención de rotar



Elaboración propia. \* significativo al 90%, \*\* significativo al 95% y \*\*\* significativo al 99%.

Figura 16: Resultados del tercer modelo de intención de rotar



Elaboración propia. \* significativo al 90%, \*\* significativo al 95% y \*\*\* significativo al 99%.

### Bondad de ajuste de los modelos

A continuación, se evalúa la bondad de ajuste de los datos asociado a cada modelo. En la tabla 32, se ubica un resumen de las pruebas utilizadas. Dado el valor de los estadísticos, se concluye que el modelo número 3 presume de un mejor nivel de ajuste, pues la raíz cuadrada media residual estandarizada (SRMR) no rebasa el umbral de 0.100 y la raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA) no es mayor a 0.080 para ser considerarse como aceptable. No obstante, vale la pena señalar que ninguno de los modelos cumple con el criterio del índice de bondad de ajuste comparativo (CFI), ya que debe presentar un valor igual o superior a 0.90 para que sea considerado como un buen modelo.

**Tabla 32: Evaluación de los estadísticos de bondad de ajuste de cada modelo**

Prueba	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
CFI	0.661	0.655	0.744
SRMR	0.099	0.105	0.097
RMSEA	0.083	0.084	0.080

Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 33, se exhibe el resultado obtenido con mayor detalle de la estimación del modelo número 3. Ante este escenario, se selecciona el modelo para que funja como base para estimar el valor de las variables latentes y luego dividir a los trabajadores por medio de clústeres.

**Tabla 33: Resultados del tercer modelo de ecuaciones estructurales**

<b>Variable endógena</b>	<b>Variable exógena</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Error estándar</b>	<b>z</b>	<b>P &gt;  z </b>	<b>Intervalo de confianza al 95%</b>	
Satisfacción laboral	Agotamiento laboral	-0.391	0.080	-4.90	0.000	-0.548	-0.235
	Inseguridad emocional	-0.446	0.081	-5.51	0.000	-0.605	-0.288
Compromiso afectivo	Satisfacción laboral	0.551	0.075	7.38	0.000	0.405	0.697
	Compromiso afectivo	-0.368	0.089	-4.14	0.000	-0.543	-0.194
Intención de rotar	Agotamiento emocional	0.303	0.086	3.52	0.000	0.135	0.472
	Inseguridad laboral	0.321	0.091	3.53	0.000	0.143	0.499
	Satisfacción laboral	-0.075	0.118	-0.63	0.526	-0.307	0.157
<b>Covarianzas entre variables exógenas</b>		<b>Coefficiente</b>	<b>Error estándar</b>	<b>z</b>	<b>P &gt;  z </b>	<b>Intervalo de confianza al 95%</b>	
cov(Agotamiento emo, Inseguridad lab)		0.349	0.090	3.90	0.000	0.174	0.525

*Elaboración propia.*

## Estimación de las variables latentes

Una vez elegido el modelo, se estiman los valores predichos o esperados de las variables latentes, es decir, los puntajes factoriales estimados (*estimated factor scores*) de las variables no observables a partir de las variables que sí son observables, es este caso, de los ítems. De acuerdo con James Grice (2002), un *factor score* se entiende como “*a numerical value that is meant to indicate a person's relative spacing or standing on a latent factor. Typically, factor score estimates are computed and reported in approximately standardized form*” [un valor numérico destinado a indicar el espacio relativo o la posición de una persona en un factor latente. Por lo general, las estimaciones de puntaje de factor se calculan y se informan en forma aproximadamente estandarizada]. De este modo, los valores que se obtengan de las dimensiones deben ser vistos como una representación posicional, es decir, los trabajadores con un puntaje alto en la intención de rotar, son aquellos que ostentan un mayor riesgo de renunciar voluntariamente.

Por otro lado, la estimación de estos valores se hace a través de una regresión lineal que considera el vector medio (*mean vector* o *mean value vectors*) y la matriz de covarianzas-varianzas del modelo<sup>8</sup>. Por consiguiente, el valor de un *factor score* asociado a una variable latente es la sumatoria de los productos entre el coeficiente del *factor score* asociado al ítem *j* de la variable latente *i* y el valor asignado por el individuo *k* en el ítem *j*. A continuación, en la tabla 34, se ilustra un resumen de los puntajes factoriales estimados de cada dimensión laboral.

**Tabla 34: Resumen de los puntajes factoriales estimados de las variables latentes.**

Variable latente	Promedio	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Intención de rotar	9.98E-10	0.577	-0.957	1.444
Satisfacción laboral	3.75E-09	0.793	-1.698	1.886
Compromiso afectivo	-1.71E-09	1.045	-2.290	1.915
Agotamiento laboral	-9.39E-10	0.925	-2.143	1.717
Inseguridad laboral	-4.80E-11	1.465	-2.044	3.861

*Elaboración propia.*

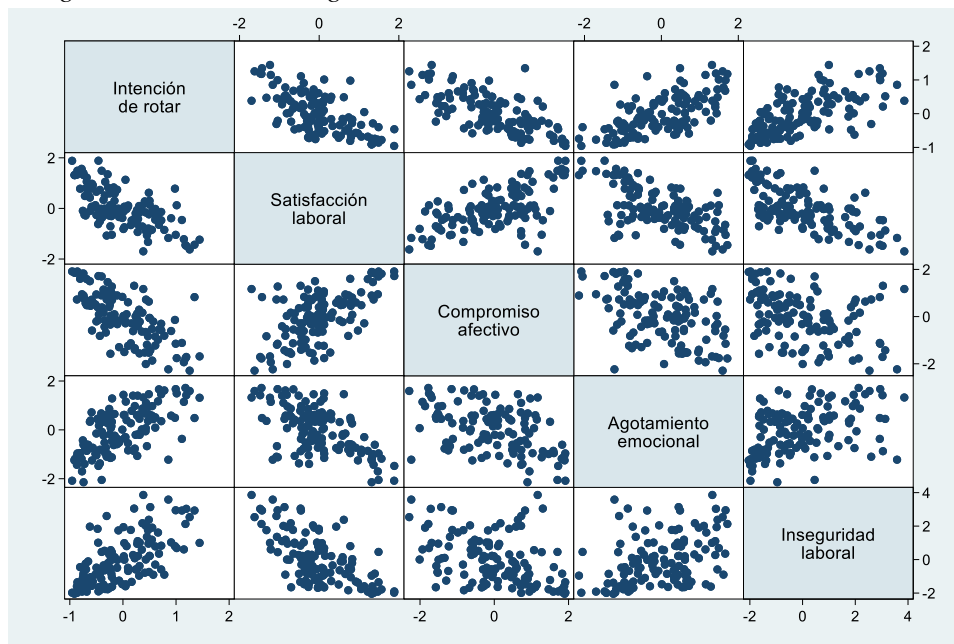
En suma, se aprecia que los *factor scores* de todas las dimensiones están centralizadas entorno a una media cero. A su vez, se observa que la desviación estándar de cada variable se acercan relativamente a uno; por ende, están “casi” estandarizadas. Además, la intención de rotar ostenta una mayor concentración de datos; en contraste con la inseguridad laboral, donde hay una mayor dispersión.

Igualmente, es importante revisar si estas estimaciones reflejan el tipo de relación que deberían exhibir de acuerdo al marco teórico. En la figura 17, se expone una matriz de diagramas de correlaciones entre las diferentes variables latentes. Ante este hecho, queda expuesto que las

<sup>8</sup> Lamentablemente, la revisión tanto teórica como matemática de este proceso rebasa los alcances de este documento. Para ver más detalles sobre la estimación de los *factor scores*, revisar el manual de StataCorp (2021).

relaciones entre las variables dependientes y las variables independientes se conservan. Por ejemplo, en el caso de intención de rotar, se confirma que hay una relación negativa con los factores de satisfacción laboral y compromiso afectivo; no obstante, hay una relación positiva con el agotamiento emocional y la inseguridad laboral.

Figura 17: Matriz de diagramas de correlaciones entre las variables latentes

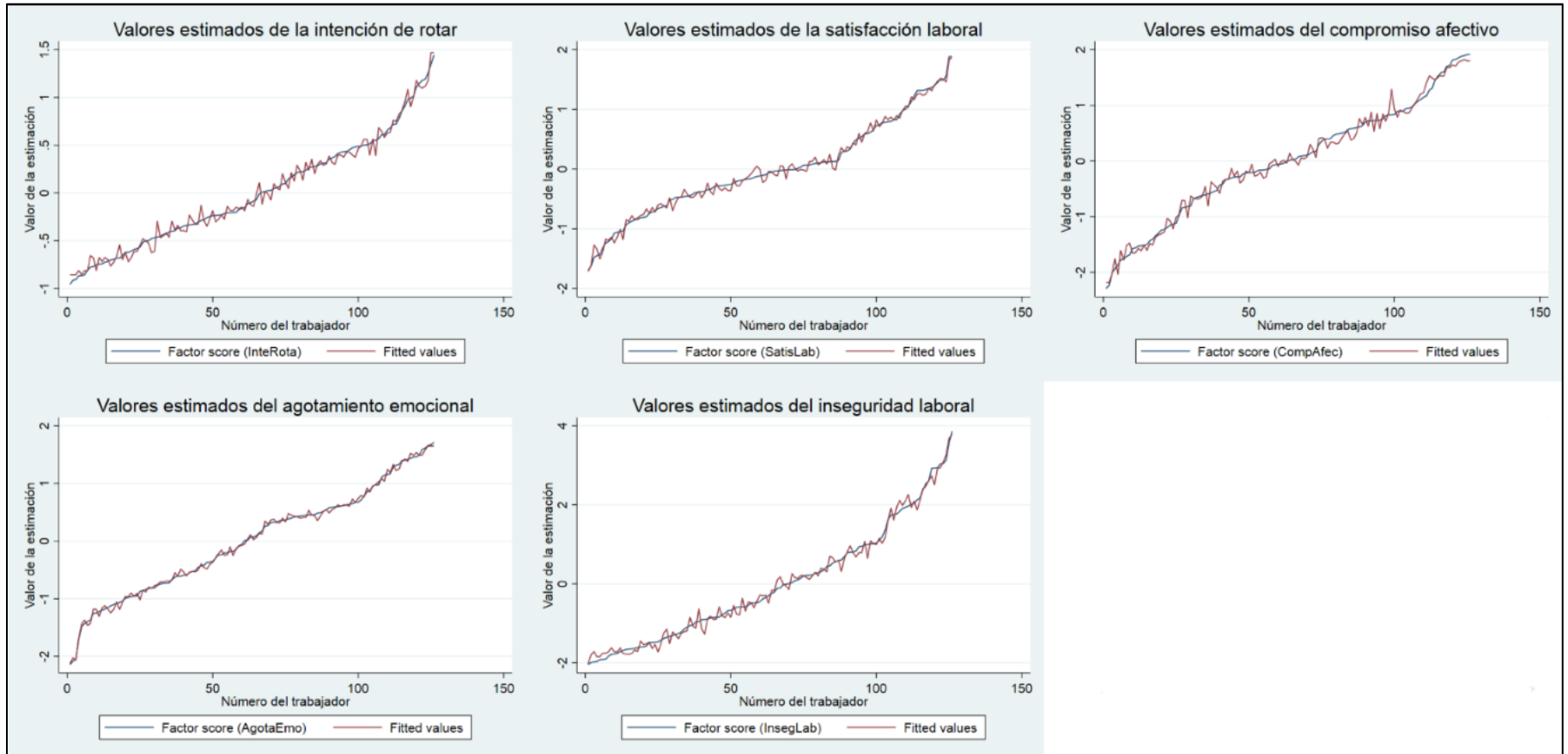


Elaboración propia.

Llegados a este punto, el asunto a resolver es poder señalar cuál es punto o el límite que divide a los trabajadores con mayor propensión a salir de la empresa de aquellos que ostentan una fuerte voluntad de seguir laborando. Para estimar los coeficientes de los *factor scores*, se ejecuta simplemente una regresión lineal por medio de mínimos cuadrados ordinarios (en los anexos se exhiben los resultados de estas regresiones). En la figura 18, se hace una comparativa entre los valores predichos de los *factor scores* conseguidos por medio del modelo de ecuaciones estructurales (línea azul) y los *factor scores* estimados a través de mínimos cuadrados ordinarios “MCO” (línea roja), donde se aprecia que no existe una diferencia notoria entre ambos métodos.

De igual forma, se asegura de que no haya una diferencia estadística entre las estimaciones a partir de pruebas de hipótesis. Primero, se ejecuta una prueba de diferencia de medias con muestras dependientes entre los *factor scores* del modelo de ecuaciones estructurales y los *factor scores* del MCO, con la hipótesis nula de que la diferencia de medias entre los dos grupos es igual a cero, es decir,  $\mu_d = 0$ , contra de hipótesis alternativa de que la diferencia de medias entre los dos grupos es diferente a cero,  $\mu_d \neq 0$ . Luego, se aplica la prueba de rangos con signos de Wilcoxon para determinar si hay una diferencia entre los *factor scores* del modelo de ecuaciones estructurales y los *factor scores* del MCO (hipótesis alternativa), donde no requiere la suposición de que la distribución de las diferencias de las variables siga una distribución normal.

Figura 18: Comparativa entre los factor scores obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales y los factor scores obtenidos por medio de mínimos cuadrados ordinarios



Elaboración propia.

En la tabla 35, se ilustran los resultados de las pruebas de hipótesis para cada variable latente<sup>9</sup>. Es indudable que para la prueba de diferencia de medias en todos los contratos laborales, no se rechaza la hipótesis nula. De igual modo, para la prueba de rangos con signos de Wilcoxon, se rechaza la hipótesis alternativa; por consiguiente, no hay evidencia estadística de que los *factor scores* estimados por diferentes métodos sean diferentes entre sí.

**Tabla 35: Pruebas de hipótesis sobre diferencia de medias y de rangos con signo de Wilcoxon para muestras dependientes**

Variable latente	Prueba de hipótesis Ha: $\mu_d \neq 0$	Prueba de hipótesis Ha: las estimaciones son diferentes
Intención de rotar	1.000	0.959
Satisfacción laboral	1.000	0.978
Compromiso afectivo	1.000	0.641
Agotamiento emocional	1.000	0.784
Inseguridad laboral	1.000	0.916

*Elaboración propia.*

Por tal motivo, es viable usar los coeficientes calculados de la regresión lineal por MCO en lugar de los verdaderos coeficientes de los *factor scores*, con el fin de establecer el punto de neutralidad o indiferencia para cada dimensión laboral. Para estimar el punto de neutralidad de las variables latentes, se suman los productos entre los parámetros estimados y el valor que representa la imparcialidad, incluyendo la constante. Para las dimensiones de satisfacción laboral, agotamiento emocional e intención de rotar, ese punto está representado por la opción de “Indeciso” que equivale a 3. En el caso del compromiso afectivo y la inseguridad laboral, el punto de neutralidad está situado en el valor 4 (la posición central). Con el propósito de ilustrar mejor lo anterior explicado, se pone un ejemplo utilizando la regresión lineal obtenida por mínimos cuadrados ordinarios de la intención de rotar:

$$\begin{aligned}
 \text{Intención de rotar} &= \widehat{\beta}_0 + \widehat{\beta}_1 \widehat{\text{Ítem}}_1 + \dots + \widehat{\beta}_6 \widehat{\text{Ítem}}_6 \\
 &= -1.437883 + (0.0449971)x_3 + (0.1969391)x_3 + (0.1753131)x_3 + (0.0667407)x_3 + \\
 &\quad (0.0666552)x_3 + (0.0308562)x_3 = 0.3066212 \quad (13)
 \end{aligned}$$

Como resultado, el punto que divide a los colaboradores con alta incidencia por rotar de aquellos con una baja intención por rotar es de 0.3066212. En la tabla 36, se exhiben todos los puntos de imparcialidad de cada dimensión.

Inmediatamente después de haber establecido el límite que segmenta a los colaboradores en función de un punto neutro para cada variable latente, ya es posible discernir a los trabajadores que ostentan altos niveles en las variables latentes de los empleados con bajos niveles. En la tabla 37, se manifiesta el porcentaje de trabajadores con alta o baja incidencia de todas las dimensiones laborales estimados. Por ejemplo, el 60.05% de las personas encuestados muestran un bajo nivel de

<sup>9</sup> Se ejecutó la prueba de normalidad basado en asimetría y curtosis. Solo las diferencias del compromiso afectivo rechazó la hipótesis de normalidad, ver anexos.

intención de rotar o una alta intención de permanencia laboral, es decir, que la mayoría de los empleados ostentan un valor inferior al punto neutro calculado de 0.3066212. En contraste, el 39.95% de los colaboradores exhiben un elevadas tendencias por abandonar a la empresa.

**Tabla 36: Punto neutro de las dimensiones laborales**

Variable latente	Punto neutro
Intención de rotar	0.30662
Satisfacción laboral	-0.04229
Compromiso afectivo	-0.17809
Agotamiento emocional	-0.23660
Inseguridad laboral	1.01514

*Elaboración propia.*

**Tabla 37: Porcentaje de colaboradores con alta o baja incidencia de las variables latentes**

Variable latente	Bajo	Alto
Intención de rotar	60.05%	39.95%
Satisfacción laboral	50.79%	49.21%
Compromiso afectivo	41.27%	58.73%
Agotamiento emocional	41.27%	58.73%
Inseguridad laboral	77.78%	22.22%

*Elaboración propia.*

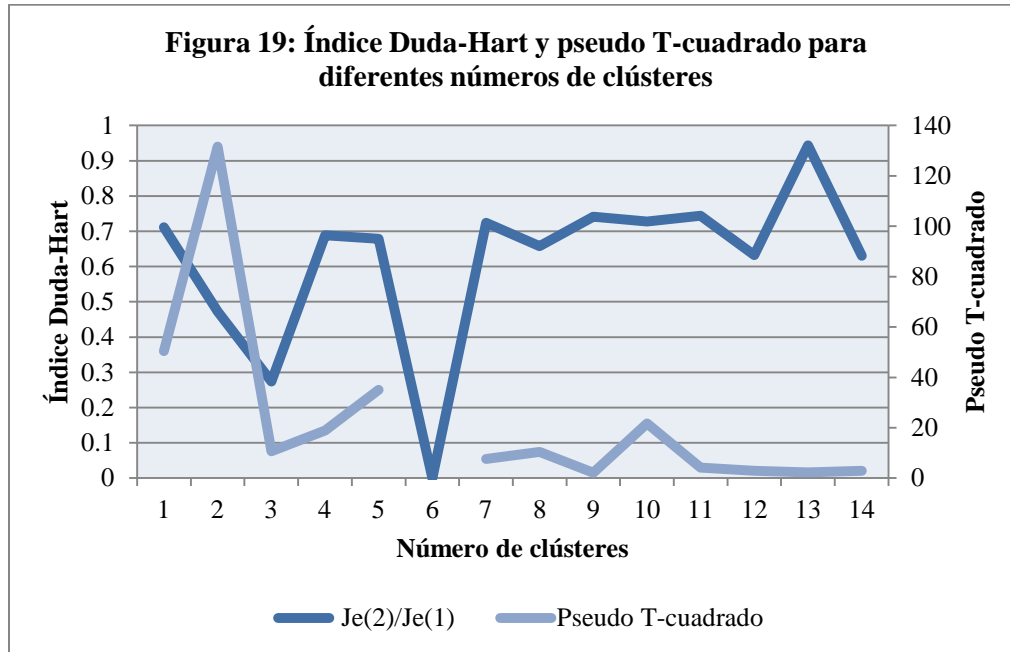
Por otra parte, solo el 49.21% de los individuos muestran estar satisfechos con su vida laboral; por el contrario, el 50.79% no están contentos con su entorno profesional. Asimismo, el 58.73% de los colaboradores gozan de un alto compromiso afectivo hacia la organización; sin embargo, una misma proporción de ellos experimentan de un agotamiento laboral elevado. Finalmente, únicamente el 22.22% de las personas sienten incertidumbre en su futuro profesional y no gozan de certidumbre sobre su continuidad en el negocio.

### Construcción de los clústeres

Como se ha dictado en la sección de metodología, se usa la técnica de clústeres jerárquicos para determinar de forma sistemática el número óptimo de grupos; utilizando como criterio de decisión el índice de Duda-Hart y la  $T^2$  (pseudo T al cuadrado) asociada. Adicionalmente, para la construcción de los clústeres se tomarán las variables latentes y la información socio-laboral de los colaboradores expresadas en variables numéricas<sup>10</sup>. En la siguiente figura, se grafican los diferentes

<sup>10</sup> Recordar que se crearon nuevas variables numéricas a partir de las variables categóricas existentes. Revisar el apartado de preparación de datos en la sección de metodología para mayores detalles.

valores de Duda-Hart y de  $T^2$  para distintos números de clústeres (no se colocan más allá de estas cifras ya que los resultados no mejoran).



*Elaboración propia.*

Al revisar la gráfica anterior, y los resultados de la tabla 38, se contempla que de acuerdo a la regla del índice de Duda-Hart, el número de óptimo de grupos aglomerados sería de 13; no obstante, con el criterio de la pseudo T al cuadrado, la cantidad de clústeres con mayor diferenciación es de 9. Ante este resultado, los datos serán divididos en 13 grupos, ya que ostentan el índice Duda-Hart más alto y su  $T^2$  asociada es una de las más bajas.

**Tabla 38: Resultados del índice de Duda-Hart y pseudo T-cuadrado para diferentes números de clústeres**

Número de clústeres	Je(2)/Je(1)	Pseudo T-cuadrado	Número de clústeres	Je(2)/Je(1)	Pseudo T-cuadrado
1	0.711	50.38	8	0.658	10.41
2	0.473	131.58	9	0.741	2.09
3	0.274	10.61	10	0.728	21.70
4	0.689	18.97	11	0.744	4.12
5	0.678	35.08	12	0.633	2.90
6	0.000	-	13	0.944	2.21
7	0.724	7.63	14	0.631	2.93

*Elaboración propia.*

Ya seleccionado el número óptimo de clústeres, se aplica el análisis de conglomerados usando como medida de proximidad la distancia euclidiana y el enfoque de *average-linkage clustering*. En las tabla 39 y 40, se exponen los resultados de la clusterización, así como, las características promedio (o rasgo que más veces se repite para las variables categóricas) que goza cada grupo.

El fragmento 1 está establecido por 4 sujetos, que se dividen en “hombre/mujer”, casados, con 3 hijos en promedio, una antigüedad laboral menor a un año, laboran en la campaña “111 R9”, con carrera técnica, originarios de Puebla y no siguen estudiando. La edad promedio de esta agrupación es de 48.25 años y ellos corresponden a la generación X. Acerca del valor promedio de las variables latentes, la intención de rotar es de -0.318, la satisfacción laboral de 0.497, el compromiso afectivo es de 0.774, el agotamiento emocional es igual a -0.647 y la inseguridad laboral es de -0.926.

La agrupación 2 está conformada por una única observación, una mujer divorciada de Puebla con dos hijos, una antigüedad laboral inferior a un año, labora en la campaña “111 R9”, con carrera técnica, no sigue con sus estudios, con 58 años y pertenece a los *baby boomers*. El valor de las variables latentes es de -0.866 para la intención de rotar, 1.366 en la satisfacción labora, 0.724 en el compromiso afectivo, -1.432 para el agotamiento emocional y -1.990 para la inseguridad laboral.

El grupo 3 está compuesto únicamente por un dato, un hombre viudo de Veracruz, sin hijos, con una antigüedad laboral inferior a un año, trabaja en la campaña “Muévete”, con un posgrado, no continúa con su desarrollo educativo, una edad de 62 años y es un *baby boomer*. El valor de la intención de rotar es de -0.567, una satisfacción laboral igual a 0.920, un compromiso afectivo de 0.601, con un agotamiento emocional de -0.731 y un nivel de inseguridad laboral de -1.311.

El clúster 4 está integrado por 6 trabajadores, la mayoría son mujeres casadas de Puebla con una antigüedad laboral de 2 años pero menos de 3, con 1.17 hijos en promedio, laboran en la campaña “Muévete”, con un nivel de estudios de carrera técnica y no siguen estudiando. Además, la edad promedio de este agrupamiento es de 42.50 años y son de la generación X. Con respecto a las variables latentes, en promedio, el nivel de intención a rotar es de -0.414, una satisfacción laboral de 0.566, el compromiso afectivo es de 0.784, un agotamiento emocional de -1.133 y con una inseguridad laboral de -1.038.

El conglomerado 5 está integrado por 8 colaboradores, la mayoría son mujeres poblanas que viven en unión libre, con 1.88 hijos en promedio, una antigüedad laboral inferior a un año y de 3 a 5 años, laboran en la campaña “264”, con licenciatura y no siguen con sus estudios. Asimismo, la edad promedio de este sector es de 40.13 años y son *millennials*. En promedio, el grado de intención a rotar es de 0.045, la satisfacción laboral de -0.257, el compromiso afectivo es de -0.035, el agotamiento emocional de 0.154 y con una inseguridad laboral de 0.800.

El grupo 6 está conformado por 5 individuos, la mayoría son hombres que viven en unión libre, originarios de Puebla, con 1.80 hijos en promedio, una antigüedad laboral de cinco años o superior (de 5 a 10 años y mayor a 10 años), que trabajan en la campaña “Muévete” o “Telcel VIP”, con un nivel de estudios de licenciatura y no siguen estudiando. También, la edad promedio de este clúster es de 37.40 años; por ende, pertenecen a la generación Y. En cuanto a las dimensiones laborales revisados, en promedio, el nivel de intención a rotar es de -0.139, la satisfacción laboral es de -0.192, el compromiso afectivo es de 0.403, el agotamiento emocional con un valor de -0.362 y la inseguridad laboral igual a 0.067.

**Tabla 39: Resultado y descripción de los clústeres formados**

Variable	Número de clústeres					
	1	2	3	4	5	6
Observaciones	4	1	1	6	8	5
Género	Hombre/Mujer	Mujer	Hombre	Mujer	Mujer	Hombre
Edad	48.25	58.00	62.00	42.50	40.13	37.40
Hijos	3.00	2.00	0.00	1.17	1.88	1.80
Estado civil	Casado(a)	Divorciada	Viudo	Casada	Unión libre	Unión libre
Antigüedad	Menos de un año	Menos de un año	Menos de un año	2 años pero menos de 3 años	Menos de 1/3-5 años	5-10 años/ más de 10
Campaña	111-R9	111-R9	Muévete	Muévete	264	Muévete/Telcel
Estado	Puebla	Puebla	Veracruz	Puebla	Puebla	Puebla
Educación	Carrera técnica	Carrera técnica	Posgrado	Carrera técnica	Licenciatura	Licenciatura
Sigue estudiando	No	No	No	No	No	No
Generación	X	<i>Baby boomers</i>	<i>Baby boomers</i>	X	Y	Y
Intención de rotar	-0.318	-0.866	-0.567	-0.414	0.045	-0.139
Satisfacción laboral	0.497	1.366	0.920	0.566	-0.247	-0.192
Compromiso afectivo	0.774	0.724	0.601	0.784	-0.035	0.403
Agotamiento emocional	-0.647	-1.432	-0.731	-1.133	0.154	-0.362
Inseguridad laboral	-0.926	-1.990	-1.311	-1.038	0.800	0.067

*Elaboración propia.*

**Tabla 40: Resultado y descripción de los clústeres formados**

Variable	Número de clústeres						
	7	8	9	10	11	12	13
Observaciones	2	1	7	15	39	21	16
Género	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Hombre/Mujer	Mujer	Mujer
Edad	37.50	36.00	31.43	34.47	25.15	29.33	19.94
Hijos	1.00	0.00	0.86	1.00	0.15	0.67	0.06
Estado civil	Casada	Unión libre	Soltera	Soltera	Soltero(a)	Soltera	Soltera
Antigüedad	2-3 años/ más de 10	3 años pero menos de 5 años	2 años pero menos de 3 años	Menos de un año	Menos de un año	5 años pero menos de 10 años	Menos de un año
Campaña	Muévete/Migraciones	Telcel VIP	Telcel VIP	111-R7	264	111-R7	264
Estado	Veracruz	Tabasco	Puebla	Puebla	Puebla	Puebla	Puebla
Educación	Licenciatura	Licenciatura	Preparatoria	Carrera técnica	Preparatoria	Licenciatura	Preparatoria
Sigue estudiando	No	No	No	No	No	No	No
Generación	Y	Y	Y	Y	Z	Y	Z
Intención de rotar	-0.683	0.856	0.247	-0.284	0.041	0.386	-0.071
Satisfacción laboral	0.646	-1.167	0.011	0.289	-0.120	-0.501	0.371
Compromiso afectivo	1.665	-2.234	0.209	0.130	-0.074	-0.685	0.119
Agotamiento emocional	-0.139	-1.220	0.271	-0.468	0.169	0.537	0.054
Inseguridad laboral	-1.030	3.584	0.329	-1.085	0.234	0.577	-0.143

*Elaboración propia.*

El fragmento 7 está constituido por 2 mujeres, casadas, con un hijo en promedio, una antigüedad laboral de 2 a 3 años y más de 10 años, laboran en la campaña “Muévete” o “Migraciones”, con licenciatura, originarios de Veracruz y no siguen estudiando. La edad promedio de esta agrupación es de 37.50 años y son *millennials*. Por otra parte, en promedio, la intención de rotar es de -0.683, la satisfacción laboral de 0.646, el compromiso afectivo es de 1.665, el agotamiento emocional es igual a -0.139 y la inseguridad laboral es de -1.030.

La agrupación 8 está compuesto únicamente por un dato, un mujer que vive en unión libre procedente de Tabasco, sin hijos, con una antigüedad laboral de 3 años pero menos de 5 años, trabaja en la campaña “Telcel VIP”, con licenciatura, no continúa con sus estudios, una edad de 36 años y es de la generación Y. En promedio, el valor de la intención de rotar es de 0.856, una satisfacción laboral igual a -1.167, un compromiso afectivo de -2.234, con un agotamiento emocional de -1.220 y un nivel de inseguridad laboral de 3.584.

El segmento 9 está constituido por 7 persona, la mayoría son mujeres solteras de Puebla con 0.86 hijos en promedio, una antigüedad laboral de 2 a 3 años, colaboran en la campaña “Telcel VIP”, con preparatoria terminada y ya no siguen estudiando. La edad promedio de este agrupamiento es de 31.43 años y son *millennials*. Sobre los factores, en promedio, el nivel de intención a rotar es igual a 0.247, una satisfacción laboral de 0.011, el compromiso afectivo es de 0.209, un agotamiento emocional de 0.271 y con una inseguridad laboral de 0.329.

El clúster 10 está integrado por 15 individuos, la mayoría son mujeres solteras de Puebla con un hijo en promedio, una antigüedad laboral inferior a un año, trabajan en la campaña “111-R7”, con carrera técnica y no continúan estudiando. Igualmente, la edad promedio de este segmento es de 34.47 años y son de la generación Y. Con respecto a las variables latentes, en promedio, el nivel de intención a rotar es de -0.284, una satisfacción laboral de 0.289, el compromiso afectivo es de 0.130, un agotamiento emocional de -0.468 y con una inseguridad laboral de -1.085.

El grupo 11 está compuesto por 39 empleados, son mujeres o hombres, solter(o)as de Puebla con 0.15 hijos en promedio, una antigüedad laboral inferior a un año, pertenecen a la campaña “264”, con un nivel de estudios de preparatoria y no continúan en la escuela. Cabe mencionar que, la edad promedio de este clúster es de 25.15 años y son *centennials*. El valor de cada variable latente es de, en promedio, 0.041 para la intención de rotar, -0.120 en la satisfacción laboral, -0.074 en el compromiso afectivo, 0.169 para el agotamiento emocional y 0.234 en la inseguridad laboral.

El conglomerado 12 está integrado por 21 colaboradores, la mayoría son mujeres poblanas solteras, con 0.67 hijos en promedio, una antigüedad laboral de 5 años pero menos de 10 años, laboran en la campaña “111-R7”, con licenciatura y no siguen con sus estudios. Asimismo, la edad promedio de este sector es de 29.33 años y son de la generación Y. En promedio, el grado de intención a rotar es de 0.386, la satisfacción laboral de -0.501, el compromiso afectivo es de -0.685, el agotamiento emocional de 0.537 y una inseguridad laboral de 0.577.

La agrupación 13 está constituida por 16 individuos, la mayoría son mujeres solteras de Puebla, con 0.06 hijos en promedio, una antigüedad laboral inferior a un año, trabajan en la campaña “264”, con preparatoria, no continúan con sus estudios, una edad promedio de 19.94 años y son de la generación Z. En promedio, el valor de la intención de rotar es de -0.071, una satisfacción laboral

igual a 0.371, un compromiso afectivo de 0.119, con un agotamiento emocional de 0.054 y un nivel de inseguridad laboral de -0.143.

## Capítulo 5: Discusión de los resultados

Efectuado ya la revisión de la estadística descriptiva, la selección del modelo de intención de rotar y la construcción de clústeres, se exponen las repercusiones sobre estas técnicas. Para comenzar, cuando se inspecciona el resultado final de la clusterización, solamente dos agrupaciones padecen en promedio de alta incidencia de la intención por rotar, los grupos son el 8 y el 12 (ver capítulo 4, página 76); representando el 17.46% de los datos. Estos segmentos ya están en un peligro inminente para la organización, pues no sólo ostentan un elevado grado por retirarse voluntariamente de su puesto de trabajo actual en el corto plazo, sino que también soportan de un nivel elevado insatisfacción laboral. Igualmente, estas personas manifiestan un pobre vínculo afectivo o un desapego emotivo hacia la empresa; llegando inclusive a mostrar actitudes de cinismo laboral. Además, y de forma particular, el agrupamiento 8 sufre de inseguridad laboral, mientras que el clúster 12 padece de cansancio emocional.

Todavía cabe señalar otras características comunes que comparten estas conglomeraciones. En primer lugar, se aprecia que estos dos grupos conservan los niveles de insatisfacción promedio más altos de todas las aglutinaciones. Aunque la satisfacción laboral no impacta significativamente en la intención de rotar, en función al modelo seleccionado, de forma directa, esta dimensión sí influye severamente sobre el compromiso afectivo, y este último afecta significativamente a la decisión de abandonar o no a la empresa, es decir, a bajos niveles de satisfacción laboral, el valor del compromiso se reduce y esto genera un elevado deseo salir del negocio; por esa razón, no es de extrañar que únicamente el grupo 8 y 12 también sufran de bajos niveles de compromiso afectivo. Otros rasgos relevantes que cuentan en común estos grupos con intención de rotar es que están compuestos, en su mayoría, por mujeres de Puebla con licenciatura, con un hijo/a en promedio como máximo, en un rango de edad promedio que oscila entre 29 y 36 años, y en un rango entre 3 y 10 años de antigüedad laboral. De este hecho, se infiere que esta clase de colaboradores experimentan por un proceso de desencanto o desilusión en su carrera profesional, esto se puede deber a que las aspiraciones (añejas o recién creadas) no se han cumplido a pesar de sus intensos esfuerzos por llevar a cabo sus actividades laborales durante su estancia en la compañía; por ende, la idea de marcharse de la empresa surge y se fortalece, a su vez que, la paciencia de esos grupos se reduce al no percatarse de ningún cambio favorable.

No obstante, si bien sólo dos clústeres muestran una apremiante incidencia por rotar, esto no se traduce en que el resto del recurso humano esté libre de toda amenaza; por el contrario, hay agrupaciones que denotan riesgo al menos para el mediano y largo plazo. Por ejemplo, los clústeres 5, 6 y 11 (ver capítulo 4, páginas 73 y 76) también sufren de insatisfacción laboral. Cuando se considera los conglomerados 8 y 12, el porcentaje total de trabajadores que sufren malestar profesional es del 58.73%, de acuerdo con la clusterización. Los atributos similares de estos grupos es que la mayoría de los individuos trabajan en las campañas de “Telcel VIP” o “264”; por lo tanto, se debe revisar las condiciones laborales e identificar cuáles son los causantes de su molestia en esas campañas. Al mismo tiempo, se distingue que gran parte de los clústeres con insatisfacción laboral son personas jóvenes (que pertenecen a la generación Y o Z) con licenciatura; como resultado, la política actual del área de Recursos Humanos no se ha diseñado para estas nuevas generaciones de trabajadores y no se conocen cuáles son tanto sus necesidades como sus motivaciones.

Simultáneamente, ahora con respecto a la antigüedad laboral, parece ser que la sensación de insatisfacción laboral puede permear en un individuo en cualquier momento de su trayectoria profesional; es por eso que, en la parte de estadística descriptiva, no se pudo discernir ningún patrón o tendencia evidente mediante las tablas de contingencia. Como consecuencia, aquellos colaboradores con la menor permanencia histórica en la organización exteriorizan que sus deseos o ideales no se han concretado, posiblemente porque se establecieron varias promesas por parte del negocio durante el periodo de contratación o el malestar se debe a que aún siguen en el proceso de adaptación en un nuevo entorno laboral. Por otro lado, aquellos individuos con una mayor antigüedad ya han tenido el tiempo suficiente para percibir completamente toda la atmósfera profesional que la firma ofrece a sus trabajadores: manifestando tres situaciones: 1) Las aspiraciones del recurso humano establecidas en su proceso de selección y entrenamiento no se han cumplido todavía. 2) Las expectativas iniciales de las personas ya han sido satisfechas, pero a través de su vida laboral han engendrado nuevos anhelos que la organización no ha sido capaz de proveer los medios suficientes para alcanzarlos. 3) Los colaboradores sienten que no han recibido los medios suficientes para llevar a cabo sus labores de manera eficiente; generando frustración y mermando su bienestar en la compañía.

Algo similar sucede cuando se inspecciona la satisfacción laboral y el número de hijos promedio de los clústeres, dado que el malestar laboral se manifiesta tanto en grupos con pocos hijos como en segmentos con muchos hijos. De ahí que, se infiere que los colaboradores poseen diferentes necesidades en función de su vida familiar; por ejemplo, aquellos individuos con más hijos demandarán mayor flexibilidad y estabilidad laboral con el fin de acatar sus obligaciones personales. Por el contrario, los trabajadores con menos hijos desearán mayores oportunidades laborales, responsabilidades y desafíos, para alcanzar no sólo salarios más altos, sino también una posición superior dentro de la organización. Sin embargo, los resultados exponen que el contact center no ha sido capaz de cumplir contundentemente con las exigencias de ambos grupos.

Por otro parte, los conglomerados 5, 7, 9, 11, 12 y 13 (ver capítulo 4, páginas 73 y 76) adolecen de prominentes niveles de agotamiento emocional en promedio, cuya representación total es del 73.81% de la muestra según el análisis de clústeres. Asimismo, estos grupos están conformados, en su mayoría, por mujeres que son *millennials* o *centennials* y con un grado de estudios de preparatoria o licenciatura. Igualmente, la campaña donde las personas experimentan, en promedio, de más cansancio emocional es la campaña “264”; por tal motivo, se debe reconocer cuáles son las fuentes o los estresores que originan el desgaste emocional dentro de esta compañía.

Ante los resultados cosechados de la clusterización, se revela que dos grupos padecen de intención de rotar y son un peligro real para el negocio. Mientras que seis clústeres representan un peligro potencial (es decir, el 61.12%) porque están en riesgo de gestar la intención de rotar en algún momento de su trayectoria profesional dentro de la organización, ya sea causado por alguno de las otras dimensiones laborales y, conforme pasa el tiempo, si no se atiende este panorama actual, se transformarán en una salida efectiva; acarreando grandes costos para la propia compañía. Principalmente, se debe concentrarse en el agotamiento emocional de los trabajadores, puesto que esta condición es la más propagada y, como se vio en el modelo de ecuaciones estructurales seleccionado, posee un fuerte efecto directo sobre la intención de rotar, solamente detrás de la inseguridad laboral. Como resultado, el talento humano es susceptible a recibir o encontrar nuevas

oportunidades en el mercado laboral que brindan un entorno con menor cansancio emocional. De igual modo, es trascendental que la compañía verifique el ambiente laboral de las personas que trabajan en las campañas de “Telcel VIP” y “264”. Especialmente, la última donde se asocia con los niveles más altos tanto de insatisfacción como de agotamiento emocional; por ende, se debe realizar una exploración sobre sus condiciones para discernir los elementos que detonan estos fenómenos con el fin de diseñar estrategias para atenuarlos.

Hay que mencionar, además la evolución de los colaboradores que trabajan en la campaña “111-R7”, puesto que en uno de los dos clústeres, el número 12, exhibe una gran inconformidad sobre su situación actual con la empresa, a diferencia del grupo 10, en el cual, la mayoría de personas trabajan en la misma campaña, pero no manifiestan ningún desasosiego. Donde la diferencia más evidente entre estas agrupaciones yace sobre la antigüedad laboral. Es así que, el área de Recursos Humanos también tiene la responsabilidad de averiguar por qué en un periodo de aproximadamente de cinco años las personas desarrollan un malestar tan agudo con respecto a su lugar de trabajo que desean abandonarlo. En este mismo sentido, y como ha quedado expuesto desde la revisión de la estadística descriptiva, los trabajadores más vulnerables o abrumados son los *millennials* y *centennials*, es decir, aquellos que se ubican en un rango de edad de 18 a 41 años. En contraste, los *baby boomers* y la generación *X*, no manifiestan ningún descontento, todo lo contrario, ellos reflejan elevados niveles de satisfacción laboral y compromiso afectivo, acompañado de no sufrir agotamiento emocional ni inseguridad laboral; como consecuencia, no existe la intención de salir de la organización por parte de esta minoría.

Otro hecho importante observado en la estadística descriptiva y que se ha confirmado en la clusterización es que los grupos con mayor educación, específicamente con licenciatura, reflejan más insatisfacción laboral (clústeres 5, 6, 8 y 12), agotamiento emocional (clústeres 5, 7 y 12), con inseguridad laboral (clúster 8), sin compromiso afectivo y con intención de rotar (clústeres 8 y 12). No obstante, los clústeres que están integrados, en promedio, con colaboradores con carrera técnica, el 1, 2, 4 y 10 (ver capítulo 4, páginas 73 y 76), muestran un comportamiento totalmente opuesto con respecto a los clústeres con licenciatura, ya que a grandes rasgos, y especialmente, estos grupos se asocian con los niveles más bajos de agotamiento emocional e inseguridad laboral, pero también con los niveles más altos de compromiso afectivo; por ende, se revela que los empleados con más estudios poseen un mayor desazón total con respecto a su ambiente laboral. Posiblemente, esto es el fruto de que los empleados con la mayor preparación académica conservan deseos y proyecciones profesionales superiores; por lo tanto, si dentro del contact center no existen las condiciones propicias para que las personas asciendan en la compañía a lo largo de su vida laboral, los trabajadores experimentarían tanto frustración como ansiedad porque no logran avanzar en su carrera profesional; perturbando no sólo su continuidad laboral, sino que generando también insatisfacción laboral y un rechazo hacia la visión de la empresa. Como resultado final, la intención de rotar brota dentro del personal más competente y capacitado, lo cual, pone en un mayor riesgo el funcionamiento de la organización al padecer la posibilidad de perder el grupo de individuos con la mayor acumulación de conocimientos y habilidades.

Para cerrar, es fundamental comparar los coeficientes obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales elegido con los valores expresados en la literatura. En general, y como se ha expresado antes, el signo de las estimaciones es el esperado conforme a lo que postulan las diferentes fuentes

de información; sin embargo, en la mayoría de los casos, las magnitudes calculadas en este trabajo son inferiores a los dígitos estipulados por los diversos autores. Como muestra de esto, el impacto de la inseguridad laboral sobre la satisfacción laboral fue computado en -0.446, pero se había reportado un valor de -0.785. De igual manera, el coeficiente de la relación entre el compromiso afectivo y la intención de rotar de este análisis es de -0.368, empero en la referencia expone una estimación de -0.440. Las únicas excepciones de este evento es el impacto del agotamiento emocional sobre la satisfacción laboral, y el impacto del agotamiento emocional sobre la intención rotar; por consiguiente, en este contact center el efecto del cansancio psicoafectivo es mayúsculo, posiblemente agravado por el contexto actual.

## Capítulo 6: Recomendaciones

Subsiguientemente, se ofrecen una serie de sugerencias y recomendaciones en conformidad a los resultados adquiridos en las secciones anteriores. Para empezar, anteriormente se ha establecido que la problemática más extendida sobre el recurso humano del negocio es el agotamiento emocional; es por eso que, para reducir este asunto entre el personal, se propone la implementación de programas no sólo de anti-estrés, sino también para regular y superar las emociones negativas cuando los colaboradores interactúen con clientes agresivos. Además, la generación de espacios de expresión y manifestación para que los colaboradores sean capaces de expresar su sentir, es decir, habilitar de medios dentro de la empresa para que las personas gocen de la oportunidad de experimentar por un proceso de catarsis al terminar su jornada laboral. Por otra parte, también está la posibilidad de cultivar las habilidades blandas o *soft skills* entre el capital humano, estas son entendidas como “cualidades personales que los transforman en colaboradores más adaptables, más proactivos, más resilientes y más responsables” (Vera, 2016), es decir, son habilidades que permiten al beneficiario establecer relaciones personales tanto cordiales como empáticas, tales como, la comunicación, liderazgo, persuasión, paciencia y liderazgo; en consecuencia, los trabajadores serán competentes tanto para lidiar con clientes violentos como moderar sus emociones, y en última instancia, desarrollar una inteligencia emocional sólida en los colaboradores. Al mismo tiempo, la integración de psicólogos o de expertos de la salud mental puede representar una herramienta más poderosa al momento de cuidar la integridad emocional del recurso humano mediante intervenciones y asesorías. También, se debe promover el uso de herramientas de autocuidado e impulsar el tiempo libre de las personas para no caer en un estado de cansancio ni de sobrecarga laboral durante su estancia en la organización.

De la misma manera, es fundamental ejecutar un plan para la identificación y el análisis de los factores de riesgo psicosocial en el contact center, principalmente para las campañas “Telcel VIP” y “264”. Con el propósito de examinar si las condiciones laborales no son deficientes ni inseguras o insalubres, que obligue a los trabajadores a asignar un mayor esfuerzo para ambientarse en su lugar de trabajo. Siguiendo este mismo enfoque, investigar y asegurar que la carga laboral de los colaboradores no exceda sus capacidades, en términos de volumen, mentales, emocionales, de habilidades o de responsabilidades; así como, comprobar que las instrucciones sean comunicadas claramente y no con contradicciones o de forma confusa para no provocar tensión para el recurso humano. Paralelamente, se debe proporcionar a los individuos un control sobre el trabajo, es decir, que ellos gocen tanto de autonomía como la iniciativa de influir en su ambiente laboral y participar en la toma de decisiones. Con todo lo anterior establecido, se busca establecer una política de prevención de riesgos psicosociales con la finalidad de disminuir el agotamiento emocional del recurso humano; acatando eficientemente las estipulaciones de la norma oficial mexicana NOM-035-STPS-2018.

Con respecto a la política de selección, contratación, entrenamiento y retención del recurso humano, esta debe ser examinada minuciosamente con el propósito de: 1) comprobar si los criterios de selección permiten elegir a los candidatos más adecuados para llevar a cabo las funciones esperadas. 2) evaluar si el proceso de entrenamiento es favorable para que el nuevo integrante se sienta seguro para desempeñar sus actividades diarias. 3) actualizar y/o diseñar una política “intergeneracional” que contemple tanto las perspectivas como las motivaciones de los trabajadores

más recientes que se integran al mercado laboral. De esta forma, el negocio ejecuta un autoanálisis sobre sus prácticas con el objetivo de indagar si realmente se está atrayendo a las mejores personas para ocupar la vacante y no por el contrario, se excluyen a potenciales candidatos con un perfil valioso para la empresa.

Igualmente, es crucial impulsar un proceso de selección, contratación y entrenamiento con un enfoque inclusivo en la corporación. Antezana & Linkimer (2015) explican que:

Una empresa inclusiva está abierta a la diversidad en todos sus procesos, incluidos los de reclutamiento, selección e inducción de personal. Por ello, no solo basa esos procesos en los principios de igualdad de oportunidades, equidad y no discriminación, sino que promueve la contratación de personal con discapacidad, derribando mitos y prejuicios.

De este modo, la organización produce acciones para abrir su abanico de posibilidades para atraer el mejor talento que cumplan con los requerimientos que exige el puesto, al extender sus opciones en el mercado laboral, sin que el género, edad, religión, orientación sexual, etnia, discapacidad u otra condición influyan en su proceso de selección. Y como valor agregado de esta práctica, se fortalece la responsabilidad social del contact center ante todos los actores (clientes, proveedores, empleados, público en general, entre otros), principalmente los colaboradores más jóvenes de la unidad empresarial porque ellos favorecen y prefieren ambientes tanto diversos como inclusivos. Para ilustrar la implementación de un proceso de selección, contratación y entrenamiento inclusivo, se pone el caso de las personas con alguna discapacidad, en donde se aconseja: 1) Incitar activamente a las personas con discapacidad a participar en el proceso de selección de la compañía en sus anuncios de trabajo. 2) Establecer proyectos para la búsqueda de personal apto con discapacidad a través de la instauración de alianzas con institutos o centros de y para personas discapacitadas; erigiendo así una fuente de recurso humano estable.

Sin embargo, con el fin de garantizar una integración efectiva de las personas con discapacidad, es importante revisar que la empresa este al corriente con la infraestructura o la ayuda técnica para que las personas con discapacidad sean aptos de llevar a cabo sus actividades diarias en las instalaciones de la empresa. Simultáneamente, se deben ofrecer pláticas o cursos para sensibilizar a los colaboradores para incrementar la inclusión, compañerismo y solidaridad.

Adicionalmente, el procedimiento de elección del recurso humano debe ser efectuado con cautela y con serenidad, pues a causa de la urgencia de que las vacantes sean ocupadas lo más rápidamente posible para no caer en un estado de inoperatividad imparcial y cumplir los objetivos a corto plazo, se reducen los estándares de selección y durante las entrevistas no se vislumbra por completo tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad de los candidatos; evitando conocer si verdaderamente cumplen con el perfil laboral deseado. Derivado de lo anterior, se deben colocar requerimientos o requisitos emocionales en el proceso de selección para que sirvan como filtros y permita distinguir a aquellos individuos que si sean idóneos para desempeñar las actividades cotidianas en un contact center. Por otro lado, también es vital procurar que los encargados del área de Recursos Humanos ofrezcan promesas realistas a sus nuevos trabajadores con el propósito de no establecer altas expectativas a los recién contratados y no romper el contrato psicológico.

A su vez, es importante establecer las medidas necesarias para crear un ambiente de convivencia cordial entre las diferentes generaciones etarias para incrementar la satisfacción laboral y el compromiso afectivo. Con ello, se mejoran las relaciones interpersonales entre los empleados; mejorando la calidad del entorno laboral y evitando conflictos que afecten tanto a la estabilidad mental como la productividad de los colaboradores; por ejemplo, es aconsejable fomentar experiencias grupales entre compañeros con el fin de crear relaciones amistosas ya sea a través de actividades recreativas o reuniones fuera de la oficina. De igual manera, los jefes tienen que involucrarse en este tipo de situaciones para romper la barrera jerárquica y establecer vínculos personales con sus subordinados. Es más, los jefes no deben ser vistos como figuras de autoridad incuestionables, sino como verdaderos líderes con la capacidad y la voluntad de involucrarse tanto en los intereses personales como en los problemas individuales que enfrenta cada trabajador, en este caso, Cavazos, Flores, Hernández, & Maynez (2019) postula el concepto de “líderes éticos”, que se caracterizan por su elevada habilidad para escuchar; como resultado, es imperante fortalecer los canales de comunicación con la meta de promover un diálogo asertivo fundado en el respeto. Para lograr lo anterior, estos líderes también deben de atravesar por cursos para estimular sus habilidades blandas. Análogamente, para acentuar el compromiso afectivo entre el personal, el fomento de la cultura organizacional tiene que convertirse en un menester primordial para el negocio con el fin de impulsar el sentido de pertenencia de los colaboradores por medio del apego afectivo. También, es vital una inspección al sistema de incentivos y reconocimientos para que sea percibida como justa para el capital humano. Algunas recomendaciones que pueden ser consideradas son las siguientes: 1) Brindar reconocimientos no económicos para los trabajadores con menor antigüedad laboral. Por ejemplo, reforzar el sentimiento de logro a través de halagos tanto públicos como privados en caso de que el desempeño del colaborador haya sido destacable, abandonar las instalaciones una vez que el objetivo del día ha sido cumplido, obsequiar salidas culturales (conciertos, cine, teatro, eventos deportivos, etcétera) al finalizar un proyecto laboral prolongado o brindar beneficios en función de los intereses particulares del trabajador. Con ello, se empieza a crear lazos emocionales entre el negocio y los nuevos colaboradores. 2) Garantizar la revisión salarial de los colaboradores con mayor antigüedad laboral en función de su desempeño histórico. De este modo, la firma exhibe una imagen de estimación y rectitud hacia el colaborador; logrando respetar tanto la trayectoria profesional del individuo, como el contrato psicológico concebido.

Por último, aunque la inseguridad laboral es un problema muy limitado entre el recurso humano, el modelo de ecuaciones estructurales pone en evidencia que es la dimensión que impacta más, no sólo sobre la satisfacción laboral, sino también en la intención de rotar. Para reducir esta contrariedad, la firma tendría que proporcionar crecimiento profesional y línea de carrera para incrementar la certidumbre sobre su futuro dentro de la compañía, esta respuesta está enfocada para aquellos trabajadores con mayor antigüedad laboral y nivel de estudios, pues ese segmento posee más aspiraciones laborales. Algunas medidas que ayudan a este progreso son el ofrecimiento de cursos/capacitaciones para potenciar las habilidades profesionales o la creación de un organigrama con una nueva jerárquica con el fin de elevar su rango y, cosechar nuevas funciones y responsabilidades que incrementan tanto el empoderamiento como la importancia de las personas dentro de la organización, esto se traduce en la introducción de ascensos tanto verticales como horizontales. En caso de no poder prometer un desarrollo en la institución, cabe la oportunidad de animar el desarrollo personal, e inclusive académico, de los trabajadores. Luego, para las personas que recién se incorporan al mercado laboral o que poseen poca experiencia trabajando en un contact

center, el recibir una constante retroalimentación sobre sus acciones proporciona mayor seguridad y acelera la adaptación en la empresa. Una manera de combinar las dos opciones anteriores es que las personas con más experiencia sean concebidas como mentores para los aprendices, es decir, las personas de nuevo ingreso; como consecuencia, los mentores recibirán un ingreso extra y un estatus superior en la organización, y en el caso de los aprendices, obtendrán un asesoramiento de primera mano, la sensación de frustración se reduce, reciben retroalimentación constantemente y empiezan a establecer relaciones personales rápidamente. Igualmente, la flexibilidad laboral o la creación de horarios especiales intensifican el sentimiento de estabilidad profesional, especialmente para los individuos que ostentan otros compromisos; como los estudiantes, personas con hijos o aquellos con otro trabajo, ya que su principal motivación es conservar un salario tanto estable como continuo; por consiguiente, demandan tolerancia y amoldamiento en sus horarios para cumplir con sus responsabilidades fuera de la firma, esto significa que esos empleados valoran mucho el balance vida-trabajo.

## Capítulo 7: Conclusiones

En suma, el análisis de rotación de personal a través de su intención permite diseñar e implementar medidas precautorias para no sólo retener al recurso humano, sino para eliminar el pensamiento que acarrearán; favoreciendo que todo el espacio laboral sea más agradable para todos los colaboradores y previniendo todas las consecuencias asociadas al fenómeno completo. Las causas que motivan la rotación de personal se dividen en dos grandes ramas: 1) la rotación evitable: se refiere a que la salida del trabajador se pudo eludir si el negocio hubiera proporcionado un ambiente laboral saludable. 2) la rotación no evitable: esto significa que el recurso humano abandona a la empresa por factores extra-laborales. Asimismo, es importante enfatizar que este tipo de problema suele ser reiterativo en empleos donde las personas sufren de insatisfacción laboral, estrés, poca aceptación y difusión de la cultura organizacional, monotonía de sus funciones y poco crecimiento laboral dentro de la empresa.

En este documento, se estudió cuáles son los determinantes de la intención de rotar para disminuir la rotación evitable en un contact center ya que recientemente el negocio está padeciendo de una constante salida de trabajadores, lo cual, se traduce un costo imprevisto para la gerencia. Para esto, se construyó una encuesta que posibilita la medición de la intención de rotar y cuatro dimensiones más que, de acuerdo con la literatura verificada, se relacionan vehementemente con el primero: la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el agotamiento emocional y la inseguridad laboral.

De acuerdo con los resultados, el modelo con el mejor ajuste de datos es aquel que coloca a la satisfacción laboral y al compromiso afectivo, un componente del compromiso organizacional, como mediadores para determinar la intención de rotar. Además, se pone al descubierto que la relación entre la satisfacción laboral y la intención no es estadísticamente significativa; por consiguiente, el bienestar general del trabajador sobre su espacio laboral no impacta directamente en el deseo de abandonar voluntariamente a la compañía, pero sí influye de forma indirecta por medio del compromiso afectivo. Por otra parte, la inseguridad laboral es la dimensión con el mayor efecto total sobre la pretensión de salir de la empresa y con una relación positiva. Con respecto al resto de relaciones, también fueron estadísticamente significativas y con el signo esperado, es decir, una relación positiva entre el agotamiento emocional y la intención de rotar, y una relación negativa entre el compromiso afectivo y la intención de rotar.

Posteriormente, gracias a la estimación de los *factor scores* de cada dimensión y su posterior clusterización, se detectó que hay segmentos de la muestra con una incidencia elevada por retirarse de la organización, cuyas características más representativas es que son mujeres procedentes de Puebla, con licenciatura, una edad promedio que oscila entre 29 y 36 años, una antigüedad laboral de 3 años o superior, con un gran nivel de insatisfacción laboral y un desligue afectivo hacia la organización. Otros aspectos importantes a mencionar es que, muchos de los encuestados manifiestan algún grado de malestar laboral, principalmente el agotamiento emocional es el problema que afecta a la mayoría de colaboradores. En contraste, una reducida proporción de trabajadores se sienten inseguros sobre el futuro de su trayecto laboral y que las personas más jóvenes son los más susceptibles a todos los problemas anteriores.

Como consecuencia de este panorama, se expusieron una serie de medidas que tienen como meta principal incrementar la calidad de vida en el interior de la institución a través de fomentar relaciones interpersonales sólidas y respetuosas, impulsar estrategias para mejorar el bienestar emocional del recurso humano, rediseñar la política de incentivos, ofrecer crecimiento profesional en la compañía, entre otras sugerencias. Sin embargo, se advierte que es decisión del propio contact center la selección de cualquiera de estas recomendaciones, conforme a la factibilidad y recursos disponibles de la organización.

Otro rasgo esencial de este trabajo, es que el asunto de la rotación de personal excesiva en una institución fue abordada desde la perspectiva de ciencia de datos, puesto que ha logrado integrar el conocimiento del negocio, los modelos matemáticos y estadísticos, y las ciencias computacionales; siendo evidenciado en varias partes del procedimiento. Por ejemplo, sobre el conocimiento del negocio, primero se ejecutó una revisión de literatura; recopilando a autores tanto actuales como renombrados acerca del tema. Con el fin de saber cómo abordar este problema, es decir, conocer las características del fenómeno de la rotación de personal (tipos, causas, consecuencias, medición), averiguar los modelos teóricos que se han propuesto y adquirir los ítems o preguntas para construir la encuesta, pero también se examinó qué ha hecho el contact center para resolver este conflicto.

En relación al campo de los modelos matemáticos y estadísticos, se utilizaron diversas técnicas de estadística descriptiva para comprender la base de datos y extraer información vital, pasar de un modelo teórico a uno matemático y postular criterios de evaluación con el propósito de elegir el mejor modelo. Sobre las ciencias computacionales, se aprovecharon sus procedimientos metódicos con el objetivo de resguardar tanto la calidad como la integridad de la base de datos, desde la creación de la encuesta electrónica, hasta la preparación de los datos para llevar a cabo los modelos matemáticos y estadísticos. En este mismo sentido, se usó las capacidades del software Stata para calcular los diferentes modelos de ecuaciones estructurales, estimar el valor de las variables latentes y efectuar la clusterización; siendo estos dos últimos aspectos las innovaciones que no se habían hecho antes en el estudio de la rotación de personal. Combinando todos los elementos previos, se logró cosechar un conocimiento fructífero que apoya la toma de decisiones de la organización a través de un proceso de minería de datos completo.

Ahora bien, se ratifica que se han contestado satisfactoriamente las preguntas de investigación estipuladas al inicio del trabajo, pues desde el marco teórico se ha vislumbrado el tipo de relación que existe entre las diferentes variables latentes con respecto a la intención de rotar y, posteriormente, gracias a los modelos de ecuaciones estructurales las relaciones fueron tanto cuantificadas como examinadas para conocer si eran estadísticamente significativas. Por otra parte, el objetivo general y los objetivos específicos también han sido cumplidos, dado que a lo largo del documento se han llevado a cabo de forma sistemática todos los elementos enlistados. Se hace énfasis en el objetivo general, puesto que el análisis, la interpretación y las recomendaciones amplían el panorama del contact center sobre la deserción laboral evitable de los agentes, con lo cual, coadyuva a la construcción de estrategias para incrementar la retención del personal. Igualmente, se ha verificado el acatamiento del criterio de éxito asociado al objetivo de la empresa y el cumplimiento del objetivo de la minería de datos, plasmados en la sección de metodología.

Si bien el producto final es loable, se debe tomar en cuenta que existen áreas de oportunidad que posibilitan producir resultados superiores. En primer lugar, es incuestionable que para próximos

trabajos, incrementar el tamaño de la muestra es una necesidad imperante. Aunque la muestra utilizada ostenta de significancia estadística, no se puede obviar el hecho de que una mayor recolección de individuos permite asegurar una mayor confianza en las estimaciones; así como, para poner a prueba con mayor rigurosidad la confiabilidad, pertinencia y validez del instrumento. En segundo lugar, el periodo de elaboración de este análisis es extraordinario a causa de la pandemia global que todos los individuos han experimentado; como consecuencia, las personas que participaron en la encuesta pudieron sufrir de un mayor malestar de lo que normalmente su trabajo les produce; es por eso que, la replicación de este proyecto tendría que hacerse en un lapso relativamente estable. En tercer lugar, también se sugiere utilizar un software diferente para obtener los coeficientes de los *factor scores* en caso de desear el cálculo exacto de estos valores y no una estimación, ya que desafortunadamente la versión empleada de Stata (2016) no proporciona al usuario de estas cifras.

Adicionalmente, se aliente a utilizar los *factor scores* estimados en análisis matemáticos más allá de los usados en este trabajo con el propósito de obtener aún más información relevante para el negocio sobre la rotación de personal. Basta como muestra, el diseño de una regresión lineal por medio de mínimos cuadrados ordinarios que coloque a los *factor scores* de la intención de rotar como variable dependiente, y se incorporan como variables independientes no sólo el resto de las variables latentes, sino también las variables relacionadas a la información socio-laboral de los colaboradores. De este modo, se incluye también el impacto de las características individuales del trabajador en la intención de rotar. Es más, los valores estimados de las variables latentes pueden servir en otros estudios más allá del tema visto en este documento. Y por último, cabe la posibilidad de agregar más preguntas en la encuesta para juntar más información y constituir más factores o dimensiones; sin embargo, se corre el riesgo de crear una un instrumento demasiado extenso para los colaboradores, lo cual, desmotiva su participación.

Por añadidura, también se impulsa a replicar los modelos de ecuaciones estructurales, pero por cada generación etaria. Para llevarlo a cabo, sería necesario recolectar una muestra proporcional de cada grupo, es decir, a través de un muestreo aleatorio estratificado para que todas las generaciones estén bien simbolizadas. De igual modo, si la representatividad de los *baby boomers* y la generación *X* es muy baja por separado en la muestra, vale la pena unirlos en un mismo conglomerado. Con ello, se espera visualizar las interacciones entre las dimensiones en función de cada generación etaria dentro de la empresa; consiguiendo así la oportunidad de distinguir cuál es el factor que más influye o con el mayor efecto sobre la intención de rotar para los *centennials*, los *millennials* y el grupo más adulto (*baby boomers* y la generación *X*), respectivamente. De tal forma, que permite crear maniobras más precisas y selectivas para reducir el pensamiento de retiro voluntario entre el personal del contact center; desarrollando políticas tanto específicas como eficientes para cada grupo.

Finalmente, se manifiesta una vez más que los resultados estipulados en esta investigación no eliminan completamente el fenómeno de la rotación de personal en el contact center, puesto que los factores fuera de la organización también influyen en la decisión de permanecer o salir; por ende, es inviable esperar que esta tesis ponga freno total a las fluctuaciones del recurso humano, pero si para presentar algunas herramientas para controlarlo en corto y mediano plazo.

## Referencias

- Allen, N., Lee, K., & Meyer, J. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology: An international review* 50 (4), 596-614. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00075>
- Antezana, P., & Linkimer, M. (Julio de 2015). *El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva*. Recuperado el 14 de Junio de 2022, de Caja de Herramientas Empresas Inclusivas: [http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo\\_4.pdf](http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_4.pdf)
- Arias, M., & Sfer, A. (2005). Cluster y valoración de respuestas a necesidades educativas. *Investigaciones en Facultades de Ingeniería del NOA*, 1-8.
- Ávila, S., Guerra, R., & Mendoza, K. (2017). *La rotación laboral no deseada : causas y consecuencias en organizaciones empresariales: análisis de una empresa peruana de consumo masivo [Tesis de Licenciatura]*. Obtenido de Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9625>
- Box, G.E.P. (1949). A General Distribution Theory for a Class of Likelihood Criteria. *Biometrika* 36, no. 3/4, 317-346. <https://doi.org/10.2307/2332671>
- Castrataro, A. (Agosto de 2013). *La generación Y en las empresas argentinas. Cambios que debe desarrollar el management para entender, retener y amplificar todo el potencial de esta generación [Tesis de maestría]*. Recuperado el 03 de Marzo de 2022, de Repositorio del Instituto Tecnológico de Buenos Aires: [https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1102/ITBA-EOI\\_MDET\\_TESIS\\_Adrian-Castrataro.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1102/ITBA-EOI_MDET_TESIS_Adrian-Castrataro.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Calvo, D. (09 de Marzo de 2018). *Clúster Jerárquicos y No Jerárquicos*. Recuperado el 02 de Mayo de 2022, de <https://www.diegocalvo.es/cluster-jerarquicos-y-no-jerarquicos/>
- Cavazos, J., Flores, G., Hernández, J., & Maynez, A. (2019). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. *Contaduría y Administración* 64 (2), 1-19. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>
- Centeno, J. I., Chala, K. L., Chávez, R. P., & Zúñiga, L. R. (2018). *Plan de negocios para la creación de un call center de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad [Tesis de maestría, Universidad ESAN]*. Obtenido de Repositorio Institucional de Universidad ESAN: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1399>

- Chaves, E., & Rodríguez, L. (2018). Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje (PLE). *Revista Ensayos Pedagógicos*, Vol. XIII, No. 1, 71-106. <https://doi.org/10.15359/rep.13-1.4>
- Chevez, R. A., & Inga, L. K. (2021). *Rotación de personal en una empresa de call center en la ciudad de Lima, Perú, en el período 2016-2017 [Tesis de licenciatura]*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Privada del Norte: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/26981>
- Chiang, A., & Wainwright, K. (2006). *Métodos fundamentales de economía matemática*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Cifuentes, A. (2017). *Lo que los líderes colombianos deben saber sobre las nuevas generaciones*. Recuperado el 03 de Marzo de 2022, de Universidad Externado de Colombia, Bogotá: <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/07/Millennials-y-Centennials-resultados.pdf>
- Colombo, L., Cortese, C., Emanuel, F., Ghislieri, C., Molino, M., & Zito, M. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS ONE* 13 (2), 1-16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>
- Cortina, E. (2014). El Rol Mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Tomo 33, N.º 2, 94-107. <https://doi.org/10.21772/ripo.v33n2a02>
- Cureton, E.E., & D'Agostino, R.B. (1983). *Factor analysis: An applied approach*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (Mayo de 2019). *2019 Deloitte Global Millennial Survey: A "generation disrupted". Mexico Results*. Recuperado el 14 de Abril de 2022, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/2019/Deloitte-Millennials-Mexico-2019-Report.pdf>
- Domínguez, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S [Título de maestría]*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Medellín: <https://repositorio.udem.edu.co/handle/11407/2263>
- Duda, R. O., P. E. Hart, and D. G. Stork. 2001. *Pattern Classification*. 2nd ed. New York: Wiley. <https://doi.org/10.1007/s00357-007-0015-9>
- Dutra, F. (Agosto de 2017). *Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional*. Recuperado el 03 de Marzo de 2022, de Universidad de la República: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/10918/1/Dutra%2C%20Ma.%20Floren%20cia.pdf>

- Echevarría, A. (2017). *Efectos de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el período 2017 [Título profesional]*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega: <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1777>
- Escalante, L. (27 de Julio de 2021). *Rotación de personal, un gasto silencioso que afecta a todas las empresas*. Recuperado el 26 de Abril de 2022, de El Economista: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-un-gasto-silencioso-que-afecta-a-todas-las-empresas-20210726-0100.html>
- Flores, P. (2021). *Satisfacción laboral y la rotación del personal en el área de caja de la tienda Tottus de Los Olivos, año 2020 [Título de maestría]*. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58133?locale-attribute=es>
- Forero, Y., Gómez, S., López, E., & Rodríguez, S. (2013). Rotación de personal en el call center Calldinero. *Desarrollo & Gestión, Núm. 9*, 9-14.
- Gallego, C., Ramírez, N., Rendón, M., & Diaz, J. (2018). *Manizales, El Estrés Laboral Y Su Afectación En La Empresa Y En Los Empleados De Un Contact Center De La Ciudad De*. Obtenido de Repositorio Universidad Libre: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/17392>
- García, K. (2016). *Causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en una empresa de alimentos de la Costa Sur [Título de licenciatura]*. Obtenido de Catálogo URL de la Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Garcia-Karen.pdf>
- González, J. (2018). *Causas de rotación de personal administrativo de la generación millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones [Título de maestría]*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13761?locale-attribute=es>
- Grice, J. (30 de Agosto de 2002). *What is a factor score?* Recuperado el 26 de Abril de 2022, de Resources for Computing and Evaluating Factor Scores: [https://psychology.okstate.edu/faculty/jgrice/factorscores/fs\\_q.html#:~:text=Specifically%2C%20%22a%20factor%20score%20estimate,reported%20in%20approximately%20standardized%20form.](https://psychology.okstate.edu/faculty/jgrice/factorscores/fs_q.html#:~:text=Specifically%2C%20%22a%20factor%20score%20estimate,reported%20in%20approximately%20standardized%20form.)
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social, 18*, 837-863. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)
- Holtom, B., Lee, T., & Mitchell, T. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management, 339-352*. <https://doi.org/10.1002/hrm.20074>

- Hualde, A., & Micheli, J. (2018). Call Center en México: Dinámicas del trabajo y el empleo. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 5, 257-269. <https://doi.org/10.5565/rev/aiet.76>.
- IBM Corporation. (2021). *Conceptos básicos de ayuda de CRISP-DM*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2021, de IBM: <https://www.ibm.com/docs/es/spss-modeler/SaaS?topic=dm-crisp-help-overview>
- Ivanova, M. (2019). Main Factors of Turnover and Minimization of Turnover Rate within Business Organization. *Open Journal for Research in Economics* 2(2), 73-84. <https://doi.org/10.32591/coas.ojre.0202.03073i>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, volúmen 92, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Krisna, K. (2019). The Effect of Job Insecurity on Turnover Intention Through Work Satisfaction in Employees of Pt Telkom Access Singaraja. *International Journal of Social Science and Business*. Volume 3, Number 3, 198-205. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v3i3.20997>
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, núm. 97, 7-25.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 305-320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N)
- Manzano, A. P. (2017). Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales. *Inv Ed Med*. 7(25), 67-72.
- Martínez, A., Ruiz, N., Rojas, N., Londoño, C., & Pérez, R. (Noviembre de 2018). *Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá*. Recuperado el 03 de Marzo de 2022, de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/329251937\\_Retencion\\_del\\_talento\\_humano\\_en\\_las\\_generaciones\\_Millennials\\_y\\_Centennials\\_en\\_Bogota/references](https://www.researchgate.net/publication/329251937_Retencion_del_talento_humano_en_las_generaciones_Millennials_y_Centennials_en_Bogota/references)
- Minitab. (2022). *Dendrograma*. Recuperado el 2022 de Mayo de 02, de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/modeling-statistics/multivariate/how-to/cluster-observations/interpret-the-results/all-statistics-and-graphs/dendrogram/>
- Montaudon, C. M. (2018). *Validación de un modelo para la gestión global del talento con las empresas Tier 1 de la industria automotriz nacional [Tesis de doctorado]*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla: <http://ezproxy.upaep.mx:2171/jspui/handle/123456789/9157>

- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Rendón, C. (08 de Enero de 2020). *Los 5 oficios con más alta rotación de personal y cómo revertirla*. Recuperado el 26 de Agosto de 2021, de Capital Factor Humano: <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/los-oficios-con-mas-alta-rotacion-de-personal-y-como-revertirla/2019/12/>
- Ruiz, M., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Papeles del Psicólogo Vol. 31(1)*, 34-45.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (22 de Octubre de 2019). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Recuperado el 19 de Junio de 2022, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/bf00929796>
- StataCorp. (2021). *Structural Equation Modeling Reference Manual Release 2017*. Texas: Stata Press.
- StataCorp. (2019). *Stata Multivariate Statistics Reference Manua. Release 16*. Texas: Stata Press.
- Talent.com. (2022). *Salario medio para Científico De Datos en México 2022*. Recuperado el 26 de Abril de 2022, de <https://mx.talent.com/salary?job=cientifico+de+datos>
- Talent.com. (2022). *Salario medio para Contact Center en México 2022*. Recuperado el 26 de Abril de 2022, de <https://mx.talent.com/salary?job=contact+center>
- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo dela educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia, Volumen 7, Número 1*, 53-73.
- Vila, N., Küster, I., & Aldás-Manzano, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en Marketing. *Universidad de Valencia: Material del curso Análisis de data avanzado*.

## Anexos

### Anexo 1

Pregunta original S11: Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las organizaciones.

### Anexo 2

<b>Tabla 41: Tablas de contingencia entre el compromiso afectivo y la antigüedad laboral</b>								
<b>1) Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.</b>								
<b>Antigüedad laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Menos de 1 año	10.20%	4.08%	8.16%	18.37%	12.24%	28.57%	18.37%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	11.11%	5.56%	16.67%	16.67%	33.33%	5.56%	11.11%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	6.67%	20.00%	6.67%	13.33%	13.33%	26.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	21.05%	5.26%	15.79%	21.05%	15.79%	10.53%	10.53%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	5.56%	11.11%	27.78%	27.78%	16.67%	0.00%	100.00%
10 o más años	14.29%	0.00%	14.29%	14.29%	28.57%	0.00%	28.57%	100.00%
<b>Total</b>	<b>12.70%</b>	<b>4.76%</b>	<b>12.70%</b>	<b>18.25%</b>	<b>19.05%</b>	<b>17.46%</b>	<b>15.08%</b>	<b>100.00%</b>
<b>2) Realmente siento que los problemas de esta organización son míos.</b>								
<b>Antigüedad laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Menos de 1 año	28.57%	10.20%	14.29%	20.41%	6.12%	16.33%	4.08%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	55.56%	11.11%	5.56%	11.11%	11.11%	5.56%	0.00%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	26.67%	13.33%	26.67%	6.67%	6.67%	13.33%	6.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	52.63%	10.53%	21.05%	5.26%	5.26%	0.00%	5.26%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	44.44%	5.56%	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%	5.56%	100.00%
10 o más años	28.57%	0.00%	14.29%	28.57%	14.29%	14.29%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>38.10%</b>	<b>9.52%</b>	<b>15.08%</b>	<b>14.29%</b>	<b>7.94%</b>	<b>11.11%</b>	<b>3.97%</b>	<b>100.00%</b>
<b>3) No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.</b>								
<b>Antigüedad laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Menos de 1 año	34.69%	4.08%	16.33%	22.45%	10.20%	2.04%	10.20%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	11.11%	16.67%	16.67%	22.22%	5.56%	11.11%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	26.67%	6.67%	20.00%	13.33%	6.67%	20.00%	6.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	15.79%	5.26%	10.53%	21.05%	10.53%	10.53%	26.32%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	16.67%	16.67%	5.56%	11.11%	16.67%	22.22%	11.11%	100.00%
10 o más años	14.29%	42.86%	0.00%	14.29%	28.57%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>23.81%</b>	<b>10.32%</b>	<b>13.49%</b>	<b>19.05%</b>	<b>11.11%</b>	<b>9.52%</b>	<b>12.70%</b>	<b>100.00%</b>
<b>4) No me siento apegado emocionalmente a esta organización.</b>								
<b>Antigüedad laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Menos de 1 año	24.49%	4.08%	14.29%	30.61%	14.29%	4.08%	8.16%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	11.11%	16.67%	11.11%	27.78%	0.00%	16.67%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	33.33%	0.00%	13.33%	26.67%	0.00%	20.00%	6.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	5.26%	0.00%	10.53%	42.11%	5.26%	21.05%	15.79%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	22.22%	11.11%	0.00%	16.67%	5.56%	22.22%	22.22%	100.00%
10 o más años	14.29%	28.57%	0.00%	28.57%	14.29%	14.29%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>19.84%</b>	<b>7.14%</b>	<b>10.32%</b>	<b>29.37%</b>	<b>7.94%</b>	<b>13.49%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>

5) No me siento parte de la familia de mi organización.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	22.45%	12.24%	16.33%	22.45%	12.24%	6.12%	8.16%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	16.67%	11.11%	22.22%	27.78%	5.56%	11.11%	5.56%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	13.33%	20.00%	6.67%	6.67%	33.33%	6.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	10.53%	15.79%	5.26%	15.79%	21.05%	10.53%	21.05%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	27.78%	11.11%	11.11%	5.56%	5.56%	27.78%	100.00%
10 o más años	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	28.57%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>15.08%</b>	<b>15.08%</b>	<b>18.25%</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>

6) Esta organización tiene un gran significado personal para mí.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	8.16%	4.08%	10.20%	30.61%	10.20%	18.37%	18.37%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	11.11%	16.67%	0.00%	27.78%	11.11%	16.67%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	20.00%	6.67%	20.00%	20.00%	13.33%	6.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	5.26%	5.26%	15.79%	26.32%	0.00%	10.53%	36.84%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	5.56%	16.67%	11.11%	5.56%	11.11%	27.78%	22.22%	100.00%
10 o más años	0.00%	0.00%	14.29%	14.29%	14.29%	28.57%	28.57%	100.00%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>9.52%</b>	<b>9.52%</b>	<b>23.81%</b>	<b>10.32%</b>	<b>18.25%</b>	<b>20.63%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

Tabla 42: Tablas de contingencia entre el compromiso de continuidad y la antigüedad laboral

1) En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	6.12%	6.12%	2.04%	4.08%	16.33%	28.57%	36.73%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	0.00%	0.00%	0.00%	38.89%	22.22%	16.67%	22.22%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	26.67%	0.00%	0.00%	13.33%	13.33%	40.00%	6.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	15.79%	0.00%	10.53%	21.05%	5.26%	15.79%	31.58%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	0.00%	11.11%	0.00%	11.11%	5.56%	44.44%	27.78%	100.00%
10 o más años	0.00%	0.00%	14.29%	42.86%	0.00%	28.57%	14.29%	100.00%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>3.97%</b>	<b>3.17%</b>	<b>15.87%</b>	<b>12.70%</b>	<b>28.57%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>

2) Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si quisiera.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	6.12%	4.08%	8.16%	4.08%	14.29%	14.29%	48.98%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	11.11%	5.56%	16.67%	11.11%	11.11%	27.78%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	20.00%	6.67%	20.00%	0.00%	13.33%	20.00%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	5.26%	0.00%	10.53%	21.05%	0.00%	15.79%	47.37%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	5.56%	11.11%	11.11%	11.11%	33.33%	16.67%	100.00%
10 o más años	0.00%	0.00%	14.29%	28.57%	14.29%	28.57%	14.29%	100.00%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>3.97%</b>	<b>11.90%</b>	<b>9.52%</b>	<b>11.11%</b>	<b>20.63%</b>	<b>34.13%</b>	<b>100.00%</b>

3) Gran parte de mi vida se vería interrumpida si decidiera dejar mi organización ahora.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	12.24%	4.08%	8.16%	12.24%	10.20%	20.41%	32.65%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	22.22%	16.67%	22.22%	0.00%	11.11%	11.11%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	26.67%	20.00%	0.00%	6.67%	13.33%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	21.05%	5.26%	10.53%	26.32%	10.53%	0.00%	26.32%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	22.22%	5.56%	27.78%	22.22%	5.56%	5.56%	100.00%
10 o más años	0.00%	28.57%	0.00%	42.86%	0.00%	0.00%	28.57%	100.00%
<b>Total</b>	<b>14.29%</b>	<b>12.70%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.08%</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.90%</b>	<b>23.81%</b>	<b>100.00%</b>

4) Siento que tengo muy pocas opciones para considerar de dejar esta organización.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	16.33%	12.24%	10.20%	18.37%	8.16%	10.20%	24.49%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	22.22%	33.33%	5.56%	16.67%	5.56%	0.00%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	20.00%	6.67%	20.00%	6.67%	0.00%	13.33%	33.33%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	15.79%	15.79%	5.26%	15.79%	10.53%	5.26%	31.58%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	16.67%	11.11%	33.33%	11.11%	0.00%	27.78%	0.00%	100.00%
10 o más años	0.00%	14.29%	14.29%	42.86%	0.00%	0.00%	28.57%	100.00%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>15.08%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>5.56%</b>	<b>10.32%</b>	<b>22.22%</b>	<b>100.00%</b>

5) Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	20.41%	10.20%	26.53%	16.33%	6.12%	8.16%	12.24%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	22.22%	16.67%	5.56%	5.56%	11.11%	22.22%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	33.33%	13.33%	0.00%	20.00%	13.33%	6.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	15.79%	21.05%	10.53%	21.05%	10.53%	5.26%	15.79%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	0.00%	11.11%	16.67%	22.22%	16.67%	22.22%	100.00%
10 o más años	0.00%	0.00%	14.29%	28.57%	14.29%	28.57%	14.29%	100.00%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>14.29%</b>	<b>11.90%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>100.00%</b>

6) Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	14.29%	14.29%	12.24%	20.41%	10.20%	14.29%	14.29%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	27.78%	11.11%	0.00%	22.22%	11.11%	5.56%	22.22%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	6.67%	33.33%	6.67%	6.67%	13.33%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	15.79%	10.53%	10.53%	5.26%	15.79%	15.79%	26.32%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	16.67%	16.67%	11.11%	16.67%	16.67%	11.11%	11.11%	100.00%
10 o más años	0.00%	14.29%	28.57%	28.57%	0.00%	14.29%	14.29%	100.00%
<b>Total</b>	<b>15.87%</b>	<b>12.70%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>11.11%</b>	<b>12.70%</b>	<b>17.46%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

Tabla 43: Tablas de contingencia entre el compromiso normativo y la antigüedad laboral

1) No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	22.45%	16.33%	6.12%	24.49%	10.20%	2.04%	18.37%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	22.22%	16.67%	5.56%	16.67%	22.22%	0.00%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	20.00%	6.67%	13.33%	13.33%	20.00%	13.33%	13.33%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	21.05%	10.53%	0.00%	36.84%	5.26%	5.26%	21.05%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%	16.67%	5.56%	33.33%	100.00%
10 o más años	0.00%	28.57%	28.57%	14.29%	0.00%	28.57%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>19.05%</b>	<b>14.29%</b>	<b>7.94%</b>	<b>21.43%</b>	<b>12.70%</b>	<b>5.56%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

2) Incluso si fuera para mi ventaja, no creo que sea correcto dejar mi organización ahora.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	10.20%	14.29%	6.12%	14.29%	12.24%	12.24%	30.61%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	16.67%	16.67%	11.11%	16.67%	5.56%	27.78%	5.56%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	0.00%	6.67%	13.33%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	10.53%	5.26%	15.79%	36.84%	10.53%	0.00%	21.05%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	22.22%	5.56%	22.22%	27.78%	11.11%	0.00%	100.00%
10 o más años	0.00%	0.00%	14.29%	42.86%	14.29%	0.00%	28.57%	100.00%
<b>Total</b>	<b>11.90%</b>	<b>14.29%</b>	<b>10.32%</b>	<b>21.43%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.11%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

3) Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	28.57%	8.16%	20.41%	6.12%	14.29%	8.16%	14.29%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	33.33%	5.56%	22.22%	16.67%	5.56%	16.67%	0.00%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	46.67%	6.67%	26.67%	0.00%	0.00%	0.00%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	42.11%	21.05%	15.79%	5.26%	5.26%	0.00%	10.53%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	33.33%	16.67%	0.00%	22.22%	5.56%	16.67%	5.56%	100.00%
10 o más años	14.29%	0.00%	0.00%	42.86%	0.00%	14.29%	28.57%	100.00%
<b>Total</b>	<b>33.33%</b>	<b>10.32%</b>	<b>16.67%</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.94%</b>	<b>8.73%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>

4) Esta organización merece mi lealtad.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	8.16%	8.16%	8.16%	10.20%	16.33%	20.41%	28.57%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	11.11%	11.11%	33.33%	16.67%	5.56%	5.56%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	26.67%	6.67%	13.33%	13.33%	6.67%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	21.05%	10.53%	15.79%	15.79%	15.79%	5.26%	15.79%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	5.56%	16.67%	0.00%	22.22%	11.11%	27.78%	16.67%	100.00%
10 o más años	0.00%	0.00%	0.00%	28.57%	0.00%	42.86%	28.57%	100.00%
<b>Total</b>	<b>10.32%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.08%</b>	<b>12.70%</b>	<b>16.67%</b>	<b>22.22%</b>	<b>100.00%</b>

5) No dejaría mi organización en este momento porque tengo un sentido de obligación con las personas que la integran.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	8.16%	8.16%	6.12%	12.24%	14.29%	20.41%	30.61%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	11.11%	5.56%	16.67%	11.11%	33.33%	22.22%	0.00%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	20.00%	13.33%	26.67%	0.00%	0.00%	26.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	21.05%	10.53%	21.05%	5.26%	5.26%	15.79%	21.05%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	16.67%	5.56%	5.56%	38.89%	16.67%	5.56%	100.00%
10 o más años	0.00%	14.29%	0.00%	42.86%	0.00%	42.86%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.11%</b>	<b>10.32%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>18.25%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

6) Le debo mucho a mi organización.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	14.29%	10.20%	12.24%	22.45%	16.33%	8.16%	16.33%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	16.67%	11.11%	22.22%	27.78%	5.56%	0.00%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	20.00%	33.33%	13.33%	13.33%	0.00%	0.00%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	31.58%	5.26%	21.05%	10.53%	10.53%	10.53%	10.53%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	16.67%	11.11%	11.11%	22.22%	16.67%	5.56%	16.67%	100.00%
10 o más años	0.00%	14.29%	0.00%	42.86%	0.00%	28.57%	14.29%	100.00%
<b>Total</b>	<b>17.46%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>21.43%</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.14%</b>	<b>15.87%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

Tabla 44: Tablas de contingencia entre la inseguridad laboral y la antigüedad laboral

1) Estoy muy seguro/a de que podré mantener mi trabajo.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	6.12%	6.12%	6.12%	10.20%	18.37%	22.45%	30.61%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	5.56%	22.22%	5.56%	11.11%	22.22%	16.67%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	20.00%	13.33%	0.00%	6.67%	0.00%	40.00%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	5.26%	5.26%	15.79%	21.05%	15.79%	10.53%	26.32%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	0.00%	11.11%	11.11%	5.56%	22.22%	16.67%	33.33%	100.00%
10 o más años	0.00%	14.29%	0.00%	14.29%	0.00%	28.57%	42.86%	100.00%
<b>Total</b>	<b>6.35%</b>	<b>10.32%</b>	<b>7.14%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.87%</b>	<b>21.43%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>

2) Estoy seguro de mi entorno laboral.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	2.04%	4.08%	6.12%	10.20%	14.29%	26.53%	36.73%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	0.00%	5.56%	11.11%	16.67%	27.78%	27.78%	11.11%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	0.00%	26.67%	13.33%	6.67%	20.00%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	5.26%	5.26%	21.05%	10.53%	15.79%	15.79%	26.32%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	0.00%	5.56%	11.11%	22.22%	22.22%	22.22%	16.67%	100.00%
10 o más años	0.00%	28.57%	0.00%	14.29%	14.29%	14.29%	28.57%	100.00%
<b>Total</b>	<b>3.17%</b>	<b>5.56%</b>	<b>11.90%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>23.02%</b>	<b>26.19%</b>	<b>100.00%</b>

3) Creo que podré seguir trabajando aquí.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	6.12%	2.04%	8.16%	8.16%	14.29%	22.45%	38.78%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	11.11%	0.00%	5.56%	11.11%	33.33%	16.67%	22.22%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	6.67%	13.33%	6.67%	6.67%	13.33%	20.00%	33.33%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	5.26%	0.00%	10.53%	31.58%	0.00%	21.05%	31.58%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	0.00%	5.56%	5.56%	16.67%	11.11%	22.22%	38.89%	100.00%
10 o más años	0.00%	0.00%	0.00%	14.29%	14.29%	28.57%	42.86%	100.00%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>3.17%</b>	<b>7.14%</b>	<b>13.49%</b>	<b>14.29%</b>	<b>21.43%</b>	<b>34.92%</b>	<b>100.00%</b>

4) Solo hay una pequeña posibilidad de que me quede desempleado.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	8.16%	4.08%	8.16%	32.65%	10.20%	8.16%	28.57%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	16.67%	0.00%	16.67%	27.78%	16.67%	11.11%	11.11%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	6.67%	13.33%	13.33%	20.00%	6.67%	26.67%	13.33%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	10.53%	15.79%	15.79%	21.05%	5.26%	5.26%	26.32%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	0.00%	5.56%	33.33%	16.67%	11.11%	22.22%	100.00%
10 o más años	0.00%	28.57%	14.29%	14.29%	14.29%	0.00%	28.57%	100.00%
<b>Total</b>	<b>9.52%</b>	<b>7.14%</b>	<b>11.11%</b>	<b>27.78%</b>	<b>11.11%</b>	<b>10.32%</b>	<b>23.02%</b>	<b>100.00%</b>

5) Me preocupa/a por la continuación de mi carrera.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	12.24%	8.16%	2.04%	14.29%	10.20%	14.29%	38.78%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	5.56%	5.56%	5.56%	16.67%	5.56%	27.78%	33.33%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	13.33%	0.00%	6.67%	13.33%	33.33%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	15.79%	5.26%	0.00%	10.53%	15.79%	21.05%	31.58%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	11.11%	11.11%	27.78%	11.11%	16.67%	11.11%	100.00%
10 o más años	0.00%	0.00%	14.29%	42.86%	0.00%	0.00%	42.86%	100.00%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.94%</b>	<b>3.97%</b>	<b>16.67%</b>	<b>10.32%</b>	<b>19.05%</b>	<b>30.95%</b>	<b>100.00%</b>

6) Temo perder mi trabajo.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	6.12%	6.12%	4.08%	14.29%	14.29%	14.29%	40.82%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	22.22%	0.00%	11.11%	22.22%	11.11%	5.56%	27.78%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	6.67%	13.33%	20.00%	6.67%	13.33%	26.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	15.79%	5.26%	5.26%	21.05%	5.26%	15.79%	31.58%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	5.56%	11.11%	11.11%	22.22%	5.56%	16.67%	27.78%	100.00%
10 o más años	0.00%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	28.57%	14.29%	100.00%
<b>Total</b>	<b>10.32%</b>	<b>6.35%</b>	<b>7.94%</b>	<b>18.25%</b>	<b>10.32%</b>	<b>14.29%</b>	<b>32.54%</b>	<b>100.00%</b>

7) Me siento inseguro sobre el futuro de mi trabajo.								
Antigüedad laboral	1	2	3	4	5	6	7	Total
Menos de 1 año	4.08%	8.16%	2.04%	20.41%	20.41%	18.37%	26.53%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	5.56%	5.56%	5.56%	22.22%	16.67%	11.11%	33.33%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	6.67%	0.00%	20.00%	6.67%	13.33%	40.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	0.00%	10.53%	5.26%	15.79%	5.26%	15.79%	47.37%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	5.56%	5.56%	11.11%	11.11%	11.11%	16.67%	38.89%	100.00%
10 o más años	0.00%	28.57%	0.00%	14.29%	14.29%	28.57%	14.29%	100.00%
<b>Total</b>	<b>4.76%</b>	<b>8.73%</b>	<b>3.97%</b>	<b>18.25%</b>	<b>14.29%</b>	<b>16.67%</b>	<b>33.33%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

**Tabla 45: Tablas de contingencia entre el agotamiento emocional y la antigüedad laboral**

**1) Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.**

Antigüedad laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 1 año	8.16%	26.53%	22.45%	26.53%	16.33%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	5.56%	11.11%	5.56%	50.00%	27.78%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	6.67%	20.00%	0.00%	33.33%	40.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	5.26%	10.53%	0.00%	57.89%	26.32%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	0.00%	16.67%	0.00%	33.33%	50.00%	100.00%
10 o más años	0.00%	42.86%	14.29%	42.86%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>20.63%</b>	<b>10.32%</b>	<b>37.30%</b>	<b>26.19%</b>	<b>100.00%</b>

**2) Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.**

Antigüedad laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 1 año	6.12%	14.29%	18.37%	40.82%	20.41%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	0.00%	5.56%	11.11%	50.00%	33.33%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	0.00%	20.00%	6.67%	33.33%	40.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	0.00%	15.79%	0.00%	63.16%	21.05%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	0.00%	0.00%	11.11%	38.89%	50.00%	100.00%
10 o más años	0.00%	28.57%	57.14%	14.29%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>2.38%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>42.86%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>

**3) Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar.**

Antigüedad laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 1 año	12.24%	36.73%	14.29%	22.45%	14.29%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	5.56%	11.11%	27.78%	38.89%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	6.67%	33.33%	20.00%	20.00%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	21.05%	26.32%	10.53%	21.05%	21.05%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	16.67%	5.56%	38.89%	27.78%	100.00%
10 o más años	14.29%	42.86%	28.57%	14.29%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>11.90%</b>	<b>28.57%</b>	<b>15.87%</b>	<b>26.19%</b>	<b>17.46%</b>	<b>100.00%</b>

**4) Trabajar todo el día, es realmente estresante para mí.**

Antigüedad laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 1 año	6.12%	32.65%	28.57%	18.37%	14.29%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	0.00%	11.11%	27.78%	27.78%	33.33%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	0.00%	46.67%	20.00%	13.33%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	26.32%	5.26%	31.58%	31.58%	5.26%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	16.67%	16.67%	16.67%	44.44%	5.56%	100.00%
10 o más años	0.00%	85.71%	14.29%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>27.78%</b>	<b>25.40%</b>	<b>23.81%</b>	<b>14.29%</b>	<b>100.00%</b>

<b>5) Me siento cansado por mi trabajo.</b>						
<b>Antigüedad laboral</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Menos de 1 año	8.16%	36.73%	22.45%	22.45%	10.20%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	0.00%	16.67%	16.67%	44.44%	22.22%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	0.00%	26.67%	13.33%	53.33%	6.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	5.26%	31.58%	21.05%	26.32%	15.79%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	16.67%	16.67%	33.33%	22.22%	100.00%
10 o más años	14.29%	57.14%	28.57%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>6.35%</b>	<b>30.16%</b>	<b>19.84%</b>	<b>30.16%</b>	<b>13.49%</b>	<b>100.00%</b>

<b>6) Me siento frustrado por mi trabajo.</b>						
<b>Antigüedad laboral</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Menos de 1 año	18.37%	32.65%	16.33%	22.45%	10.20%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	0.00%	16.67%	11.11%	38.89%	33.33%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	0.00%	53.33%	20.00%	13.33%	13.33%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	0.00%	15.79%	21.05%	31.58%	31.58%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	16.67%	22.22%	22.22%	27.78%	100.00%
10 o más años	0.00%	57.14%	14.29%	28.57%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>29.37%</b>	<b>17.46%</b>	<b>25.40%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

<b>7) Creo que estoy trabajando demasiado.</b>						
<b>Antigüedad laboral</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Menos de 1 año	20.41%	36.73%	26.53%	10.20%	6.12%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	0.00%	38.89%	22.22%	16.67%	22.22%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	6.67%	46.67%	33.33%	6.67%	6.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	5.26%	42.11%	21.05%	21.05%	10.53%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	5.56%	33.33%	33.33%	16.67%	11.11%	100.00%
10 o más años	14.29%	42.86%	28.57%	14.29%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>38.89%</b>	<b>26.98%</b>	<b>13.49%</b>	<b>9.52%</b>	<b>100.00%</b>

<b>8) Trabajar directamente con personas me produce estrés.</b>						
<b>Antigüedad laboral</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Menos de 1 año	14.29%	44.90%	24.49%	12.24%	4.08%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	16.67%	50.00%	27.78%	5.56%	0.00%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	13.33%	80.00%	0.00%	6.67%	0.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	15.79%	52.63%	5.26%	15.79%	10.53%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	27.78%	44.44%	16.67%	5.56%	5.56%	100.00%
10 o más años	42.86%	28.57%	14.29%	14.29%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>18.25%</b>	<b>50.00%</b>	<b>17.46%</b>	<b>10.32%</b>	<b>3.97%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 46: Tablas de contingencia entre la intención de rotar y la antigüedad laboral**

**1) Creo que no subiré de puesto en esta empresa.**

Antigüedad laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 1 año	6.12%	22.45%	22.45%	24.49%	24.49%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	5.56%	11.11%	22.22%	22.22%	38.89%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	0.00%	13.33%	20.00%	33.33%	33.33%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	10.53%	15.79%	5.26%	31.58%	36.84%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	0.00%	16.67%	5.56%	22.22%	55.56%	100.00%
10 o más años	0.00%	0.00%	28.57%	14.29%	57.14%	100.00%
<b>Total</b>	<b>4.76%</b>	<b>16.67%</b>	<b>17.46%</b>	<b>25.40%</b>	<b>35.71%</b>	<b>100.00%</b>

**2) Tengo la intención de dejar esta empresa en poco tiempo.**

Antigüedad laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 1 año	34.69%	28.57%	28.57%	0.00%	8.16%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	11.11%	11.11%	50.00%	11.11%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	6.67%	26.67%	53.33%	13.33%	0.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	21.05%	15.79%	42.11%	5.26%	15.79%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	16.67%	27.78%	33.33%	16.67%	5.56%	100.00%
10 o más años	28.57%	28.57%	28.57%	14.29%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>23.02%</b>	<b>23.81%</b>	<b>37.30%</b>	<b>7.14%</b>	<b>8.73%</b>	<b>100.00%</b>

**3) He decidido dejar esta empresa.**

Antigüedad laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 1 año	53.06%	20.41%	20.41%	0%	6.12%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	38.89%	5.56%	27.78%	22.22%	5.56%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	20%	26.67%	46.67%	6.67%	0%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	36.84%	15.79%	31.58%	10.53%	5.26%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	27.78%	27.78%	38.89%	5.56%	0%	100.00%
10 o más años	28.57%	28.57%	42.86%	0%	0%	100.00%
<b>Total</b>	<b>39.68%</b>	<b>19.84%</b>	<b>30.16%</b>	<b>6.35%</b>	<b>3.97%</b>	<b>100.00%</b>

**4) Estoy actualmente buscando trabajo como el que hago, pero en otra empresa.**

Antigüedad laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 1 año	59.18%	30.61%	6.12%	2.04%	2.04%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	33.33%	16.67%	5.56%	27.78%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	33.33%	53.33%	0.00%	13.33%	0.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	36.84%	26.32%	21.05%	10.53%	5.26%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	44.44%	22.22%	11.11%	11.11%	11.11%	100.00%
10 o más años	42.86%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	100.00%
<b>Total</b>	<b>46.03%</b>	<b>28.57%</b>	<b>8.73%</b>	<b>10.32%</b>	<b>6.35%</b>	<b>100.00%</b>

<b>5) Buscaré otro trabajo, en caso de no subir de puesto.</b>						
<b>Antigüedad laboral</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Menos de 1 año	26.53%	24.49%	26.53%	8.16%	14.29%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	16.67%	27.78%	0.00%	33.33%	22.22%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	0.00%	26.67%	33.33%	20.00%	20.00%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	21.05%	15.79%	26.32%	15.79%	21.05%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	11.11%	22.22%	33.33%	11.11%	22.22%	100.00%
10 o más años	28.57%	14.29%	42.86%	0.00%	14.29%	100.00%
<b>Total</b>	<b>19.05%</b>	<b>23.02%</b>	<b>25.40%</b>	<b>14.29%</b>	<b>18.25%</b>	<b>100.00%</b>

<b>6) Me encuentro buscando trabajo en la misma área.</b>						
<b>Antigüedad laboral</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Menos de 1 año	48.98%	32.65%	10.20%	4.08%	4.08%	100.00%
1 año pero menos de 2 años	33.33%	38.89%	5.56%	5.56%	16.67%	100.00%
2 años pero menos de 3 años	20.00%	60.00%	6.67%	6.67%	6.67%	100.00%
3 años pero menos de 5 años	57.89%	5.26%	15.79%	15.79%	5.26%	100.00%
5 años pero menos de 10 años	27.78%	44.44%	5.56%	16.67%	5.56%	100.00%
10 o más años	28.57%	28.57%	14.29%	14.29%	14.29%	100.00%
<b>Total</b>	<b>40.48%</b>	<b>34.13%</b>	<b>9.52%</b>	<b>8.73%</b>	<b>7.14%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 47: Tablas de contingencia entre el compromiso afectivo y generación**

<b>1) Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.</b>								
<b>Generación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	1.59%
X	0.00%	0.79%	0.79%	0.79%	1.59%	0.00%	3.97%	7.94%
Y	5.56%	1.59%	8.73%	7.94%	9.52%	7.14%	7.14%	47.62%
Z	7.14%	2.38%	3.17%	9.52%	7.94%	8.73%	3.97%	42.86%
<b>Total</b>	<b>12.70%</b>	<b>4.76%</b>	<b>12.70%</b>	<b>18.25%</b>	<b>19.05%</b>	<b>17.46%</b>	<b>15.08%</b>	<b>100.00%</b>

<b>2) Realmente siento que los problemas de esta organización son míos.</b>								
<b>Generación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	3.17%	0.00%	0.79%	1.59%	0.79%	0.79%	0.79%	7.94%
Y	19.84%	6.35%	7.14%	3.97%	4.76%	3.97%	1.59%	47.62%
Z	14.29%	3.17%	7.14%	7.94%	2.38%	6.35%	1.59%	42.86%
<b>Total</b>	<b>38.10%</b>	<b>9.52%</b>	<b>15.08%</b>	<b>14.29%</b>	<b>7.94%</b>	<b>11.11%</b>	<b>3.97%</b>	<b>100.00%</b>

<b>3) No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.</b>								
<b>Generación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.79%	0%	0.79%	0%	0%	0%	0%	1.59%
X	2.38%	0%	2.38%	0.79%	1.59%	0.79%	0%	7.94%
Y	11.90%	7.94%	4.76%	7.14%	3.97%	5.56%	6.35%	47.62%
Z	8.73%	2.38%	5.56%	11.11%	5.56%	3.17%	6.35%	42.86%
<b>Total</b>	<b>23.81%</b>	<b>10.32%</b>	<b>13.49%</b>	<b>19.05%</b>	<b>11.11%</b>	<b>9.52%</b>	<b>12.70%</b>	<b>100.00%</b>

4) No me siento apegado emocionalmente a esta organización.								
Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	3.17%	0.00%	1.59%	3.17%	0.00%	0.00%	0.00%	7.94%
Y	11.11%	3.97%	3.97%	10.32%	4.76%	7.14%	6.35%	47.62%
Z	5.56%	3.17%	3.97%	15.08%	3.17%	6.35%	5.56%	42.86%
<b>Total</b>	<b>19.84%</b>	<b>7.14%</b>	<b>10.32%</b>	<b>29.37%</b>	<b>7.94%</b>	<b>13.49%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>

5) No me siento parte de la familia de mi organización.								
Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
X	2.38%	1.59%	0.79%	2.38%	0.79%	0.00%	0.00%	7.94%
Y	7.14%	9.52%	6.35%	6.35%	3.97%	8.73%	5.56%	47.62%
Z	7.14%	3.97%	7.14%	9.52%	5.56%	3.17%	6.35%	42.86%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>15.08%</b>	<b>15.08%</b>	<b>18.25%</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>

6) Esta organización tiene un gran significado personal para mí.								
Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	1.59%
X	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%	1.59%	0.00%	3.97%	7.94%
Y	3.17%	6.35%	5.56%	11.11%	4.76%	8.73%	7.94%	47.62%
Z	4.76%	2.38%	3.97%	11.11%	3.97%	7.94%	8.73%	42.86%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>9.52%</b>	<b>9.52%</b>	<b>23.81%</b>	<b>10.32%</b>	<b>18.25%</b>	<b>20.63%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 48: Tablas de contingencia entre el compromiso de continuidad y generación**

1) En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.								
Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	1.59%
X	0.79%	0.00%	0.00%	2.38%	0.79%	0.00%	3.97%	7.94%
Y	3.97%	0.79%	2.38%	7.14%	3.97%	18.25%	11.11%	47.62%
Z	3.17%	3.17%	0.79%	6.35%	7.94%	8.73%	12.70%	42.86%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>3.97%</b>	<b>3.17%</b>	<b>15.87%</b>	<b>12.70%</b>	<b>28.57%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>

2) Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si quisiera.								
Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	1.59%
X	0.79%	0.00%	0.79%	1.59%	1.59%	0.00%	3.17%	7.94%
Y	3.97%	0.79%	7.14%	6.35%	5.56%	9.52%	14.29%	47.62%
Z	3.97%	3.17%	3.97%	1.59%	3.97%	10.32%	15.87%	42.86%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>3.97%</b>	<b>11.90%</b>	<b>9.52%</b>	<b>11.11%</b>	<b>20.63%</b>	<b>34.13%</b>	<b>100.00%</b>

3) Gran parte de mi vida se vería interrumpida si decidiera dejar mi organización ahora.								
Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	1.59%
X	0.79%	0.79%	1.59%	2.38%	0.00%	0.79%	1.59%	7.94%
Y	6.35%	6.35%	5.56%	4.76%	7.94%	5.56%	11.11%	47.62%
Z	7.14%	5.56%	3.97%	7.94%	3.17%	3.97%	11.11%	42.86%
<b>Total</b>	<b>14.29%</b>	<b>12.70%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.08%</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.90%</b>	<b>23.81%</b>	<b>100.00%</b>

4) Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización.								
Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	1.59%
X	1.59%	0.79%	1.59%	1.59%	0.79%	0.00%	1.59%	7.94%
Y	5.56%	9.52%	7.14%	7.14%	1.59%	5.56%	11.11%	47.62%
Z	9.52%	4.76%	4.76%	7.94%	2.38%	3.97%	9.52%	42.86%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>15.08%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>5.56%</b>	<b>10.32%</b>	<b>22.22%</b>	<b>100.00%</b>

5) Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte.

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	0.79%	1.59%	1.59%	1.59%	1.59%	0.00%	0.79%	7.94%
Y	6.35%	6.35%	4.76%	7.14%	5.56%	10.32%	7.14%	47.62%
Z	9.52%	5.56%	9.52%	4.76%	4.76%	2.38%	6.35%	42.86%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>14.29%</b>	<b>11.90%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>100.00%</b>

6) Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	1.59%
X	0.79%	0.79%	2.38%	1.59%	0.00%	0.79%	1.59%	7.94%
Y	4.76%	8.73%	5.56%	7.14%	4.76%	7.14%	9.52%	47.62%
Z	10.32%	3.17%	5.56%	7.94%	5.56%	3.97%	6.35%	42.86%
<b>Total</b>	<b>15.87%</b>	<b>12.70%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>11.11%</b>	<b>12.70%</b>	<b>17.46%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

Tabla 49: Tablas de contingencia entre el compromiso normativo y generación

1) No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	3.97%	0.79%	0.79%	1.59%	0.79%	0.00%	0.00%	7.94%
Y	6.35%	7.94%	3.97%	7.94%	7.14%	3.97%	10.32%	47.62%
Z	7.94%	4.76%	3.17%	11.90%	4.76%	1.59%	8.73%	42.86%
<b>Total</b>	<b>19.05%</b>	<b>14.29%</b>	<b>7.94%</b>	<b>21.43%</b>	<b>12.70%</b>	<b>5.56%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

2) Incluso si fuera para mi ventaja, no creo que sea correcto dejar mi organización ahora.

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	1.59%
X	1.59%	0.00%	0.79%	3.17%	0.00%	0.79%	1.59%	7.94%
Y	3.97%	5.56%	4.76%	8.73%	8.73%	6.35%	9.52%	47.62%
Z	6.35%	8.73%	3.97%	9.52%	3.17%	3.97%	7.14%	42.86%
<b>Total</b>	<b>11.90%</b>	<b>14.29%</b>	<b>10.32%</b>	<b>21.43%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.11%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

3) Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%
X	0.00%	1.59%	2.38%	1.59%	0.00%	0.00%	2.38%	7.94%
Y	17.46%	4.76%	5.56%	5.56%	3.17%	4.76%	6.35%	47.62%
Z	15.87%	3.97%	8.73%	3.17%	4.76%	3.17%	3.17%	42.86%
<b>Total</b>	<b>33.33%</b>	<b>10.32%</b>	<b>16.67%</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.94%</b>	<b>8.73%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>

**4) Esta organización merece mi lealtad.**

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	1.59%
X	0.00%	0.00%	1.59%	0.79%	0.79%	0.79%	3.97%	7.94%
Y	4.76%	8.73%	4.76%	6.35%	4.76%	8.73%	9.52%	47.62%
Z	5.56%	3.17%	4.76%	7.94%	7.14%	7.14%	7.14%	42.86%
<b>Total</b>	<b>10.32%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.08%</b>	<b>12.70%</b>	<b>16.67%</b>	<b>22.22%</b>	<b>100.00%</b>

**5) No dejaría mi organización en este momento porque tengo un sentido de obligación con las personas que la integran.**

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	1.59%
X	0.00%	0.00%	2.38%	1.59%	0.79%	0.00%	3.17%	7.94%
Y	3.97%	7.94%	5.56%	5.56%	7.14%	9.52%	7.94%	47.62%
Z	7.14%	3.17%	2.38%	6.35%	8.73%	7.94%	7.14%	42.86%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.11%</b>	<b>10.32%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>18.25%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

**6) Le debo mucho a mi organización.**

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	1.59%
X	0.00%	0.00%	2.38%	1.59%	0.79%	0.00%	3.17%	7.94%
Y	9.52%	4.76%	9.52%	10.32%	1.59%	4.76%	7.14%	47.62%
Z	7.94%	7.94%	2.38%	9.52%	8.73%	0.79%	5.56%	42.86%
<b>Total</b>	<b>17.46%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>21.43%</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.14%</b>	<b>15.87%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 50: Tablas de contingencia entre el inseguridad laboral y generación**

**1) Estoy muy seguro/a de que podré mantener mi trabajo.**

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	1.59%
X	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.79%	1.59%	3.97%	7.94%
Y	3.17%	5.56%	3.17%	5.56%	7.14%	10.32%	12.70%	47.62%
Z	3.17%	4.76%	3.17%	4.76%	7.94%	8.73%	10.32%	42.86%
<b>Total</b>	<b>6.35%</b>	<b>10.32%</b>	<b>7.14%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.87%</b>	<b>21.43%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>

**2) Estoy seguro de mi entorno laboral.**

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	1.59%
X	0.00%	0.00%	0.79%	1.59%	0.79%	1.59%	3.17%	7.94%
Y	1.59%	5.56%	7.14%	4.76%	8.73%	8.73%	11.11%	47.62%
Z	1.59%	0.00%	3.97%	7.14%	7.14%	11.90%	11.11%	42.86%
<b>Total</b>	<b>3.17%</b>	<b>5.56%</b>	<b>11.90%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>23.02%</b>	<b>26.19%</b>	<b>100.00%</b>

**3) Creo que podré seguir trabajando aquí.**

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	1.59%
X	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.79%	1.59%	3.97%	7.94%
Y	1.59%	1.59%	3.17%	7.14%	7.14%	9.52%	17.46%	47.62%
Z	3.97%	1.59%	3.97%	4.76%	6.35%	10.32%	11.90%	42.86%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>3.17%</b>	<b>7.14%</b>	<b>13.49%</b>	<b>14.29%</b>	<b>21.43%</b>	<b>34.92%</b>	<b>100.00%</b>

**4) Solo hay una pequeña posibilidad de que me quede desempleado.**

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%	1.59%
X	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%	3.17%	0.00%	2.38%	7.94%
Y	4.76%	2.38%	6.35%	11.11%	5.56%	6.35%	11.11%	47.62%
Z	4.76%	3.97%	4.76%	14.29%	2.38%	3.97%	8.73%	42.86%
<b>Total</b>	<b>9.52%</b>	<b>7.14%</b>	<b>11.11%</b>	<b>27.78%</b>	<b>11.11%</b>	<b>10.32%</b>	<b>23.02%</b>	<b>100.00%</b>

**5) Me preocupo/a por la continuación de mi carrera.**

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
X	1.59%	0.00%	0.00%	1.59%	1.59%	0.00%	3.17%	7.94%
Y	4.76%	3.17%	3.17%	7.14%	4.76%	7.94%	16.67%	47.62%
Z	4.76%	4.76%	0.79%	7.14%	3.17%	11.11%	11.11%	42.86%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.94%</b>	<b>3.97%</b>	<b>16.67%</b>	<b>10.32%</b>	<b>19.05%</b>	<b>30.95%</b>	<b>100.00%</b>

**6) Temo perder mi trabajo.**

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0%	0%	0%	0%	0%	0.79%	0.79%	1.59%
X	0%	0%	0%	0.79%	0.79%	1.59%	4.76%	7.94%
Y	4.76%	3.97%	6.35%	7.14%	3.17%	6.35%	15.87%	47.62%
Z	5.56%	2.38%	1.59%	10.32%	6.35%	5.56%	11.11%	42.86%
<b>Total</b>	<b>10.32%</b>	<b>6.35%</b>	<b>7.94%</b>	<b>18.25%</b>	<b>10.32%</b>	<b>14.29%</b>	<b>32.54%</b>	<b>100.00%</b>

**7) Me siento inseguro sobre el futuro de mi trabajo.**

Generación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Baby Boomers	0%	0%	0%	0%	1.59%	0%	0%	1.59%
X	0.79%	0%	0%	1.59%	0%	1.59%	3.97%	7.94%
Y	3.17%	5.56%	2.38%	6.35%	4.76%	7.14%	18.25%	47.62%
Z	0.79%	3.17%	1.59%	10.32%	7.94%	7.94%	11.11%	42.86%
<b>Total</b>	<b>4.76%</b>	<b>8.73%</b>	<b>3.97%</b>	<b>18.25%</b>	<b>14.29%</b>	<b>16.67%</b>	<b>33.33%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 51: Tablas de contingencia entre el agotamiento emocional y generación**

**1) Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
X	1.59%	3.17%	0.79%	2.38%	0.00%	7.94%
Y	1.59%	11.11%	3.17%	18.25%	13.49%	47.62%
Z	1.59%	6.35%	5.56%	16.67%	12.70%	42.86%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>20.63%</b>	<b>10.32%</b>	<b>37.30%</b>	<b>26.19%</b>	<b>100.00%</b>

**2) Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%
X	0.00%	2.38%	3.17%	2.38%	0.00%	7.94%
Y	1.59%	7.14%	4.76%	19.84%	14.29%	47.62%
Z	0.79%	2.38%	6.35%	19.84%	13.49%	42.86%

<b>Total</b>	<b>2.38%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>42.86%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>
--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

**3) Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar.**

<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
X	2.38%	3.97%	1.59%	0.00%	0.00%	7.94%
Y	3.97%	15.08%	7.94%	12.70%	7.94%	47.62%
Z	4.76%	9.52%	5.56%	13.49%	9.52%	42.86%
<b>Total</b>	<b>11.90%</b>	<b>28.57%</b>	<b>15.87%</b>	<b>26.19%</b>	<b>17.46%</b>	<b>100.00%</b>

**4) Trabajar todo el día, es realmente estresante para mí.**

<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
X	0.79%	4.76%	2.38%	0.00%	0.00%	7.94%
Y	4.76%	15.08%	9.52%	13.49%	4.76%	47.62%
Z	3.17%	7.14%	12.70%	10.32%	9.52%	42.86%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>27.78%</b>	<b>25.40%</b>	<b>23.81%</b>	<b>14.29%</b>	<b>100.00%</b>

**5) Me siento cansado por mi trabajo.**

<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.00%	1.59%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	0.79%	3.97%	2.38%	0.79%	0.00%	7.94%
Y	3.97%	14.29%	7.94%	14.29%	7.14%	47.62%
Z	1.59%	10.32%	9.52%	15.08%	6.35%	42.86%
<b>Total</b>	<b>6.35%</b>	<b>30.16%</b>	<b>19.84%</b>	<b>30.16%</b>	<b>13.49%</b>	<b>100.00%</b>

**6) Me siento frustrado por mi trabajo.**

<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0%	1.59%	0%	0%	0%	1.59%
X	0.79%	3.17%	2.38%	1.59%	0%	7.94%
Y	4.76%	14.29%	7.14%	10.32%	11.11%	47.62%
Z	3.17%	10.32%	7.94%	13.49%	7.94%	42.86%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>29.37%</b>	<b>17.46%</b>	<b>25.40%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 52: Tablas de contingencia entre la intención de rotar y generación**

**1) Creo que no subiré de puesto en esta empresa.**

<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	0.79%	1.59%	1.59%	2.38%	1.59%	7.94%
Y	1.59%	6.35%	7.14%	13.49%	19.05%	47.62%
Z	1.59%	7.94%	8.73%	9.52%	15.08%	42.86%
<b>Total</b>	<b>4.76%</b>	<b>16.67%</b>	<b>17.46%</b>	<b>25.40%</b>	<b>35.71%</b>	<b>100.00%</b>

<b>2) Tengo la intención de dejar esta empresa en poco tiempo.</b>						
<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.79%	0.79%	0%	0%	0%	1.59%
X	2.38%	1.59%	3.97%	0%	0%	7.94%
Y	13.49%	11.11%	12.70%	5.56%	4.76%	47.62%
Z	6.35%	10.32%	20.63%	1.59%	3.97%	42.86%
<b>Total</b>	<b>23.02%</b>	<b>23.81%</b>	<b>37.30%</b>	<b>7.14%</b>	<b>8.73%</b>	<b>100.00%</b>

<b>3) He decidido dejar esta empresa.</b>						
<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	1.59%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	3.17%	1.59%	3.17%	0.00%	0.00%	7.94%
Y	18.25%	11.11%	11.11%	5.56%	1.59%	47.62%
Z	16.67%	7.14%	15.87%	0.79%	2.38%	42.86%
<b>Total</b>	<b>39.68%</b>	<b>19.84%</b>	<b>30.16%</b>	<b>6.35%</b>	<b>3.97%</b>	<b>100.00%</b>

<b>4) Estoy actualmente buscando trabajo como el que hago, pero en otra empresa.</b>						
<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	1.59%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	3.97%	2.38%	0.79%	0.79%	0.00%	7.94%
Y	24.60%	9.52%	2.38%	5.56%	5.56%	47.62%
Z	15.87%	16.67%	5.56%	3.97%	0.79%	42.86%
<b>Total</b>	<b>46.03%</b>	<b>28.57%</b>	<b>8.73%</b>	<b>10.32%</b>	<b>6.35%</b>	<b>100.00%</b>

<b>5) Buscaré otro trabajo, en caso de no subir de puesto.</b>						
<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.79%	0.79%	0%	0%	0%	1.59%
X	3.17%	3.17%	0.79%	0.79%	0%	7.94%
Y	9.52%	10.32%	11.11%	6.35%	10.32%	47.62%
Z	5.56%	8.73%	13.49%	7.14%	7.94%	42.86%
<b>Total</b>	<b>19.05%</b>	<b>23.02%</b>	<b>25.40%</b>	<b>14.29%</b>	<b>18.25%</b>	<b>100.00%</b>

<b>6) Me encuentro buscando trabajo en la misma área.</b>						
<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	1.59%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	3.97%	2.38%	1.59%	0.00%	0.00%	7.94%
Y	19.84%	15.08%	1.59%	6.35%	4.76%	47.62%
Z	15.08%	16.67%	6.35%	2.38%	2.38%	42.86%
<b>Total</b>	<b>40.48%</b>	<b>34.13%</b>	<b>9.52%</b>	<b>8.73%</b>	<b>7.14%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 53: Tablas de contingencia entre la satisfacción laboral y generación**

<b>1) Realmente hay muy pocas posibilidades de promoción</b>						
<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.00%	1.59%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	0.79%	1.59%	0.79%	2.38%	2.38%	7.94%
Y	2.38%	5.56%	8.73%	11.90%	19.05%	47.62%
Z	0.79%	8.73%	9.52%	10.32%	13.49%	42.86%
<b>Total</b>	<b>3.97%</b>	<b>17.46%</b>	<b>19.05%</b>	<b>24.60%</b>	<b>34.92%</b>	<b>100.00%</b>

<b>2) Mi supervisor es bastante competente en hacer su trabajo.</b>						
<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0%	0%	0%	0%	1.59%	1.59%
X	0.79%	0.79%	1.59%	0.79%	3.97%	7.94%
Y	3.97%	5.56%	5.56%	15.87%	16.67%	47.62%
Z	0.79%	2.38%	3.97%	17.46%	18.25%	42.86%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>8.73%</b>	<b>11.11%</b>	<b>34.13%</b>	<b>40.48%</b>	<b>100.00%</b>

<b>3) No estoy satisfecho con los beneficios que recibo.</b>						
<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	1.59%	1.59%	1.59%	1.59%	1.59%	7.94%
Y	3.97%	7.94%	6.35%	19.05%	10.32%	47.62%
Z	3.17%	4.76%	16.67%	10.32%	7.94%	42.86%
<b>Total</b>	<b>9.52%</b>	<b>15.08%</b>	<b>24.60%</b>	<b>30.95%</b>	<b>19.84%</b>	<b>100.00%</b>

<b>4) Cuando hago un buen trabajo, obtengo el reconocimiento que debería recibir.</b>						
<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	1.59%
X	0.00%	1.59%	2.38%	1.59%	2.38%	7.94%
Y	7.94%	15.87%	10.32%	8.73%	4.76%	47.62%
Z	9.52%	6.35%	10.32%	13.49%	3.17%	42.86%
<b>Total</b>	<b>17.46%</b>	<b>23.81%</b>	<b>23.02%</b>	<b>25.40%</b>	<b>10.32%</b>	<b>100.00%</b>

<b>5) Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan hacer un buen trabajo.</b>						
<b>Generación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Baby Boomers	0%	0.79%	0.79%	0%	0%	1.59%
X	0%	2.38%	1.59%	1.59%	2.38%	7.94%
Y	3.17%	7.94%	4.76%	15.87%	15.87%	47.62%
Z	2.38%	8.73%	7.94%	15.08%	8.73%	42.86%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>19.84%</b>	<b>15.08%</b>	<b>32.54%</b>	<b>26.98%</b>	<b>100.00%</b>

**6) Me gusta la gente con la que trabajo.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	1.59%
X	0.00%	0.00%	2.38%	1.59%	3.97%	7.94%
Y	0.79%	2.38%	9.52%	19.05%	15.87%	47.62%
Z	0.79%	1.59%	3.97%	25.40%	11.11%	42.86%
<b>Total</b>	<b>1.59%</b>	<b>3.97%</b>	<b>15.87%</b>	<b>46.83%</b>	<b>31.75%</b>	<b>100.00%</b>

**7) A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	2.38%	2.38%	1.59%	1.59%	0.00%	7.94%
Y	9.52%	18.25%	8.73%	8.73%	2.38%	47.62%
Z	8.73%	15.08%	7.14%	7.14%	4.76%	42.86%
<b>Total</b>	<b>21.43%</b>	<b>36.51%</b>	<b>17.46%</b>	<b>17.46%</b>	<b>7.14%</b>	<b>100.00%</b>

**8) Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	1.59%
X	1.59%	0.79%	1.59%	2.38%	1.59%	7.94%
Y	7.94%	13.49%	11.11%	11.90%	3.17%	47.62%
Z	5.56%	7.14%	15.08%	10.32%	4.76%	42.86%
<b>Total</b>	<b>15.08%</b>	<b>21.43%</b>	<b>27.78%</b>	<b>25.40%</b>	<b>10.32%</b>	<b>100.00%</b>

**9) Aquellos a quienes les va bien en el trabajo tienen una buena posibilidad de ser promovidos.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	1.59%
X	0.00%	0.79%	1.59%	2.38%	3.17%	7.94%
Y	7.14%	9.52%	7.94%	16.67%	6.35%	47.62%
Z	3.97%	7.94%	12.70%	14.29%	3.97%	42.86%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>18.25%</b>	<b>22.22%</b>	<b>34.92%</b>	<b>13.49%</b>	<b>100.00%</b>

**10) Mi superior es injusto conmigo.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	1.59%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	2.38%	3.17%	0.79%	0.79%	0.79%	7.94%
Y	15.08%	18.25%	5.56%	3.97%	4.76%	47.62%
Z	17.46%	18.25%	3.97%	3.17%	0.00%	42.86%
<b>Total</b>	<b>36.51%</b>	<b>39.68%</b>	<b>10.32%</b>	<b>7.94%</b>	<b>5.56%</b>	<b>100.00%</b>

**11) Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las organizaciones del mismo giro.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
X	0.00%	2.38%	2.38%	1.59%	1.59%	7.94%
Y	8.73%	11.11%	13.49%	11.90%	2.38%	47.62%
Z	4.76%	9.52%	19.84%	7.14%	1.59%	42.86%
<b>Total</b>	<b>13.49%</b>	<b>23.81%</b>	<b>36.51%</b>	<b>20.63%</b>	<b>5.56%</b>	<b>100.00%</b>

**12) No siento que se valore el trabajo que hago.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	0.00%	1.59%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	1.59%	0.79%	3.17%	2.38%	0.00%	7.94%
Y	3.17%	9.52%	7.94%	15.08%	11.90%	47.62%
Z	3.17%	11.11%	8.73%	11.90%	7.94%	42.86%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>23.02%</b>	<b>19.84%</b>	<b>29.37%</b>	<b>19.84%</b>	<b>100.00%</b>

**13) Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo rara vez se ven obstaculizados por la burocracia.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
X	1.59%	0.79%	3.17%	1.59%	0.79%	7.94%
Y	3.17%	11.90%	12.70%	11.90%	7.94%	47.62%
Z	3.17%	10.32%	16.67%	10.32%	2.38%	42.86%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>23.81%</b>	<b>33.33%</b>	<b>23.81%</b>	<b>11.11%</b>	<b>100.00%</b>

**14) Me gusta hacer las cosas que hago en el trabajo.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	0%	0%	0.79%	0%	0.79%	1.59%
X	0.79%	0%	1.59%	3.17%	2.38%	7.94%
Y	0%	0%	1.59%	26.19%	19.84%	47.62%
Z	1.59%	1.59%	6.35%	23.02%	10.32%	42.86%
<b>Total</b>	<b>2.38%</b>	<b>1.59%</b>	<b>10.32%</b>	<b>52.38%</b>	<b>33.33%</b>	<b>100.00%</b>

**15) Los objetivos de esta organización no me quedan claros.**

Generación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Baby Boomers	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
X	0.79%	2.38%	1.59%	1.59%	1.59%	7.94%
Y	6.35%	14.29%	11.90%	7.14%	7.94%	47.62%
Z	5.56%	15.87%	6.35%	7.94%	7.14%	42.86%
<b>Total</b>	<b>13.49%</b>	<b>33.33%</b>	<b>19.84%</b>	<b>16.67%</b>	<b>16.67%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 54: Tablas de contingencia entre el compromiso afectivo y nivel de educación**

**1) Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.**

Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	7.14%	1.59%	5.56%	7.14%	7.14%	7.14%	4.76%	40.48%
Carrera técnica	3.17%	1.59%	3.17%	3.97%	5.56%	7.14%	3.17%	27.78%
Licenciatura	2.38%	1.59%	3.97%	7.14%	4.76%	2.38%	7.14%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>12.70%</b>	<b>4.76%</b>	<b>12.70%</b>	<b>18.25%</b>	<b>19.05%</b>	<b>17.46%</b>	<b>15.08%</b>	<b>100.00%</b>

**2) Realmente siento que los problemas de esta organización son míos.**

Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	17.46%	4.76%	3.97%	3.97%	1.59%	6.35%	2.38%	40.48%
Carrera técnica	11.11%	0.00%	6.35%	5.56%	3.17%	1.59%	0.00%	27.78%
Licenciatura	9.52%	4.76%	3.97%	3.17%	3.17%	3.17%	1.59%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>38.10%</b>	<b>9.52%</b>	<b>15.08%</b>	<b>14.29%</b>	<b>7.94%</b>	<b>11.11%</b>	<b>3.97%</b>	<b>100.00%</b>

**3) No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.**

Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	7.94%	3.17%	6.35%	7.94%	5.56%	3.97%	5.56%	40.48%
Carrera técnica	7.14%	3.97%	3.17%	4.76%	4.76%	2.38%	1.59%	27.78%
Licenciatura	8.73%	3.17%	3.17%	4.76%	0.79%	3.17%	5.56%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>23.81%</b>	<b>10.32%</b>	<b>13.49%</b>	<b>19.05%</b>	<b>11.11%</b>	<b>9.52%</b>	<b>12.70%</b>	<b>100.00%</b>

**4) No me siento apegado emocionalmente a esta organización.**

Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	4.76%	3.97%	3.17%	11.90%	3.97%	6.35%	6.35%	40.48%
Carrera técnica	7.94%	0.00%	4.76%	7.14%	1.59%	4.76%	1.59%	27.78%
Licenciatura	7.14%	3.17%	0.79%	9.52%	2.38%	2.38%	3.97%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>19.84%</b>	<b>7.14%</b>	<b>10.32%</b>	<b>29.37%</b>	<b>7.94%</b>	<b>13.49%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>

**5) No me siento parte de la familia de mi organización.**

Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	5.56%	5.56%	4.76%	7.94%	4.76%	3.97%	7.94%	40.48%
Carrera técnica	4.76%	6.35%	4.76%	3.97%	3.97%	3.17%	0.79%	27.78%
Licenciatura	6.35%	2.38%	4.76%	5.56%	2.38%	4.76%	3.17%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>15.08%</b>	<b>15.08%</b>	<b>18.25%</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>

<b>6) Esta organización tiene un gran significado personal para mí.</b>								
<b>Nivel de educación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	3.97%	3.97%	3.97%	10.32%	5.56%	5.56%	7.14%	40.48%
Carrera técnica	0.79%	2.38%	3.97%	6.35%	3.17%	4.76%	6.35%	27.78%
Licenciatura	3.17%	3.17%	1.59%	6.35%	1.59%	6.35%	7.14%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>9.52%</b>	<b>9.52%</b>	<b>23.81%</b>	<b>10.32%</b>	<b>18.25%</b>	<b>20.63%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 55: Tablas de contingencia entre el compromiso de continuidad y nivel de educación**

**1) En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.**

<b>Nivel de educación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	1.59%	2.38%	0.00%	3.97%	6.35%	11.11%	15.08%	40.48%
Carrera técnica	1.59%	0.79%	1.59%	6.35%	2.38%	7.94%	7.14%	27.78%
Licenciatura	4.76%	0.79%	0.79%	4.76%	3.97%	8.73%	5.56%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>3.97%</b>	<b>3.17%</b>	<b>15.87%</b>	<b>12.70%</b>	<b>28.57%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>

**2) Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si quisiera.**

<b>Nivel de educación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	1.59%
Preparatoria	2.38%	1.59%	3.97%	3.17%	3.97%	9.52%	15.87%	40.48%
Carrera técnica	3.97%	0.79%	3.97%	2.38%	4.76%	3.97%	7.94%	27.78%
Licenciatura	2.38%	1.59%	3.17%	3.97%	2.38%	6.35%	9.52%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>3.97%</b>	<b>11.90%</b>	<b>9.52%</b>	<b>11.11%</b>	<b>20.63%</b>	<b>34.13%</b>	<b>100.00%</b>

**3) Gran parte de mi vida se vería interrumpida si decidiera dejar mi organización ahora.**

<b>Nivel de educación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	6.35%	3.17%	2.38%	5.56%	5.56%	7.14%	10.32%	40.48%
Carrera técnica	3.17%	3.97%	6.35%	5.56%	1.59%	2.38%	4.76%	27.78%
Licenciatura	4.76%	4.76%	2.38%	3.97%	3.17%	1.59%	8.73%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>14.29%</b>	<b>12.70%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.08%</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.90%</b>	<b>23.81%</b>	<b>100.00%</b>

**4) Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización.**

<b>Nivel de educación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	6.35%	3.97%	5.56%	6.35%	2.38%	7.14%	8.73%	40.48%
Carrera técnica	5.56%	5.56%	3.17%	4.76%	0.79%	2.38%	5.56%	27.78%
Licenciatura	3.97%	5.56%	4.76%	5.56%	1.59%	0.00%	7.94%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>15.08%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>5.56%</b>	<b>10.32%</b>	<b>22.22%</b>	<b>100.00%</b>

<b>5) Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte.</b>								
<b>Nivel de educación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	7.14%	4.76%	7.94%	5.56%	3.97%	3.17%	7.94%	40.48%
Carrera técnica	4.76%	4.76%	5.56%	3.17%	3.97%	1.59%	3.97%	27.78%
Licenciatura	3.97%	3.17%	3.17%	4.76%	3.97%	7.94%	2.38%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>14.29%</b>	<b>11.90%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>100.00%</b>

<b>6) Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas</b>								
<b>Nivel de educación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	9.52%	2.38%	6.35%	6.35%	5.56%	3.17%	7.14%	40.48%
Carrera técnica	2.38%	3.97%	3.17%	5.56%	3.97%	3.97%	4.76%	27.78%
Licenciatura	3.17%	5.56%	3.97%	4.76%	1.59%	4.76%	5.56%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>15.87%</b>	<b>12.70%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>11.11%</b>	<b>12.70%</b>	<b>17.46%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 56: Tablas de contingencia entre el compromiso normativo y nivel de educación**

**1) No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.**

<b>Nivel de educación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	9.52%	4.76%	1.59%	10.32%	5.56%	1.59%	7.14%	40.48%
Carrera técnica	4.76%	2.38%	3.97%	6.35%	3.17%	1.59%	5.56%	27.78%
Licenciatura	4.76%	5.56%	2.38%	3.97%	3.97%	2.38%	6.35%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>19.05%</b>	<b>14.29%</b>	<b>7.94%</b>	<b>21.43%</b>	<b>12.70%</b>	<b>5.56%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

**2) Incluso si fuera para mi ventaja, no creo que sea correcto dejar mi organización ahora.**

<b>Nivel de educación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	5.56%	5.56%	3.17%	10.32%	4.76%	3.97%	7.14%	40.48%
Carrera técnica	2.38%	3.97%	3.97%	3.17%	4.76%	2.38%	7.14%	27.78%
Licenciatura	3.97%	3.97%	2.38%	7.94%	1.59%	4.76%	4.76%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>11.90%</b>	<b>14.29%</b>	<b>10.32%</b>	<b>21.43%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.11%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

**3) Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.**

<b>Nivel de educación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	15.87%	3.97%	6.35%	3.17%	4.76%	3.17%	3.17%	40.48%
Carrera técnica	7.14%	3.17%	3.97%	3.97%	1.59%	1.59%	6.35%	27.78%
Licenciatura	9.52%	2.38%	6.35%	3.97%	1.59%	3.17%	2.38%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>33.33%</b>	<b>10.32%</b>	<b>16.67%</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.94%</b>	<b>8.73%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>

4) Esta organización merece mi lealtad.								
Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	4.76%	4.76%	6.35%	7.14%	5.56%	4.76%	7.14%	40.48%
Carrera técnica	2.38%	3.17%	3.97%	1.59%	2.38%	7.14%	7.14%	27.78%
Licenciatura	3.17%	3.97%	0.79%	6.35%	3.97%	3.97%	7.14%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%
<b>Total</b>	<b>10.32%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.08%</b>	<b>12.70%</b>	<b>16.67%</b>	<b>22.22%</b>	<b>100.00%</b>

5) No dejaría mi organización en este momento porque tengo un sentido de obligación con las personas que la integran.

Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	6.35%	4.76%	0.79%	5.56%	7.14%	7.94%	7.94%	40.48%
Carrera técnica	1.59%	3.97%	4.76%	2.38%	7.14%	3.97%	3.97%	27.78%
Licenciatura	3.17%	2.38%	4.76%	4.76%	2.38%	5.56%	6.35%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.11%</b>	<b>10.32%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>18.25%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

6) Le debo mucho a mi organización.

Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	7.94%	7.14%	3.17%	7.14%	7.14%	1.59%	6.35%	40.48%
Carrera técnica	4.76%	0.79%	6.35%	7.14%	3.17%	1.59%	3.97%	27.78%
Licenciatura	4.76%	3.97%	3.97%	7.14%	0.79%	3.17%	5.56%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>17.46%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>21.43%</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.14%</b>	<b>15.87%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

Tabla 57: Tablas de contingencia entre la inseguridad laboral y nivel de educación

1) Estoy muy seguro/a de que podré mantener mi trabajo.

Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	2.38%	4.76%	3.97%	3.97%	6.35%	9.52%	9.52%	40.48%
Carrera técnica	2.38%	0.79%	2.38%	2.38%	4.76%	5.56%	9.52%	27.78%
Licenciatura	1.59%	4.76%	0.79%	4.76%	3.17%	5.56%	8.73%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>6.35%</b>	<b>10.32%</b>	<b>7.14%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.87%</b>	<b>21.43%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>

2) Estoy seguro de mi entorno laboral.

Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	0.79%	2.38%	5.56%	5.56%	6.35%	9.52%	10.32%	40.48%
Carrera técnica	0.79%	0.79%	3.17%	3.17%	5.56%	6.35%	7.94%	27.78%
Licenciatura	1.59%	2.38%	3.17%	4.76%	3.17%	6.35%	7.94%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>3.17%</b>	<b>5.56%</b>	<b>11.90%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>23.02%</b>	<b>26.19%</b>	<b>100.00%</b>

3) Creo que podré seguir trabajando aquí.								
Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	3.17%	0.79%	4.76%	5.56%	4.76%	7.14%	14.29%	40.48%
Carrera técnica	1.59%	0.00%	0.79%	2.38%	3.97%	9.52%	9.52%	27.78%
Licenciatura	0.79%	2.38%	1.59%	5.56%	4.76%	3.97%	10.32%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>3.17%</b>	<b>7.14%</b>	<b>13.49%</b>	<b>14.29%</b>	<b>21.43%</b>	<b>34.92%</b>	<b>100.00%</b>

4) Solo hay una pequeña posibilidad de que me quede desempleado.								
Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	5.56%	3.97%	3.17%	13.49%	3.17%	3.17%	7.94%	40.48%
Carrera técnica	0.79%	1.59%	3.17%	4.76%	5.56%	5.56%	6.35%	27.78%
Licenciatura	3.17%	1.59%	3.97%	7.94%	2.38%	1.59%	8.73%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>9.52%</b>	<b>7.14%</b>	<b>11.11%</b>	<b>27.78%</b>	<b>11.11%</b>	<b>10.32%</b>	<b>23.02%</b>	<b>100.00%</b>

5) Me preocupo/a por la continuación de mi carrera.								
Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	3.17%	4.76%	0.79%	3.97%	3.17%	9.52%	15.08%	40.48%
Carrera técnica	5.56%	0.79%	1.59%	4.76%	4.76%	3.97%	6.35%	27.78%
Licenciatura	2.38%	2.38%	1.59%	6.35%	1.59%	5.56%	9.52%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.94%</b>	<b>3.97%</b>	<b>16.67%</b>	<b>10.32%</b>	<b>19.05%</b>	<b>30.95%</b>	<b>100.00%</b>

6) Temo perder mi trabajo.								
Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	3.97%	0.79%	3.97%	8.73%	4.76%	6.35%	11.90%	40.48%
Carrera técnica	3.17%	0.79%	2.38%	3.97%	3.17%	3.97%	10.32%	27.78%
Licenciatura	3.17%	3.97%	1.59%	4.76%	2.38%	3.97%	9.52%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%
<b>Total</b>	<b>10.32%</b>	<b>6.35%</b>	<b>7.94%</b>	<b>18.25%</b>	<b>10.32%</b>	<b>14.29%</b>	<b>32.54%</b>	<b>100.00%</b>

7) Me siento inseguro sobre el futuro de mi trabajo.								
Nivel de educación	1	2	3	4	5	6	7	Total
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	1.59%	3.17%	1.59%	7.94%	7.94%	9.52%	8.73%	40.48%
Carrera técnica	2.38%	3.17%	0.79%	4.76%	3.97%	1.59%	11.11%	27.78%
Licenciatura	0.79%	1.59%	1.59%	4.76%	1.59%	5.56%	13.49%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>4.76%</b>	<b>8.73%</b>	<b>3.97%</b>	<b>18.25%</b>	<b>14.29%</b>	<b>16.67%</b>	<b>33.33%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

**Tabla 58: Tablas de contingencia entre el agotamiento emocional y nivel de educación**

<b>1) Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.</b>						
<b>Nivel de educación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	1.59%	6.35%	4.76%	16.67%	11.11%	40.48%
Carrera técnica	1.59%	7.14%	3.17%	9.52%	6.35%	27.78%
Licenciatura	2.38%	7.14%	0.79%	10.32%	8.73%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>20.63%</b>	<b>10.32%</b>	<b>37.30%</b>	<b>26.19%</b>	<b>100.00%</b>

<b>2) Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.</b>						
<b>Nivel de educación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	1.59%
Preparatoria	0.79%	3.17%	5.56%	16.67%	14.29%	40.48%
Carrera técnica	0.00%	3.17%	5.56%	13.49%	5.56%	27.78%
Licenciatura	1.59%	6.35%	3.17%	10.32%	7.94%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>2.38%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>42.86%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>

<b>3) Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar.</b>						
<b>Nivel de educación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	3.17%	10.32%	5.56%	11.90%	9.52%	40.48%
Carrera técnica	5.56%	5.56%	5.56%	7.14%	3.97%	27.78%
Licenciatura	3.17%	11.90%	3.97%	6.35%	3.97%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>11.90%</b>	<b>28.57%</b>	<b>15.87%</b>	<b>26.19%</b>	<b>17.46%</b>	<b>100.00%</b>

<b>4) Trabajar todo el día, es realmente estresante para mí.</b>						
<b>Nivel de educación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	2.38%	9.52%	9.52%	11.90%	7.14%	40.48%
Carrera técnica	2.38%	8.73%	9.52%	4.76%	2.38%	27.78%
Licenciatura	3.17%	8.73%	6.35%	6.35%	4.76%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>27.78%</b>	<b>25.40%</b>	<b>23.81%</b>	<b>14.29%</b>	<b>100.00%</b>

<b>5) Me siento cansado por mi trabajo.</b>						
<b>Nivel de educación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	0.79%	11.90%	7.14%	13.49%	7.14%	40.48%
Carrera técnica	3.17%	7.94%	6.35%	9.52%	0.79%	27.78%
Licenciatura	2.38%	8.73%	6.35%	6.35%	5.56%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%

<b>Total</b>	<b>6.35%</b>	<b>30.16%</b>	<b>19.84%</b>	<b>30.16%</b>	<b>13.49%</b>	<b>100.00%</b>
--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

**6) Me siento frustrado por mi trabajo.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	3.17%	10.32%	7.94%	11.11%	7.94%	40.48%
Carrera técnica	3.17%	8.73%	5.56%	6.35%	3.97%	27.78%
Licenciatura	2.38%	8.73%	3.97%	7.14%	7.14%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>29.37%</b>	<b>17.46%</b>	<b>25.40%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

**7) Creo que estoy trabajando demasiado.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	1.59%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	3.97%	16.67%	10.32%	5.56%	3.97%	40.48%
Carrera técnica	3.97%	9.52%	8.73%	4.76%	0.79%	27.78%
Licenciatura	3.17%	10.32%	7.94%	3.17%	4.76%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>38.89%</b>	<b>26.98%</b>	<b>13.49%</b>	<b>9.52%</b>	<b>100.00%</b>

**8) Trabajar directamente con personas me produce estrés.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	6.35%	18.25%	8.73%	6.35%	0.79%	40.48%
Carrera técnica	5.56%	15.08%	4.76%	1.59%	0.79%	27.78%
Licenciatura	6.35%	15.08%	3.17%	2.38%	2.38%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>18.25%</b>	<b>50.00%</b>	<b>17.46%</b>	<b>10.32%</b>	<b>3.97%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 59: Tablas de contingencia entre la intención de rotar y nivel de educación**

**1) Creo que no subiré de puesto en esta empresa.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	1.59%
Preparatoria	2.38%	7.14%	5.56%	11.90%	13.49%	40.48%
Carrera técnica	0.79%	5.56%	5.56%	5.56%	10.32%	27.78%
Licenciatura	1.59%	3.17%	5.56%	7.94%	11.11%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>4.76%</b>	<b>16.67%</b>	<b>17.46%</b>	<b>25.40%</b>	<b>35.71%</b>	<b>100.00%</b>

**2) Tengo la intención de dejar esta empresa en poco tiempo.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	7.94%	10.32%	15.87%	2.38%	3.97%	40.48%
Carrera técnica	7.94%	7.14%	10.32%	2.38%	0.00%	27.78%
Licenciatura	6.35%	5.56%	11.11%	1.59%	4.76%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>23.02%</b>	<b>23.81%</b>	<b>37.30%</b>	<b>7.14%</b>	<b>8.73%</b>	<b>100.00%</b>

**3) He decidido dejar esta empresa.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	15.87%	7.94%	11.11%	3.17%	2.38%	40.48%
Carrera técnica	12.70%	5.56%	8.73%	0.79%	0.00%	27.78%
Licenciatura	9.52%	6.35%	9.52%	2.38%	1.59%	29.37%
Posgrado	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>39.68%</b>	<b>19.84%</b>	<b>30.16%</b>	<b>6.35%</b>	<b>3.97%</b>	<b>100.00%</b>

**4) Estoy actualmente buscando trabajo como el que hago, pero en otra empresa.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	19.05%	12.70%	3.97%	4.76%	0.00%	40.48%
Carrera técnica	14.29%	8.73%	0.79%	3.17%	0.79%	27.78%
Licenciatura	11.11%	7.14%	3.97%	1.59%	5.56%	29.37%
Posgrado	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>46.03%</b>	<b>28.57%</b>	<b>8.73%</b>	<b>10.32%</b>	<b>6.35%</b>	<b>100.00%</b>

**5) Buscaré otro trabajo, en caso de no subir de puesto.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	7.94%	6.35%	11.90%	5.56%	8.73%	40.48%
Carrera técnica	6.35%	8.73%	7.94%	2.38%	2.38%	27.78%
Licenciatura	3.97%	6.35%	5.56%	6.35%	7.14%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>19.05%</b>	<b>23.02%</b>	<b>25.40%</b>	<b>14.29%</b>	<b>18.25%</b>	<b>100.00%</b>

<b>6) Me encuentro buscando trabajo en la misma área.</b>						
<b>Nivel de educación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	17.46%	13.49%	3.97%	3.97%	1.59%	40.48%
Carrera técnica	11.90%	11.90%	3.17%	0.79%	0.00%	27.78%
Licenciatura	9.52%	7.94%	2.38%	3.97%	5.56%	29.37%
Posgrado	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>40.48%</b>	<b>34.13%</b>	<b>9.52%</b>	<b>8.73%</b>	<b>7.14%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 60: Tablas de contingencia entre la satisfacción laboral y nivel de educación**

<b>1) Realmente hay muy pocas posibilidades de promoción</b>						
<b>Nivel de educación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	1.59%
Preparatoria	0.79%	8.73%	7.14%	8.73%	15.08%	40.48%
Carrera técnica	0.00%	3.97%	7.14%	7.94%	8.73%	27.78%
Licenciatura	3.17%	3.97%	4.76%	7.94%	9.52%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>3.97%</b>	<b>17.46%</b>	<b>19.05%</b>	<b>24.60%</b>	<b>34.92%</b>	<b>100.00%</b>

<b>2) Mi supervisor es bastante competente en hacer su trabajo.</b>						
<b>Nivel de educación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%	1.59%
Preparatoria	1.59%	1.59%	3.97%	15.08%	18.25%	40.48%
Carrera técnica	2.38%	1.59%	3.17%	9.52%	11.11%	27.78%
Licenciatura	1.59%	4.76%	3.97%	9.52%	9.52%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>8.73%</b>	<b>11.11%</b>	<b>34.13%</b>	<b>40.48%</b>	<b>100.00%</b>

<b>3) No estoy satisfecho con los beneficios que recibo.</b>						
<b>Nivel de educación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
Secundaria	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	2.38%	5.56%	12.70%	13.49%	6.35%	40.48%
Carrera técnica	2.38%	3.17%	7.94%	8.73%	5.56%	27.78%
Licenciatura	4.76%	4.76%	3.17%	8.73%	7.94%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>9.52%</b>	<b>15.08%</b>	<b>24.60%</b>	<b>30.95%</b>	<b>19.84%</b>	<b>100.00%</b>

**4) Cuando hago un buen trabajo, obtengo el reconocimiento que debería recibir.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	10.32%	7.14%	9.52%	8.73%	4.76%	40.48%
Carrera técnica	3.17%	7.14%	8.73%	7.94%	0.79%	27.78%
Licenciatura	3.97%	8.73%	4.76%	7.14%	4.76%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>17.46%</b>	<b>23.81%</b>	<b>23.02%</b>	<b>25.40%</b>	<b>10.32%</b>	<b>100.00%</b>

**5) Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan hacer un buen trabajo.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	1.59%
Preparatoria	1.59%	6.35%	8.73%	15.08%	8.73%	40.48%
Carrera técnica	0.79%	6.35%	3.97%	8.73%	7.94%	27.78%
Licenciatura	2.38%	6.35%	2.38%	8.73%	9.52%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>19.84%</b>	<b>15.08%</b>	<b>32.54%</b>	<b>26.98%</b>	<b>100.00%</b>

**6) Me gusta la gente con la que trabajo.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%	1.59%
Preparatoria	0.00%	0.79%	7.14%	21.43%	11.11%	40.48%
Carrera técnica	0.79%	0.79%	5.56%	9.52%	11.11%	27.78%
Licenciatura	0.79%	1.59%	3.17%	15.08%	8.73%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>1.59%</b>	<b>3.97%</b>	<b>15.87%</b>	<b>46.83%</b>	<b>31.75%</b>	<b>100.00%</b>

**7) A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	7.14%	15.08%	7.14%	6.35%	4.76%	40.48%
Carrera técnica	8.73%	10.32%	3.17%	4.76%	0.79%	27.78%
Licenciatura	5.56%	9.52%	6.35%	6.35%	1.59%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>21.43%</b>	<b>36.51%</b>	<b>17.46%</b>	<b>17.46%</b>	<b>7.14%</b>	<b>100.00%</b>

**8) Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	7.14%	7.14%	11.90%	10.32%	3.97%	40.48%
Carrera técnica	3.17%	6.35%	7.14%	8.73%	2.38%	27.78%
Licenciatura	4.76%	7.14%	7.94%	5.56%	3.97%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>15.08%</b>	<b>21.43%</b>	<b>27.78%</b>	<b>25.40%</b>	<b>10.32%</b>	<b>100.00%</b>

**9) Aquellos a quienes les va bien en el trabajo tienen una buena posibilidad de ser promovidos.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	1.59%
Preparatoria	3.97%	10.32%	11.90%	11.11%	3.17%	40.48%
Carrera técnica	1.59%	5.56%	4.76%	11.90%	3.97%	27.78%
Licenciatura	5.56%	2.38%	5.56%	10.32%	5.56%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>18.25%</b>	<b>22.22%</b>	<b>34.92%</b>	<b>13.49%</b>	<b>100.00%</b>

**10) Mi superior es injusto conmigo.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	1.59%
Preparatoria	3.97%	10.32%	11.90%	11.11%	3.17%	40.48%
Carrera técnica	1.59%	5.56%	4.76%	11.90%	3.97%	27.78%
Licenciatura	5.56%	2.38%	5.56%	10.32%	5.56%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>36.51%</b>	<b>39.68%</b>	<b>10.32%</b>	<b>7.94%</b>	<b>5.56%</b>	<b>100.00%</b>

**11) Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las organizaciones del mismo giro.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.79%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	5.56%	8.73%	19.05%	6.35%	0.79%	40.48%
Carrera técnica	1.59%	8.73%	8.73%	7.94%	0.79%	27.78%
Licenciatura	5.56%	5.56%	7.94%	6.35%	3.97%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>13.49%</b>	<b>23.81%</b>	<b>36.51%</b>	<b>20.63%</b>	<b>5.56%</b>	<b>100.00%</b>

**12) No siento que se valore el trabajo que hago.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	3.17%	10.32%	7.94%	11.11%	7.94%	40.48%
Carrera técnica	0.79%	5.56%	4.76%	11.90%	4.76%	27.78%
Licenciatura	3.97%	6.35%	6.35%	5.56%	7.14%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>23.02%</b>	<b>19.84%</b>	<b>29.37%</b>	<b>19.84%</b>	<b>100.00%</b>

**13) Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo rara vez se ven obstaculizados por la burocracia.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	0.00%	1.59%
Preparatoria	3.17%	11.90%	15.08%	5.56%	4.76%	40.48%
Carrera técnica	2.38%	3.97%	9.52%	9.52%	2.38%	27.78%
Licenciatura	2.38%	7.94%	7.14%	7.94%	3.97%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>23.81%</b>	<b>33.33%</b>	<b>23.81%</b>	<b>11.11%</b>	<b>100.00%</b>

**14) Me gusta hacer las cosas que hago en el trabajo.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%	0.79%	1.59%
Preparatoria	1.59%	0.79%	4.76%	19.05%	14.29%	40.48%
Carrera técnica	0.79%	0.00%	1.59%	15.87%	9.52%	27.78%
Licenciatura	0.00%	0.79%	3.17%	16.67%	8.73%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>2.38%</b>	<b>1.59%</b>	<b>10.32%</b>	<b>52.38%</b>	<b>33.33%</b>	<b>100.00%</b>

**15) Los objetivos de esta organización no me quedan claros.**

Nivel de educación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Secundaria	0.00%	0.00%	1.59%	0.00%	0.00%	1.59%
Preparatoria	6.35%	12.70%	8.73%	7.94%	4.76%	40.48%
Carrera técnica	1.59%	12.70%	6.35%	3.17%	3.97%	27.78%
Licenciatura	5.56%	7.14%	3.17%	5.56%	7.94%	29.37%
Posgrado	0.00%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.79%
<b>Total</b>	<b>13.49%</b>	<b>33.33%</b>	<b>19.84%</b>	<b>16.67%</b>	<b>16.67%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 61: Tablas de contingencia entre el compromiso afectivo y número de hijos**

<b>1) Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	17.81%	6.85%	6.85%	21.92%	16.44%	17.81%	12.33%	100.00%
1	6.90%	0.00%	20.69%	13.79%	20.69%	13.79%	24.14%	100.00%
2	6.67%	6.67%	13.33%	20.00%	13.33%	26.67%	13.33%	100.00%
3 o más	0.00%	0.00%	33.33%	0.00%	44.44%	11.11%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>12.70%</b>	<b>4.76%</b>	<b>12.70%</b>	<b>18.25%</b>	<b>19.05%</b>	<b>17.46%</b>	<b>15.08%</b>	<b>100.00%</b>
<b>2) Realmente siento que los problemas de esta organización son míos.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	42.47%	9.59%	16.44%	16.44%	4.11%	8.22%	2.74%	100.00%
1	27.59%	10.34%	13.79%	10.34%	13.79%	17.24%	6.90%	100.00%
2	33.33%	6.67%	6.67%	6.67%	20.00%	20.00%	6.67%	100.00%
3 o más	44.44%	11.11%	22.22%	22.22%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>38.10%</b>	<b>9.52%</b>	<b>15.08%</b>	<b>14.29%</b>	<b>7.94%</b>	<b>11.11%</b>	<b>3.97%</b>	<b>100.00%</b>
<b>3) No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	21.92%	8.22%	10.96%	17.81%	13.70%	10.96%	16.44%	100.00%
1	31.03%	13.79%	13.79%	20.69%	6.90%	6.90%	6.90%	100.00%
2	26.67%	20.00%	0.00%	20.00%	13.33%	13.33%	6.67%	100.00%
3 o más	11.11%	0.00%	55.56%	22.22%	0.00%	0.00%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>23.81%</b>	<b>10.32%</b>	<b>13.49%</b>	<b>19.05%</b>	<b>11.11%</b>	<b>9.52%</b>	<b>12.70%</b>	<b>100.00%</b>
<b>4) No me siento apegado emocionalmente a esta organización.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	16.44%	6.85%	4.11%	31.51%	10.96%	15.07%	15.07%	100.00%
1	31.03%	3.45%	10.34%	27.59%	0.00%	17.24%	10.34%	100.00%
2	26.67%	20.00%	13.33%	20.00%	13.33%	0.00%	6.67%	100.00%
3 o más	0.00%	0.00%	55.56%	33.33%	0.00%	11.11%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>19.84%</b>	<b>7.14%</b>	<b>10.32%</b>	<b>29.37%</b>	<b>7.94%</b>	<b>13.49%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>
<b>5) No me siento parte de la familia de mi organización.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	19.18%	9.59%	12.33%	17.81%	15.07%	12.33%	13.70%	100.00%
1	17.24%	17.24%	27.59%	13.79%	0.00%	10.34%	13.79%	100.00%
2	13.33%	20.00%	6.67%	20.00%	20.00%	13.33%	6.67%	100.00%
3 o más	0.00%	44.44%	11.11%	33.33%	0.00%	11.11%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>15.08%</b>	<b>15.08%</b>	<b>18.25%</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>
<b>6) Esta organización tiene un gran significado personal para mí.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	10.96%	8.22%	12.33%	23.29%	9.59%	17.81%	17.81%	100.00%
1	3.45%	10.34%	0.00%	24.14%	10.34%	24.14%	27.59%	100.00%
2	6.67%	6.67%	13.33%	20.00%	13.33%	13.33%	26.67%	100.00%
3 o más	0.00%	22.22%	11.11%	33.33%	11.11%	11.11%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>9.52%</b>	<b>9.52%</b>	<b>23.81%</b>	<b>10.32%</b>	<b>18.25%</b>	<b>20.63%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

**Tabla 62: Tablas de contingencia entre el compromiso de continuidad y número de hijos**

<b>1) En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	9.59%	4.11%	2.74%	17.81%	13.70%	20.55%	31.51%	100.00%
1	0.00%	6.90%	0.00%	6.90%	10.34%	48.28%	27.59%	100.00%
2	13.33%	0.00%	0.00%	26.67%	13.33%	26.67%	20.00%	100.00%
3 o más	11.11%	0.00%	22.22%	11.11%	11.11%	33.33%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>3.97%</b>	<b>3.17%</b>	<b>15.87%</b>	<b>12.70%</b>	<b>28.57%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>
<b>2) Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si quisiera.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	10.96%	6.85%	12.33%	5.48%	9.59%	21.92%	32.88%	100.00%
1	3.45%	0.00%	13.79%	13.79%	17.24%	20.69%	31.03%	100.00%
2	13.33%	0.00%	0.00%	26.67%	0.00%	13.33%	46.67%	100.00%
3 o más	0.00%	0.00%	22.22%	0.00%	22.22%	22.22%	33.33%	100.00%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>3.97%</b>	<b>11.90%</b>	<b>9.52%</b>	<b>11.11%</b>	<b>20.63%</b>	<b>34.13%</b>	<b>100.00%</b>
<b>3) Gran parte de mi vida se vería interrumpida si decidiera dejar mi organización ahora.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	19.18%	13.70%	9.59%	10.96%	12.33%	9.59%	24.66%	100.00%
1	3.45%	13.79%	10.34%	20.69%	13.79%	10.34%	27.59%	100.00%
2	6.67%	6.67%	6.67%	33.33%	0.00%	20.00%	26.67%	100.00%
3 o más	22.22%	11.11%	33.33%	0.00%	11.11%	22.22%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>14.29%</b>	<b>12.70%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.08%</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.90%</b>	<b>23.81%</b>	<b>100.00%</b>
<b>4) Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	23.29%	12.33%	12.33%	16.44%	4.11%	8.22%	23.29%	100.00%
1	3.45%	17.24%	17.24%	13.79%	3.45%	20.69%	24.14%	100.00%
2	13.33%	13.33%	13.33%	20.00%	13.33%	0.00%	26.67%	100.00%
3 o más	11.11%	33.33%	11.11%	22.22%	11.11%	11.11%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>15.08%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>5.56%</b>	<b>10.32%</b>	<b>22.22%</b>	<b>100.00%</b>
<b>5) Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	27.40%	10.96%	13.70%	10.96%	9.59%	12.33%	15.07%	100.00%
1	3.45%	10.34%	13.79%	20.69%	17.24%	24.14%	10.34%	100.00%
2	0.00%	20.00%	13.33%	20.00%	20.00%	0.00%	26.67%	100.00%
3 o más	0.00%	33.33%	55.56%	11.11%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>16.67%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>14.29%</b>	<b>11.90%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>100.00%</b>
<b>6) Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	17.81%	10.96%	13.70%	16.44%	10.96%	10.96%	19.18%	100.00%
1	17.24%	20.69%	13.79%	3.45%	13.79%	13.79%	17.24%	100.00%
2	6.67%	0.00%	13.33%	40.00%	6.67%	20.00%	13.33%	100.00%
3 o más	11.11%	22.22%	11.11%	22.22%	11.11%	11.11%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>15.87%</b>	<b>12.70%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>11.11%</b>	<b>12.70%</b>	<b>17.46%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

**Tabla 63: Tablas de contingencia entre el compromiso normativo y número de hijos**

**1) No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.**

Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	21.92%	12.33%	6.85%	21.92%	10.96%	2.74%	23.29%	100.00%
1	13.79%	13.79%	10.34%	17.24%	13.79%	13.79%	17.24%	100.00%
2	26.67%	20.00%	6.67%	20.00%	13.33%	6.67%	6.67%	100.00%
3 o más	0.00%	22.22%	11.11%	33.33%	22.22%	0.00%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>19.05%</b>	<b>14.29%</b>	<b>7.94%</b>	<b>21.43%</b>	<b>12.70%</b>	<b>5.56%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

**2) Incluso si fuera para mi ventaja, no creo que sea correcto dejar mi organización ahora.**

Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	17.81%	16.44%	10.96%	20.55%	9.59%	9.59%	15.07%	100.00%
1	3.45%	20.69%	10.34%	10.34%	17.24%	13.79%	24.14%	100.00%
2	6.67%	0.00%	6.67%	33.33%	0.00%	13.33%	40.00%	100.00%
3 o más	0.00%	0.00%	11.11%	44.44%	33.33%	11.11%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>11.90%</b>	<b>14.29%</b>	<b>10.32%</b>	<b>21.43%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.11%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

**3) Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.**

Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	42.47%	6.85%	16.44%	8.22%	9.59%	8.22%	8.22%	100.00%
1	27.59%	17.24%	6.90%	10.34%	3.45%	10.34%	24.14%	100.00%
2	13.33%	6.67%	6.67%	33.33%	13.33%	13.33%	13.33%	100.00%
3 o más	11.11%	22.22%	66.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>33.33%</b>	<b>10.32%</b>	<b>16.67%</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.94%</b>	<b>8.73%</b>	<b>11.90%</b>	<b>100.00%</b>

**4) Esta organización merece mi lealtad.**

Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	12.33%	13.70%	10.96%	16.44%	12.33%	13.70%	20.55%	100.00%
1	6.90%	13.79%	6.90%	13.79%	10.34%	17.24%	31.03%	100.00%
2	6.67%	0.00%	13.33%	13.33%	6.67%	33.33%	26.67%	100.00%
3 o más	11.11%	11.11%	22.22%	11.11%	33.33%	11.11%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>10.32%</b>	<b>11.90%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.08%</b>	<b>12.70%</b>	<b>16.67%</b>	<b>22.22%</b>	<b>100.00%</b>

**5) No dejaría mi organización en este momento porque tengo un sentido de obligación con las personas que la integran.**

Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	15.07%	13.70%	8.22%	12.33%	15.07%	16.44%	19.18%	100.00%
1	6.90%	6.90%	6.90%	17.24%	24.14%	13.79%	24.14%	100.00%
2	6.67%	13.33%	13.33%	13.33%	13.33%	26.67%	13.33%	100.00%
3 o más	0.00%	0.00%	33.33%	11.11%	11.11%	33.33%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>11.11%</b>	<b>10.32%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>18.25%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

**6) Le debo mucho a mi organización.**

Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	20.55%	17.81%	10.96%	19.18%	12.33%	5.48%	13.70%	100.00%
1	10.34%	6.90%	10.34%	20.69%	13.79%	6.90%	31.03%	100.00%
2	6.67%	6.67%	13.33%	40.00%	6.67%	20.00%	6.67%	100.00%
3 o más	33.33%	0.00%	55.56%	11.11%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>17.46%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>21.43%</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.14%</b>	<b>15.87%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

**Tabla 64: Tablas de contingencia entre el inseguridad laboral y número de hijos**

<b>1) Estoy muy seguro/a de que podré mantener mi trabajo.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	8.22%	10.96%	6.85%	13.70%	17.81%	20.55%	21.92%	100.00%
1	3.45%	3.45%	10.34%	3.45%	17.24%	27.59%	34.48%	100.00%
2	6.67%	20.00%	6.67%	6.67%	0.00%	13.33%	46.67%	100.00%
3 o más	0.00%	11.11%	0.00%	22.22%	22.22%	22.22%	22.22%	100.00%
<b>Total</b>	<b>6.35%</b>	<b>10.32%</b>	<b>7.14%</b>	<b>11.11%</b>	<b>15.87%</b>	<b>21.43%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>
<b>2) Estoy seguro de mi entorno laboral.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	4.11%	4.11%	9.59%	19.18%	16.44%	21.92%	24.66%	100.00%
1	0.00%	3.45%	20.69%	0.00%	17.24%	27.59%	31.03%	100.00%
2	6.67%	13.33%	6.67%	20.00%	6.67%	13.33%	33.33%	100.00%
3 o más	0.00%	11.11%	11.11%	0.00%	33.33%	33.33%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>3.17%</b>	<b>5.56%</b>	<b>11.90%</b>	<b>13.49%</b>	<b>16.67%</b>	<b>23.02%</b>	<b>26.19%</b>	<b>100.00%</b>
<b>3) Creo que podré seguir trabajando aquí.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	8.22%	4.11%	8.22%	15.07%	17.81%	19.18%	27.40%	100.00%
1	0.00%	3.45%	3.45%	10.34%	10.34%	24.14%	48.28%	100.00%
2	6.67%	0.00%	6.67%	20.00%	6.67%	6.67%	53.33%	100.00%
3 o más	0.00%	0.00%	11.11%	0.00%	11.11%	55.56%	22.22%	100.00%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>3.17%</b>	<b>7.14%</b>	<b>13.49%</b>	<b>14.29%</b>	<b>21.43%</b>	<b>34.92%</b>	<b>100.00%</b>
<b>4) Solo hay una pequeña posibilidad de que me quede desempleado.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	10.96%	4.11%	9.59%	32.88%	6.85%	12.33%	23.29%	100.00%
1	10.34%	6.90%	20.69%	20.69%	10.34%	10.34%	20.69%	100.00%
2	6.67%	20.00%	0.00%	26.67%	20.00%	0.00%	26.67%	100.00%
3 o más	0.00%	11.11%	11.11%	11.11%	33.33%	11.11%	22.22%	100.00%
<b>Total</b>	<b>9.52%</b>	<b>7.14%</b>	<b>11.11%</b>	<b>27.78%</b>	<b>11.11%</b>	<b>10.32%</b>	<b>23.02%</b>	<b>100.00%</b>
<b>5) Me preocupo/a por la continuación de mi carrera.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	13.70%	9.59%	1.37%	16.44%	8.22%	20.55%	30.14%	100.00%
1	3.45%	6.90%	13.79%	17.24%	10.34%	17.24%	31.03%	100.00%
2	6.67%	6.67%	0.00%	26.67%	13.33%	6.67%	40.00%	100.00%
3 o más	22.22%	0.00%	0.00%	0.00%	22.22%	33.33%	22.22%	100.00%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>7.94%</b>	<b>3.97%</b>	<b>16.67%</b>	<b>10.32%</b>	<b>19.05%</b>	<b>30.95%</b>	<b>100.00%</b>
<b>6) Temo perder mi trabajo.</b>								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	13.70%	5.48%	5.48%	21.92%	12.33%	12.33%	28.77%	100.00%
1	3.45%	6.90%	17.24%	17.24%	6.90%	10.34%	37.93%	100.00%
2	6.67%	6.67%	0.00%	13.33%	6.67%	33.33%	33.33%	100.00%
3 o más	11.11%	11.11%	11.11%	0.00%	11.11%	11.11%	44.44%	100.00%
<b>Total</b>	<b>10.32%</b>	<b>6.35%</b>	<b>7.94%</b>	<b>18.25%</b>	<b>10.32%</b>	<b>14.29%</b>	<b>32.54%</b>	<b>100.00%</b>

7) Me siento inseguro sobre el futuro de mi trabajo.								
Número de hijos	1	2	3	4	5	6	7	Total
0	5.48%	6.85%	4.11%	20.55%	13.70%	15.07%	34.25%	100.00%
1	3.45%	10.34%	0.00%	10.34%	24.14%	17.24%	34.48%	100.00%
2	6.67%	13.33%	6.67%	20.00%	6.67%	13.33%	33.33%	100.00%
3 o más	0.00%	11.11%	11.11%	22.22%	0.00%	33.33%	22.22%	100.00%
<b>Total</b>	<b>4.76%</b>	<b>8.73%</b>	<b>3.97%</b>	<b>18.25%</b>	<b>14.29%</b>	<b>16.67%</b>	<b>33.33</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

**Tabla 65: Tablas de contingencia entre el agotamiento emocional y número de hijos**

1) Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	4.11%	21.92%	9.59%	34.25%	30.14%	100.00%
1	6.90%	17.24%	6.90%	44.83%	24.14%	100.00%
2	6.67%	33.33%	20.00%	13.33%	26.67%	100.00%
3 o más	11.11%	0.00%	11.11%	77.78%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>20.63%</b>	<b>10.32%</b>	<b>37.30%</b>	<b>26.19%</b>	<b>100.00%</b>

2) Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	2.74%	15.07%	13.70%	39.73%	28.77%	100.00%
1	3.45%	6.90%	6.90%	51.72%	31.03%	100.00%
2	0.00%	20.00%	26.67%	26.67%	26.67%	100.00%
3 o más	0.00%	0.00%	22.22%	66.67%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>2.38%</b>	<b>12.70%</b>	<b>14.29%</b>	<b>42.86%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>

3) Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar.						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	12.33%	24.66%	16.44%	24.66%	21.92%	100.00%
1	6.90%	34.48%	13.79%	34.48%	10.34%	100.00%
2	26.67%	26.67%	20.00%	13.33%	13.33%	100.00%
3 o más	0.00%	44.44%	11.11%	33.33%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>11.90%</b>	<b>28.57%</b>	<b>15.87%</b>	<b>26.19%</b>	<b>17.46%</b>	<b>100.00%</b>

4) Trabajar todo el día, es realmente estresante para mí.						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	9.59%	24.66%	27.40%	21.92%	16.44%	100.00%
1	6.90%	27.59%	20.69%	34.48%	10.34%	100.00%
2	6.67%	46.67%	20.00%	6.67%	20.00%	100.00%
3 o más	11.11%	22.22%	33.33%	33.33%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>27.78%</b>	<b>25.40%</b>	<b>23.81%</b>	<b>14.29%</b>	<b>100.00%</b>

**5) Me siento cansado por mi trabajo.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	6.85%	27.40%	20.55%	28.77%	16.44%	100.00%
1	6.90%	31.03%	17.24%	31.03%	13.79%	100.00%
2	6.67%	46.67%	13.33%	26.67%	6.67%	100.00%
3 o más	0%	22.22%	33.33%	44.44%	0%	100.00%
<b>Total</b>	<b>6.35%</b>	<b>30.16%</b>	<b>19.84%</b>	<b>30.16%</b>	<b>13.49%</b>	<b>100.00%</b>

**6) Me siento frustrado por mi trabajo.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	10.96%	23.29%	17.81%	24.66%	23.29%	100.00%
1	3.45%	41.38%	13.79%	31.03%	10.34%	100.00%
2	6.67%	40.00%	13.33%	20.00%	20.00%	100.00%
3 o más	11.11%	22.22%	33.33%	22.22%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>8.73%</b>	<b>29.37%</b>	<b>17.46%</b>	<b>25.40%</b>	<b>19.05%</b>	<b>100.00%</b>

**7) Creo que estoy trabajando demasiado.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	12.33%	34.25%	31.51%	10.96%	10.96%	100.00%
1	10.34%	44.83%	17.24%	17.24%	10.34%	100.00%
2	6.67%	53.33%	13.33%	20.00%	6.67%	100.00%
3 o más	11.11%	33.33%	44.44%	11.11%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>38.89%</b>	<b>26.98%</b>	<b>13.49%</b>	<b>9.52%</b>	<b>100.00%</b>

**8) Trabajar directamente con personas me produce estrés.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	17.81%	46.58%	20.55%	10.96%	4.11%	100.00%
1	20.69%	55.17%	10.34%	13.79%	0.00%	100.00%
2	13.33%	60.00%	13.33%	0.00%	13.33%	100.00%
3 o más	22.22%	44.44%	22.22%	11.11%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>18.25%</b>	<b>50.00%</b>	<b>17.46%</b>	<b>10.32%</b>	<b>3.97%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 66: Tablas de contingencia entre la intención de rotar y número de hijos**

<b>1) Creo que no subiré de puesto en esta empresa.</b>						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	2.74%	19.18%	16.44%	23.29%	38.36%	100.00%
1	10.34%	10.34%	13.79%	27.59%	37.93%	100.00%
2	6.67%	26.67%	26.67%	6.67%	33.33%	100.00%
3 o más	0.00%	0.00%	22.22%	66.67%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>4.76%</b>	<b>16.67%</b>	<b>17.46%</b>	<b>25.40%</b>	<b>35.71%</b>	<b>100.00%</b>
<b>2) Tengo la intención de dejar esta empresa en poco tiempo.</b>						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	13.70%	24.66%	41.10%	8.22%	12.33%	100.00%
1	37.93%	20.69%	27.59%	6.90%	6.90%	100.00%
2	26.67%	26.67%	40.00%	6.67%	0.00%	100.00%
3 o más	44.44%	22.22%	33.33%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>23.02%</b>	<b>23.81%</b>	<b>37.30%</b>	<b>7.14%</b>	<b>8.73%</b>	<b>100.00%</b>
<b>3) He decidido dejar esta empresa.</b>						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	35.62%	19.18%	31.51%	6.85%	6.85%	100.00%
1	44.83%	24.14%	20.69%	10.34%	0.00%	100.00%
2	40.00%	20.00%	40.00%	0.00%	0.00%	100.00%
3 o más	55.56%	11.11%	33.33%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>39.68%</b>	<b>19.84%</b>	<b>30.16%</b>	<b>6.35%</b>	<b>3.97%</b>	<b>100.00%</b>
<b>4) Estoy actualmente buscando trabajo como el que hago, pero en otra empresa.</b>						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	43.84%	28.77%	12.33%	6.85%	8.22%	100.00%
1	48.28%	24.14%	3.45%	20.69%	3.45%	100.00%
2	46.67%	26.67%	6.67%	13.33%	6.67%	100.00%
3 o más	55.56%	44.44%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>46.03%</b>	<b>28.57%</b>	<b>8.73%</b>	<b>10.32%</b>	<b>6.35%</b>	<b>100.00%</b>
<b>5) Buscaré otro trabajo, en caso de no subir de puesto.</b>						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	13.70%	21.92%	27.40%	16.44%	20.55%	100.00%
1	24.14%	24.14%	27.59%	6.90%	17.24%	100.00%
2	26.67%	26.67%	20.00%	6.67%	20.00%	100.00%
3 o más	33.33%	22.22%	11.11%	33.33%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>19.05%</b>	<b>23.02%</b>	<b>25.40%</b>	<b>14.29%</b>	<b>18.25%</b>	<b>100.00%</b>

<b>6) Me encuentro buscando trabajo en la misma área.</b>						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	36.99%	36.99%	12.33%	6.85%	6.85%	100.00%
1	44.83%	34.48%	3.45%	10.34%	6.90%	100.00%
2	33.33%	20.00%	13.33%	20.00%	13.33%	100.00%
3 o más	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>40.48%</b>	<b>34.13%</b>	<b>9.52%</b>	<b>8.73%</b>	<b>7.14%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

**Tabla 67: Tablas de contingencia entre la satisfacción laboral y número de hijos**

<b>1) Realmente hay muy pocas posibilidades de promoción</b>						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	4.11%	17.81%	21.92%	21.92%	34.25%	100.00%
1	6.90%	10.34%	10.34%	31.03%	41.38%	100.00%
2	0.00%	33.33%	20.00%	13.33%	33.33%	100.00%
3 o más	0.00%	11.11%	22.22%	44.44%	22.22%	100.00%
<b>Total</b>	<b>3.97%</b>	<b>17.46%</b>	<b>19.05%</b>	<b>24.60%</b>	<b>34.92%</b>	<b>100.00%</b>

<b>2) Mi supervisor es bastante competente en hacer su trabajo.</b>						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	6.85%	4.11%	9.59%	34.25%	45.21%	100.00%
1	0.00%	10.34%	13.79%	41.38%	34.48%	100.00%
2	13.33%	26.67%	6.67%	13.33%	40.00%	100.00%
3 o más	0.00%	11.11%	22.22%	44.44%	22.22%	100.00%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>8.73%</b>	<b>11.11%</b>	<b>34.13%</b>	<b>40.48%</b>	<b>100.00%</b>

<b>3) No estoy satisfecho con los beneficios que recibo.</b>						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	8.22%	10.96%	31.51%	30.14%	19.18%	100.00%
1	13.79%	13.79%	10.34%	41.38%	20.69%	100.00%
2	6.67%	33.33%	26.67%	6.67%	26.67%	100.00%
3 o más	11.11%	22.22%	11.11%	44.44%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>9.52%</b>	<b>15.08%</b>	<b>24.60%</b>	<b>30.95%</b>	<b>19.84%</b>	<b>100.00%</b>

**4) Cuando hago un buen trabajo, obtengo el reconocimiento que debería recibir.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	21.92%	16.44%	24.66%	26.03%	10.96%	100.00%
1	13.79%	34.48%	17.24%	20.69%	13.79%	100.00%
2	6.67%	33.33%	20.00%	33.33%	6.67%	100.00%
3 o más	11.11%	33.33%	33.33%	22.22%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>17.46%</b>	<b>23.81%</b>	<b>23.02%</b>	<b>25.40%</b>	<b>10.32%</b>	<b>100.00%</b>

**5) Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan hacer un buen trabajo.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	6.85%	27.40%	9.59%	31.51%	24.66%	100.00%
1	6.90%	10.34%	24.14%	41.38%	17.24%	100.00%
2	0.00%	6.67%	33.33%	20.00%	40.00%	100.00%
3 o más	0.00%	11.11%	0.00%	33.33%	55.56%	100.00%
<b>Total</b>	<b>5.56%</b>	<b>19.84%</b>	<b>15.08%</b>	<b>32.54%</b>	<b>26.98%</b>	<b>100.00%</b>

**6) Me gusta la gente con la que trabajo.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	2.74%	2.74%	12.33%	49.32%	32.88%	100.00%
1	0.00%	3.45%	24.14%	51.72%	20.69%	100.00%
2	0.00%	6.67%	20.00%	33.33%	40.00%	100.00%
3 o más	0.00%	11.11%	11.11%	33.33%	44.44%	100.00%
<b>Total</b>	<b>1.59%</b>	<b>3.97%</b>	<b>15.87%</b>	<b>46.83%</b>	<b>31.75%</b>	<b>100.00%</b>

**7) A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	17.81%	32.88%	20.55%	17.81%	10.96%	100.00%
1	34.48%	34.48%	17.24%	13.79%	0.00%	100.00%
2	13.33%	53.33%	6.67%	20.00%	6.67%	100.00%
3 o más	22.22%	44.44%	11.11%	22.22%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>21.43%</b>	<b>36.51%</b>	<b>17.46%</b>	<b>17.46%</b>	<b>7.14%</b>	<b>100.00%</b>

**8) Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	16.44%	16.44%	28.77%	27.40%	10.96%	100.00%
1	10.34%	27.59%	27.59%	20.69%	13.79%	100.00%
2	26.67%	20.00%	20.00%	26.67%	6.67%	100.00%
3 o más	0.00%	44.44%	33.33%	22.22%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>15.08%</b>	<b>21.43%</b>	<b>27.78%</b>	<b>25.40%</b>	<b>10.32%</b>	<b>100.00%</b>

**9) Aquellos a quienes les va bien en el trabajo tienen una buena posibilidad de ser promovidos.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	13.70%	12.33%	24.66%	36.99%	12.33%	100.00%
1	10.34%	27.59%	20.69%	31.03%	10.34%	100.00%
2	6.67%	26.67%	13.33%	40.00%	13.33%	100.00%
3 o más	0.00%	22.22%	22.22%	22.22%	33.33%	100.00%
<b>Total</b>	<b>11.11%</b>	<b>18.25%</b>	<b>22.22%</b>	<b>34.92%</b>	<b>13.49%</b>	<b>100.00%</b>

**10) Mi superior es injusto conmigo.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	39.73%	41.10%	5.48%	8.22%	5.48%	100.00%
1	31.03%	44.83%	13.79%	6.90%	3.45%	100.00%
2	26.67%	33.33%	20.00%	6.67%	13.33%	100.00%
3 o más	44.44%	22.22%	22.22%	11.11%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>36.51%</b>	<b>39.68%</b>	<b>10.32%</b>	<b>7.94%</b>	<b>5.56%</b>	<b>100.00%</b>

**11) Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las organizaciones del mismo giro.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	15.07%	21.92%	38.36%	17.81%	6.85%	100.00%
1	10.34%	27.59%	34.48%	24.14%	3.45%	100.00%
2	13.33%	13.33%	33.33%	40.00%	0.00%	100.00%
3 o más	11.11%	44.44%	33.33%	0.00%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>13.49%</b>	<b>23.81%</b>	<b>36.51%</b>	<b>20.63%</b>	<b>5.56%</b>	<b>100.00%</b>

**12) No siento que se valore el trabajo que hago.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	8.22%	23.29%	17.81%	24.66%	26.03%	100.00%
1	10.34%	24.14%	17.24%	37.93%	10.34%	100.00%
2	6.67%	33.33%	20.00%	20.00%	20.00%	100.00%
3 o más	0.00%	0.00%	44.44%	55.56%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>23.02%</b>	<b>19.84%</b>	<b>29.37%</b>	<b>19.84%</b>	<b>100.00%</b>

**13) Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo rara vez se ven obstaculizados por la burocracia.**

Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	9.59%	24.66%	28.77%	24.66%	12.33%	100.00%
1	3.45%	20.69%	37.93%	27.59%	10.34%	100.00%
2	13.33%	33.33%	33.33%	6.67%	13.33%	100.00%
3 o más	0.00%	11.11%	55.56%	33.33%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	<b>7.94%</b>	<b>23.81%</b>	<b>33.33%</b>	<b>23.81%</b>	<b>11.11%</b>	<b>100.00%</b>

<b>14) Me gusta hacer las cosas que hago en el trabajo.</b>						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	2.74%	2.74%	13.70%	54.79%	26.03%	100.00%
1	0.00%	0.00%	0.00%	58.62%	41.38%	100.00%
2	6.67%	0.00%	13.33%	33.33%	46.67%	100.00%
3 o más	0.00%	0.00%	11.11%	44.44%	44.44%	100.00%
<b>Total</b>	<b>2.38%</b>	<b>1.59%</b>	<b>10.32%</b>	<b>52.38%</b>	<b>33.33%</b>	<b>100.00%</b>

<b>15) Los objetivos de esta organización no me quedan claros.</b>						
Número de hijos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
0	10.96%	36.99%	19.18%	13.70%	19.18%	100.00%
1	20.69%	34.48%	17.24%	20.69%	6.90%	100.00%
2	20.00%	33.33%	20.00%	0.00%	26.67%	100.00%
3 o más	0.00%	0.00%	33.33%	55.56%	11.11%	100.00%
<b>Total</b>	<b>13.49%</b>	<b>33.33%</b>	<b>19.84%</b>	<b>16.67%</b>	<b>16.67%</b>	<b>100.00%</b>

*Elaboración propia.*

Anexo 3

<b>Tabla 68: Estimación de la intención por rotar por mínimos cuadrados ordinarios</b>						
Ítems	Coficiente	Error estándar	z	P >  z	Intervalo de confianza al 95%	
IR1	0.0449971	0.0054238	8.30	0.000	0.0342575	0.0557367
IR2	0.1969391	0.0092234	21.35	0.000	0.1786759	0.2152023
IR3	0.1753131	0.0095801	18.30	0.000	0.1563435	0.1942828
IR4	0.0667407	0.0077532	8.61	0.000	0.0513885	0.0820929
IR5	0.0666552	0.0057993	11.49	0.000	0.0551719	0.0781384
IR6	0.0308562	0.0073135	4.22	0.000	0.0163748	0.0453376
Constante	-1.437883	0.0206458	-69.65	0.000	-1.478764	-1.397002

*Elaboración propia.*

<b>Tabla 69: Estimación del compromiso afectivo por mínimos cuadrados ordinarios</b>						
Ítems	Coficiente	Error estándar	z	P >  z	Intervalo de confianza al 95%	
Afec1	0.0793145	0.0069533	11.41	0.000	0.0655464	0.0930827
Afec2	0.0241553	0.0057977	4.17	0.000	0.0126752	0.0356354
Afec3	-0.1913802	0.0077621	-24.66	0.000	-0.2067499	-0.1760104
Afec4	-0.1088295	0.0075992	-14.32	0.000	-0.1238766	-0.0937824
Afec5	-0.1944214	0.0081166	-23.95	0.000	-0.2104931	-0.1783497
Afec6	0.0692669	0.0066499	10.42	0.000	0.0560995	0.0824343
Constante	1.109486	0.0576503	19.25	0.000	0.9953322	1.223639

*Elaboración propia.*

**Tabla 70: Estimación de la satisfacción laboral por mínimos cuadrados ordinarios**

Ítems	Coefficiente	Error estándar	z	P >  z	Intervalo de confianza al 95%	
SL1	-0.0800884	0.0079319	-10.10	0.000	-0.0958076	-0.0643691
SL2	0.0294932	0.0088314	3.34	0.001	0.0119915	0.046995
SL3	-0.1213534	0.0088389	-13.73	0.000	-0.13887	-0.1038368
SL4	0.0663806	0.0084238	7.88	0.000	0.0496866	0.0830746
SL5	-0.0440134	0.0071015	-6.20	0.000	-0.0580869	-0.0299399
SL6	0.041173	0.0097572	4.22	0.000	0.0218365	0.0605095
SL7	-0.0649569	0.0074005	-8.78	0.000	-0.079623	-0.0502908
SL8	0.0863916	0.0085398	10.12	0.000	0.0694677	0.1033154
SL9	0.0943449	0.0080946	11.66	0.000	0.0783033	0.1103865
SL10	-0.0601831	0.010073	-5.97	0.000	-0.0801455	-0.0402207
SL11	0.0693524	0.00847	8.19	0.000	0.0525668	0.086138
SL12	-0.1343433	0.0105078	-12.79	0.000	-0.1551673	-0.1135192
SL13	0.0206856	0.0071649	2.89	0.005	0.0064865	0.0348847
SL14	0.042947	0.0100236	4.28	0.000	0.0230826	0.0628113
SL15	-0.0534108	0.0077466	-6.89	0.000	-0.0687627	-0.0380588
Constante	0.2804486	0.1026962	2.73	0.007	0.0769289	0.4839683

*Elaboración propia.***Tabla 71: Estimación del agotamiento emocional por mínimos cuadrados ordinarios**

Ítems	Coefficiente	Error estándar	z	P >  z	Intervalo de confianza al 95%	
Agot1	0.148514	0.0064119	23.16	0.000	0.1358155	0.1612125
Agot2	0.1194634	0.0073825	16.18	0.000	0.1048427	0.134084
Agot3	0.1021299	0.0056882	17.95	0.000	0.0908646	0.1133951
Agot4	0.0627219	0.0054191	11.57	0.000	0.0519897	0.0734542
Agot5	0.3183095	0.0078239	40.68	0.000	0.3028148	0.3338042
Agot6	0.1130233	0.0053226	21.23	0.000	0.1024821	0.1235645
Agot7	0.0801441	0.0054285	14.76	0.000	0.0693931	0.090895
Agot8	0.0014083	0.0051142	0.28	0.784	-0.0087202	0.0115367
Constante	-3.073742	0.0223469	-137.55	0.000	-3.117999	-3.029485

*Elaboración propia.***Tabla 72: Estimación de la inseguridad laboral por mínimos cuadrados ordinarios**

Ítems	Coefficiente	Error estándar	z	P >  z	Intervalo de confianza al 95%	
Inseg1	-0.2197643	0.0110111	-19.96	0.000	-0.2415692	-0.1979594
Inseg2	-0.2233899	0.010645	-20.99	0.000	-0.2444698	-0.20231
Inseg3	-0.4095341	0.0125465	-32.64	0.000	-0.4343795	-0.3846887
Inseg4	-0.0648881	0.007913	-8.20	0.000	-0.080558	-0.0492182
Inseg5	0.0033306	0.0067581	0.49	0.623	-0.0100523	0.0167134

Inseg6	-0.0531715	0.0082865	-6.42	0.000	-0.069581	-0.0367619
Inseg7	0.0439655	0.0087151	5.04	0.000	0.0267073	0.0612237
Constante	4.708948	0.0754184	62.44	0.000	4.559599	4.858297

*Elaboración propia.*

Anexo 4

**Tabla 73: Pruebas de sobre la normalidad de la diferencia de las variables latentes**

<b>Variable latente</b>	<b>Ha: sin normalidad</b>
Intención de rotar	0.935
Satisfacción laboral	0.777
Compromiso afectivo	0.007
Agotamiento emocional	0.305
Inseguridad laboral	0.672

*Elaboración propia.*