



## Factores que inciden en la intención de permanencia de los empleados en una institución educativa

Esparza-Montes, Ana Cristina<sup>1</sup> & Segovia-Romo, Adriana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Monterrey, Nuevo León, México, *esparza.ana.c@gmail.com*, Av. Universidad S/N Col. Ciudad  
Universitaria, (+52) 81 86 69 64 68

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Monterrey, Nuevo León, México, *adrianasegovia@hotmail.com*, Av. Universidad S/N Col. Ciudad  
Universitaria, (+52) 81 1340 4430

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en  
Latindex: Revisión por pares  
Fecha de publicación: Julio 2019*

---

### Resumen

La intención de permanencia de los empleados se ha visto con un comportamiento descendiente en los últimos años, aumentando la rotación de puestos y con ello elevando los costos de reclutamiento, selección y capacitación dentro de las empresas, mermando las utilidades y haciendo más difícil el logro de objetivos organizacionales, por lo cual, la presente investigación tiene por objetivo principal analizar algunos de los factores que relacionan con la intención de permanencia en una institución pública de educación. Utilizando el programa estadístico SPSS para el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, regresión lineal múltiple y diagramas de dispersión de puntos, se logró analizar cómo se relacionan las variables independientes: compromiso, ambiente y apoyo de la organización con la variable dependiente intención de permanencia de los empleados. Se plantearon un total de tres hipótesis de las cuales solo se aceptó una de ellas.

### Abstract

The employees permanence intention has a descending behavior in recent years, increasing the personnel turnover and thus raising the costs of recruitment, selection and training within the companies, reducing the profits and making the goal achievement more difficult, for those reasons, the main objective of this research is the study of some factors that are significantly related to the employees permanence intention in a public institution of education. Using the statistical program SPSS for the calculation of the Pearson correlation coefficient, multiple linear regression and scatter graph, it was possible to analyze how the independent variables: organizational commitment, organizational environment and organizational support with the dependent variable employees permanence intention. Three hypotheses were proposed and only one of them was accepted.

**Palabras claves:** Intención de permanencia del empleado, compromiso organizacional, ambiente organizacional, apoyo organizacional.

**Key Words:** employee permanence intention, organizational commitment, organizational environment, organizational support.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, cualquiera que sea su clasificación, precisan de las personas para desarrollar sus actividades, al igual que requieren de capitales como el financiero y el tecnológico. De ahí, la calificación de capital humano para referirse a los individuos que trabajan en las organizaciones ya que dependen de éste para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, Villamizar y Aparicio, 1983).

Y para las personas, las organizaciones representan una vía para lograr objetivos. Por estas razones nacen las organizaciones, para usufructuar la unión de los esfuerzos de distintas personas que trabajan de manera coordinada. De lo anterior, la importancia de la correcta administración del capital humano para no solo reclutar y seleccionar a las personas idóneas sino también aumentar la intención de permanencia de éstas en las organizaciones (Chiavenato, Villamizar y Aparicio, 1983).

La intención de permanencia ha sido estudiada en su mayoría en el contexto de voluntariado en asociaciones con fines no lucrativos por lo cual una de las definiciones que se utilizan con más regularidad es la expuesta por Dávila (2003): probabilidad que tiene un voluntario de continuar en una organización transcurrido un tiempo determinado.

Vecina, Chacón y Sueiro (2009), de la Universidad Complutense de Madrid, desarrollaron una investigación, con el objetivo de analizar la satisfacción y cuál es su relación con el tiempo de permanencia dentro de 93 organizaciones del ámbito socio-asistencial; esto lo realizaron a través de un análisis de varianza en el cual se obtuvo que el tiempo de permanencia es explicado en un 17.9% por la intención de permanencia, y ésta a su vez es explicada en un 8.3% por la de satisfacción presentada por los 673 encuestados de 93 organizaciones que conformaron la muestra del estudio.

Otro estudio realizado también en España analiza si es estadísticamente significativa la relación entre la cultura organizacional y la intención de permanencia, y si la significancia difiere dependiendo el nivel de cultura que tenga el trabajador. Se estudiaron dos muestras, una por

tipo de participantes: 376 enfermeras veteranas y 162 enfermeras de reciente incorporación, obteniendo como resultado que las dimensiones de la cultura organizacional (cohesión, autonomía y colegialidad) pronostican de forma estadísticamente significativa ( $p < .01$ ) la intención de permanencia en aquellos grupos considerados con cultura fuerte. En cambio, en los grupos con cultura débil, el grado predictivo de la cultura no es significativo, ya que no logran predecir la intención de permanencia (Pérez, Aranda y Topa, 2015).

Por otra parte, algunas encuestas han encontrado relación entre el nivel de intención de permanencia de los empleados y la generación en la que estos han nacido, notándose una disminución del deseo de permanecer en un trabajo en los trabajadores más jóvenes, la generación de los “millennials”, nacidos entre los años 1985 y 2000. En un estudio realizado por la consultora Deloitte (2015) se obtuvo que de un total 7,700 “millennials” encuestados, pertenecientes a 29 distintos países, el 44% buscaría cambiar su trabajo en un plazo no mayor de 2 años.

Con respecto a los índices de rotación en el estado de Nuevo León, lugar en el cual se efectúa esta investigación, se tuvo un índice de rotación de personal de 7.2 por ciento, el más alto de la región norte de México (El Financiero, 2017).

El presente trabajo se encauza en analizar la voluntad consciente de las personas por sí mantenerse laborando dentro en una misma organización, es decir, su intención de permanencia (Tett y Meyer, 1993). Se elige este tema para el presente estudio porque es precisamente esta actitud de las personas la que ha sido identificada, según varios autores, como el factor más importante e inmediato para predecir la rotación de personal en las organizaciones (Cortina, 2015; Littlewood, 2006).

Por consiguiente, al identificar los factores que se relacionan con la intención de permanencia para mantenerlos y mejorarlos, es probable que el grado de rotación disminuya significativamente, al igual que las consecuencias negativas que conlleva, ya que como arrojan los resultados de un estudio hecho a los empleados de una institución financiera mexicana, la búsqueda

de empleo se relaciona de manera significativa y negativamente con la intención por permanecer ( $r = -.65$  y  $p < .01$ ), evitando la fuga del capital humano para pertenecer a otras empresas (Littlewood, 2006).

Aunque la intención de permanencia se puede analizar a través de diversos factores que la afectan, después de revisar la literatura existente sobre este tema se han elegido para realizar esta investigación los siguientes factores: compromiso organizacional, ambiente organizacional y apoyo organizacional.

En un estudio realizado a trabajadores de una universidad del Perú, se aplicó una encuesta a una muestra de 72 empleados no docentes, encontrando que el compromiso con el trabajo se correlaciona con el sentimiento de permanencia ( $p < 0.018$ ), y esta asociación es positiva y significativa (Loli, 2007). Este estudio sirve de marco de referencia, ya que la presente investigación manejará un contexto parecido, es decir, se analizarán a trabajadores administrativos (no docentes) del departamento de una institución educativa del sector público.

En otra investigación, que se llevó a cabo también en una institución del giro educativo, pero del sector privado, se analizó cómo los factores de la calidad de vida en el trabajo ayudan a predecir la intención de permanencia, en una muestra compuesta de 1 522 participantes. Donde el ambiente de trabajo como un factor a investigar obtuvo un coeficiente de regresión de 1.3799, el segundo resultado más alto dentro de nueve factores que se consideraron para el modelo de regresión lineal (Flores Zambada y Madero, 2012).

Respecto al apoyo organizacional, Arias (2001) en uno de sus estudios estableció como

objetivo analizar la relación de la intención de permanencia como variable dependiente con las variables independientes: reconocimiento, apoyo organizacional percibido, expectativa de recompensas y, por último, capacitación. La investigación dio como resultado que la variable independiente que mayor efecto tiene sobre la variable dependiente es el apoyo organizacional percibido en los empleados de una organización privada de rehabilitación infantil.

El interés de identificar el tiempo promedio que puede permanecer el personal en las organizaciones nace de las consecuencias que el alto grado de rotación tiene para las organizaciones sobre los costos del proceso de contratación: reclutamiento, selección, inducción y capacitación del nuevo personal, hasta un total de \$74,132 por cada empleado que perciba un sueldo mensual de \$5,000 (Deloitte, s/f). El desempeño y la falta de adaptación del personal que recién se familiariza con la empresa, entre otros, es lo que describe el problema, por el cual el objetivo general consiste en analizar la relación entre el compromiso organizacional, apoyo organizacional y ambiente organizacional con la intención de permanencia en el departamento de Auditoría Interna de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Es importante aclarar que, debido a la falta de información suficiente en el contexto descrito relacionado con la intención de permanencia, se han tenido que tomar como referencia las investigaciones que estudian su factor contrapuesto: la intención de abandono o renuncia, ya que los factores que afectan de manera positiva a una, por ende, afectan de manera negativa a la otra.

Una de las actitudes que puede mostrar un trabajador es la *intención de permanencia*, es decir, es la actitud por mantenerse laborando dentro en una organización (Tett y Meyer 1993). Todas las actitudes son predictoras de conductas o acciones. La conducta principal que predice la intención de permanencia es la renuncia o la rotación voluntaria del personal de una empresa (Littlewood, 2006).

Otra definición de la intención de permanencia se refiere a la probabilidad, calculada y expresada por un individuo, de

## 2. MARCO TEÓRICO

Los individuos tienen actitudes hacia todo lo que conforma su vida diaria: personas, objetos y entorno. La actitud es la predisposición de las personas a responder de forma positiva o negativa hacia algo en específico (Luthans, 2002). Así mismo, los empleados asumen actitudes hacia su empleo, incluyendo compañeros de trabajo, jefes, tareas, y en general a toda la organización a la que pertenezcan.

separarse, en un futuro a corto plazo, de una organización (Lee y Mowday, 1987). La intención de permanencia, de acuerdo a Mobley, Horner y Hollingsworth (1978) citados por Cortina (2015) se describe como la disposición consciente e intencional de seguir con la relación laboral en la empresa a la que pertenece.

Y también, permanencia laboral se entiende como el tiempo que pasa un empleado en una empresa, se podría comparar con otros términos como lo es la estabilidad laboral, pero hay una diferencia entre ambos conceptos, el segundo consiste en el derecho que un trabajador tiene a mantener su puesto de trabajo, de no incurrir en agravios previamente definidos, la permanencia laboral está más relacionada con la aspiración de una persona de continuar su proyecto profesional en una determinada organización para a través de ella cumplir sus objetivos y satisfacer sus necesidades (Vanegas y Montoya, 2014).

Un primer factor que puede incidir en la intención de permanencia del personal es el compromiso organizacional, y Meyer y Allen (2001) lo definieron como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Y, aunque existen otras definiciones diferentes expuestas por otros autores, la mayoría la divide en al menos tres tipos: compromiso afectivo, de continuación, y normativo:

-El compromiso afectivo se interpreta como la actitud que refleja el lazo emocional entre el individuo y la organización a la que pertenece, existe identificación organizacional con los valores y metas (Meyer y Allen, 2001).

-El compromiso de continuación relacionado a los costes de salida de la organización, es decir el impacto financiero que conlleva seguir o dejar la empresa (Meyer y Herscovitch, 2001).

-El compromiso normativo conexo al sentimiento de obligación de seguir perteneciendo a una organización en específico (Meyer y Herscovitch, 2001).

En general, el compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con una organización en específico, y

su deseo de conservar su relación con ella (Robbins, 2005).

El compromiso se ha estudiado en relación con la permanencia, tal es el caso del estudio de Shanker (2013) donde encuestó a una muestra de 615 ejecutivos de varias compañías del ramo farmacéutico y del ramo de tecnologías de información en India occidental, el análisis de los datos reveló que el compromiso afectivo es positivamente correlacionado con la intención de permanencia ( $\beta = .68$ ,  $p=.000$ ), mientras que el compromiso de continuidad presenta una correlación negativa con la intención de permanencia ( $\beta = -.50$ ,  $p=.003$ ).

Por otra parte, en Nuevo León, México, se llevó a cabo una investigación a una organización con fines no lucrativos, encuestando a la totalidad de la población de ésta (101 personas), de los cuales obtuvieron que el índice de compromiso afectivo es la variable discriminadora más importante entre los colaboradores que tienen intención de permanecer o abandonar la organización ( $\beta=.656$ ) (Máñez y Cavazos, 2015). Loli, Montgómery, Cerón, Del Carpio, Navarro y Llacho (2015), en su estudio realizado en Lima, Perú, con una muestra conformada por 221 trabajadores en su mayoría profesionales pertenecientes a diversos tipos de empresas, encontraron que existe una correlación muy significativa y positiva entre el compromiso afectivo con el sentimiento de permanencia ( $r=0.151$ ).

El segundo factor independiente para estudiar es el ambiente organizacional, propiedad descrita por sus miembros. Producto que se origina de características subjetivas que perciben los trabajadores respecto del régimen formal en que se desenvuelven, de la forma informal de gestionar de los administradores y de otros factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.). Estos factores, influyen en las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas (Rodríguez, Retamal, Lizan, y Cornejo, 2011).

Para Seisdodos (1996), se llama ambiente organizacional al conjunto de creencias generales que el individuo tiene de la organización, producto de la interacción entre ambos. Su importancia es cómo percibe el empleado su entorno, independientemente de cómo lo perciben

otros, por lo cual es una dimensión del individuo y no una dimensión organizacional.

El ambiente organizacional según Berberl (2011), es el medio en el que los empleados desarrollan sus tareas. Y se compone de factores organizacionales y psicológicos. Para que las personas puedan y quieran aportar sus conocimientos a la empresa y a sus compañeros es necesario que exista un ambiente laboral positivo, donde las personas puedan realizar sus tareas laborales diarias en un entorno que le genere sentimientos de bienestar y felicidad. (Bager, 2012). Dentro de los elementos más importantes del ambiente organizacional sobresalen:

-Ambiente físico: Se encuentra conformado por el espacio físico, las instalaciones, los equipos, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

-Características estructurales: Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, entre otros.

-Ambiente social: El compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos y la comunicación, son factores que lo conforman.

-Características personales: Las aptitudes y las actitudes, las motivaciones y las expectativas son un ejemplo de características personales.

-Comportamiento organizacional: Se encuentra conformado por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros (Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo, 2009).

Un estudio hecho con una muestra de 766 asistentes sociales de Nueva York, Estados Unidos, donde el objetivo era examinar la influencia que tiene la cultura y el clima organizacional con la intención de renuncia utilizando dos modelos diferentes de análisis, se encontró en ambos que el ambiente organizacional y la intención de renuncia tienen una relación estadísticamente significativa (Modelo 1,  $t = 11.088$ ,  $p < .01$ ; Modelo 2,  $t = 10.440$ ,  $p < .01$ ) (Shim, 2010).

Otro estudio en Bogotá, Colombia, realizado por medio de análisis de regresión de los datos recolectados en tres encuestas portuguesas y en dos brasileñas, con un total de 878 encuestados, arrojó como resultado que el clima

organizacional, explica entre el 25% y 27% de la varianza de las intenciones de abandono de los empleados encuestados en la organización (Rego y Souto, 2004).

Sobre la relación entre el ambiente organizacional y los índices de rotación, en Chihuahua, México, se efectuó una investigación a una maquiladora con una muestra de 384 operadores, donde se pudo apreciar que el ambiente organizacional y la rotación de personal tienen una relación inversamente proporcional, el primer factor tiene un índice de 3.14%, un clima laboral considerado bajo, mientras que la rotación de personal a nivel global es de 14.06%, un índice alto para los promedios del sector (Portillo, Morales y Ibarvo, 2016).

Un tercer factor a estudiar es el apoyo organizacional, Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986) expusieron la Teoría de la Percepción de Apoyo Organizacional, en la cual plasmó, la trascendencia de determinar los factores que conforman la percepción de apoyo brindado por la organización. También Rhoades y Eisenberger (2002) lo definen como la percepción de los empleados de qué tanto se valoran sus aportaciones y en qué grado se preocupan de su bienestar integral en la organización para la que trabajan. De acuerdo con investigaciones anteriores, si las personas perciben que la organización se interesa por ella, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto a desempeño y permanencia.

Entre los aspectos que determinan el apoyo organizacional percibido se incluyen: el trato justo, las necesidades emocionales de los empleados, la lista de refuerzos efectivos para recompensarlos, las creencias de estos, de cómo la organización aprecia su contribución, y cómo estos factores inciden en el mantenimiento del compromiso del empleado con su empresa y, en consecuencia, en la calidad de su desempeño (Morales, Zenteno y Jiménez, 2014).

El apoyo por parte de la empresa se puede dividir en tres tipos, éstos son: la justicia, el apoyo de los supervisores, las recompensas y condiciones laborales (Morales, Zenteno y Jiménez, 2014). Otro tipo de apoyo es en asuntos de equilibrio trabajo-familia, la opinión que se

forman los empleados de la percepción que tienen sobre qué tanto su organización apoya y proporciona facilidades para la conciliación entre su vida laboral y familiar (Allen, 2001).

Con el apoyo organizacional se fortalece el vínculo del empleado con la organización, y aumenta la expectativa de las retribuciones que puede conseguir si da su mayor esfuerzo, ya que percibe las pérdidas y ganancias de la organización como propias. Rhoades y Eisenberger (2002), en su estudio con una muestra de 73 investigaciones sobre el apoyo organizacional comparado con diferentes factores, obtuvo como resultado que el apoyo organizacional se relaciona significativamente la intención de abandonar la organización ( $r = -0.51$ ).

En Francia, se examinó el efecto del apoyo organizacional percibido sobre la intención de permanencia a medio y largo plazo de una muestra de 221 empleados de distintas organizaciones. Los resultados variaron según el plazo de tiempo que los empleados mostraban tener intención de seguir permaneciendo, ya que el apoyo organizacional tuvo un impacto no significativo sobre la intención de permanencia ( $\beta = 2.050$ ;  $p > 0.05$ ) cuando esta era de medio término, en cambio tuvo un impacto positivo y significativo ( $\beta = 4.248$ ;  $p < 0.05$ ) en los empleados con intención de permanencia a largo plazo (Abraham, Renaud, y Saulquin, 2016).

En Chile se analizó una muestra de 144 trabajadores en dos organizaciones de la región del Maule, obtuvieron como parte de sus

### 3. MÉTODO

El estudio fue de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo-correlacional. El diseño que se utilizó es no experimental y transversal; y la muestra fue de tipo no probabilístico (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). La población estuvo conformada por 50 empleados del departamento de auditoría interna de la Universidad Autónoma de Nuevo León, de los cuales se seleccionó una muestra de 40 participantes como prueba piloto para estudios posteriores con mayor número de participantes de diferentes departamentos. El 25% de los encuestados fueron hombres y el 75 % mujeres. Para la elaboración del instrumento de recolección de datos se consultaron diferentes investigaciones y manuales

resultados que la correlación del apoyo organizacional que perciben los empleados no se relaciona significativamente con la continuidad o intención de permanencia ( $p > 0.05$ ).

Otro estudio al respecto es el llevado a cabo a 357 empleados de organizaciones de cuatro sectores: financiero, tecnológico, ingeniería y educación, ubicadas en Malasia, donde por medio de encuestas recolectaron la información necesaria que, seguidamente, fue analizada con una matriz de covarianzas en la cual pudieron observar que el apoyo organizacional está negativamente relacionado ( $\beta = -.33$ ,  $p < .001$ ) con la intención de renuncia (Foong-Ming, 2008). Con base en la revisión de la literatura se formulan las hipótesis de investigación siguientes:

H1. La relación que existe entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia de los empleados del departamento sujeto a estudio es positiva y su correlación es estadísticamente significativa.

H2. La relación que existe entre el ambiente organizacional y la intención de permanencia de los empleados del departamento de sujeto a estudio es positiva y su correlación es estadísticamente significativa.

H3 La relación que existe entre el apoyo organizacional y la intención de permanencia de los empleados del departamento de sujeto a estudio es positiva y su correlación es estadísticamente significativa.

relacionados con los factores que se pretenden medir (Littlewood, 2006; Segredo, 2017). Al final se adaptaron a un solo cuestionario de un total de 21 ítems, el cual fue contestado en escala de Likert con 5 opciones de respuesta: Totalmente en desacuerdo; En desacuerdo; Indeciso; De acuerdo; Totalmente de acuerdo.

La información recopilada de las respuestas para cada una de las variables se analizó utilizando la distribución de frecuencias y el gráfico de sectores, con ayuda del programa estadístico informático SPSS 20, se sometieron los datos recolectados a un análisis de regresión lineal múltiple. Y se graficó la dispersión de puntos de cada variable independiente en relación con la dependiente.

#### 4. Resultados

En un análisis descriptivo, englobando las respuestas “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” de cada una de las tres variables independientes, como se puede apreciar en la figura 1, la variable que consiguió la mayoría de las opiniones que estuvieron de acuerdo con las

declaraciones que se utilizaron en la encuesta fue el apoyo organizacional con 39%, en segundo lugar se encuentra el ambiente organizacional con 36% y la variable compromiso organizacional fue la que menor porcentaje de este tipo de respuestas obtuvo con 25%.

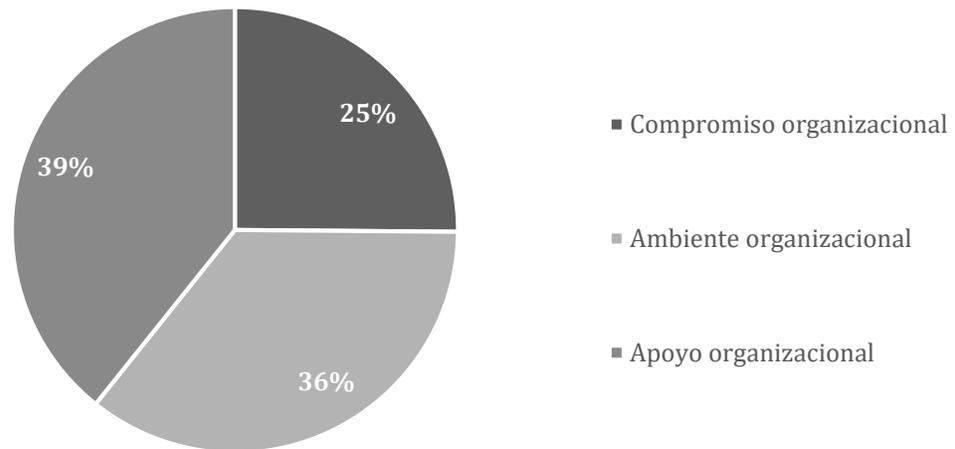


Figura 1. Gráfico de porcentaje de respuestas “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”.  
Fuente: elaboración propia.

Continuando con un análisis estadístico, la tabla 1 contiene los datos en resumen del modelo de regresión lineal múltiple, donde el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) resultó

de 0.418, y un coeficiente de determinación ajustado o corregido de 0.106, valores por debajo de los aceptables ( $r^2 = .70$ ,  $r = .80$ ).

Tabla 1. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida
1	.418 <sup>a</sup>	0.175	0.106

a. Variables predictoras: (Constante), Apoyo, Compromiso, Ambiente  
b. Variable dependiente: Intención de permanencia

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1 Prueba de hipótesis.

La tabla 2 muestra los coeficientes para determinar la ecuación lineal con la cual se expresa la relación entre las variables; el nivel de significancia de cada una de las variables; y la t student, encontrando valores aceptables con la variable compromiso organizacional ( $t= 2.132$ )

con un p-valor de 0.040. Con esto se observa que se cumplió únicamente la hipótesis 1: la relación que existe entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia de los empleados del departamento sujeto a estudio es positiva y su correlación es estadísticamente significativa.

Tabla 2. Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados Beta	T	Sig.
		B	Error típ.			
1	(Constante)	2.809	.882		3.184	.003
	Compromiso	.349	.164	.336	2.132	.040*
	Ambiente	.334	.272	.257	1.229	.227
	Apoyo	-.317	.255	-.254	-1.243	.222

a. Variable dependiente: Intención de permanencia

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Las figuras 2, 3 y 4 muestran la información del modelo en cuanto a dirección, fuerza y linealidad de la dispersión de la variable dependiente intención de permanencia con cada una de las variables independientes: compromiso, ambiente y apoyo, respectivamente. Aunque la relación de las tres variables visualmente fue débil, el diagrama correspondiente a compromiso muestra dirección positiva al igual que el diagrama de ambiente organizacional, en cambio, el apoyo organizacional tuvo una dirección o relación negativa.

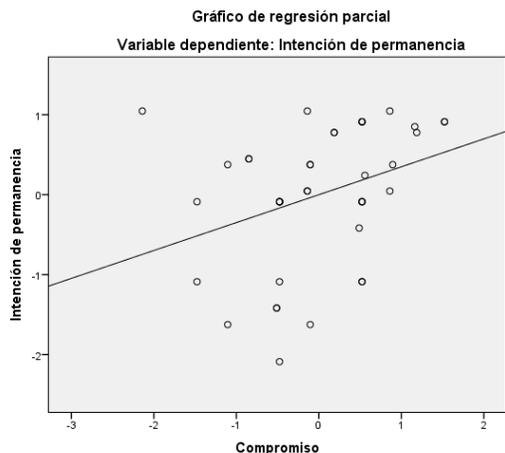


Figura 2. Diagrama de dispersión: compromiso organizacional e intención de permanencia.  
Fuente: elaboración propia.

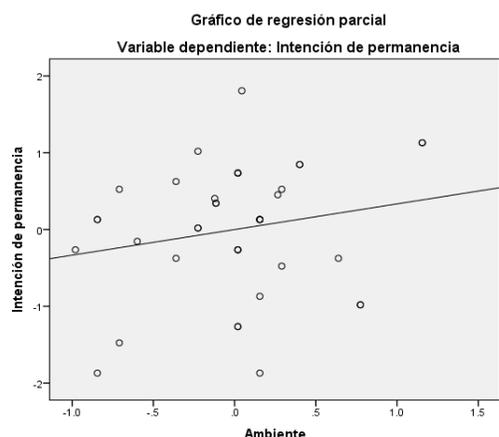


Figura 3. Diagrama de dispersión: ambiente organizacional e intención de permanencia.  
Fuente: elaboración propia.

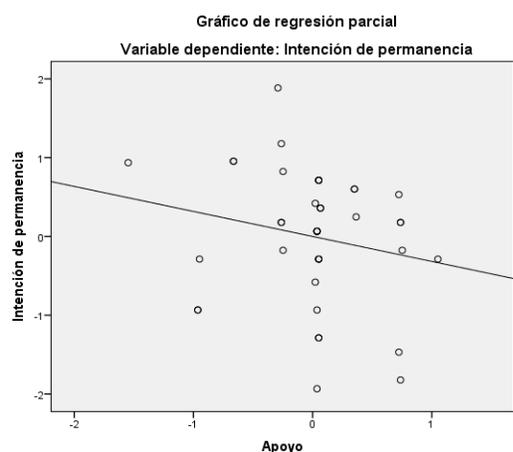


Figura 4. Diagrama de dispersión: apoyo organizacional e intención de permanencia.  
Fuente: elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre el compromiso organizacional, apoyo organizacional y ambiente organizacional con intención de permanencia en el departamento sujeto a estudio, y a su vez los objetivos específicos fueron analizar de manera individual cada una de las variables antes mencionadas; cumpliéndose todos los objetivos. Sobre las hipótesis de investigación se concluye lo siguiente:

La hipótesis de investigación H1, donde se plantea la relación que existe entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia de los empleados del departamento sujeto a estudio es positiva y con correlación

estadísticamente significativa, se acepta, ya que se obtiene una significancia en la correlación menor a 0.05 lo cual es aceptable ya que se manejó en el proceso un intervalo de 95% de confianza, y también se confirma la relación positiva tanto en el modelo de regresión ( $B=.349$ ) como en el diagrama de dispersión donde se visualiza la dirección ascendente de la recta. Y, aunado a lo anterior, el estadístico t-student arroja un valor aceptable ( $t= 2.132$ ) únicamente en esta variable. Estos resultados confirman lo expuesto por Loli (2007) quien encontró que el compromiso con el trabajo se correlaciona con el sentimiento de permanencia ( $p<0.018$ ), y esta asociación es positiva y significativa.

En cambio, la hipótesis de investigación H2, en la cual se declara que la relación que existe entre la intención de permanencia y ambiente es

positiva y con correlación estadísticamente significativa, aunque su relación es positiva ( $B=.334$ ) se rechaza debido a que tanto la significancia en el modelo de regresión lineal múltiple, así como la t-student resultaron con valores menores a lo aceptable ( $p>.05$ ,  $t=1.22$ ),

El rechazo de la hipótesis de investigación H2 se podría explicar con la teoría de los factores de higiene de Herzberg (1954), también llamados factores de mantenimiento, los cuales refieren básicamente al ambiente y aunque previenen que el empleado esté insatisfecho en su trabajo, no representa una motivación importante en las actitudes laborales positivas, como lo sería la actitud de intención de permanencia.

Por último, la hipótesis de investigación H3 que supone que la relación que existe entre el apoyo organizacional y la intención de permanencia es positiva y estadísticamente significativa, al igual que la hipótesis de investigación H2 se rechaza puesto que no es significativa, y a diferencia de las otras dos variables independientes, ésta no presenta una relación positiva, como se puede apreciar en el diagrama de dispersión correspondiente, así como en la tabla 2 ( $B= -.317$ ,  $p >.05$ ,  $t=-1.24$ ). Estos resultados difieren con los encontrados por otros autores, como en la investigación llevada a cabo por Abraham, Renaud, y Saulquin (2016) en la cual se tuvo un impacto positivo y significativo ( $B =4.248$ ;  $p < .05$ ) en los empleados con intención de permanencia a largo plazo.

El hecho que la hipótesis de investigación H3 se rechace aun cuando es el factor, apoyo organizacional, el que obtuvo más respuestas positivas a las declaraciones de la encuesta, podría ser debido a lo expuesto en la teoría del

apoyo organizacional percibido por Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986), quienes manifiestan que el apoyo organizacional percibido incrementa la expectativa de los empleados de ser recompensados por sus esfuerzos, expectativa que quizá en los encuestados no está siendo satisfecha, y por lo cual no influye positivamente en la intención de permanencia en los mismos.

Por último, se hacen las siguientes recomendaciones para las investigaciones posteriores:

- Profundizar en la investigación teórica sobre los diferentes tipos de compromiso organizacional en los empleados y realizar un análisis enfocándose en cada uno de ellos como variables independientes, puesto que en este estudio es la única variable que resultó con relación significativa con la intención de permanencia de los empleados.

- Realizar con cierta periodicidad la encuesta para lograr tener un análisis longitudinal y observar si existen cambios dependiendo del paso del tiempo.

- Extender la muestra sujeta a estudio, evaluado de manera conjunta a más departamentos de la institución, haciendo representativos los resultados que se obtengan.

- Invertir en investigaciones para determinar diferentes variables que se relacionen significativamente con la intención de permanencia de los trabajadores, esto con el objetivo de aumentarla dentro de las organizaciones, obteniendo mejores y constantes resultados para cumplir los objetivos a largo plazo.

## 6. REFERENCIAS

- Abraham, J., Renaud, S., y Saulquin, J. (2016). Relationships between Organizational Support, Organizational Commitment and Retention: Evidence from High-Potential Employees. *Global Journal of Business Research*, 10(1), 11-26.
- Allen, T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3) 414-435.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista de Contaduría y Administración*, 200(1), 5-12, UNAM.

- Baguer, A. (2012). *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Cortina, E. M. (2015). *El rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de contact centers*. (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT.
- Dávila, M. C. (2003). *La incidencia diferencial de los factores psicosociales en distintos tipos de voluntariado*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison S. y Sowa D. (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- El Financiero, (2017). Lidera NL con la mayor rotación en la zona Norte. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/lidera-nl-con-la-mayor-rotacion-en-la-zona-norte>
- Flores, R. y Madero, S. M. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2), 25-31.
- Foong-ming, T. (2008) Linking Career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-16.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. Recuperado de [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf) ISSN, 1729-4827.
- Lee, T. W. y Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), 721-743.
- Littlewood, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, 97(35), 7-25.
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, 10(2), 30-37.
- Loli, A., Montgómery, W., Cerón, F. Del Carpio, J., Navarro, V. y Llacho, K. (2015) Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista de investigación en psicología*, 18(1), 105-123.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.
- Máynez, A. y Cavazos, J. (2015). ¿Permanecer o abandonar?: Análisis de variables discriminatorias en una organización no lucrativa en México. *Nova scientia*, 7(13), 470-494.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

- Morales, F., Zenteno, P. y Jiménez, A. (2014). *Compromiso Organizacional y Apoyo Organizacional Percibido en relación con Políticas Familiarmente Responsables en empresas de la región del Maule*. (Tesis de maestría). Universidad Talca, Chile.
- Pérez, J., Aranda, M. y Topa, G. (2015). Influencia de la cultura organizacional de las unidades de enfermería en la intención de permanencia y las conductas de ciudadanía: un estudio multimuestra. *Acción Psicológica*, 12(2), 59-72.
- Portillo, M., Morales, A. y Ibarvo, V. (2016). Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de chihuahua. *AMECIDER – ITM, 21º Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México*. Congreso llevado a cabo en la Ciudad de México, México.
- Rego, A. y Souto, S. (2004) La relación entre los climas organizacionales autenticizóticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32 (3), 77-102.
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002), Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 8(4), 698-714.
- Rodríguez, A. A. Retamal, M. P., Lizan, J. N. y Cornejo, F.A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida, *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(1), 77-100.
- Shanker, M. (2013). Organizational Commitment and Employees' Intention to Stay in Indian Companies. *Journal of Psychosocial Research*, 8(2), 199-208.
- Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847-856.
- Tett, R. P. y Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Vanegas, F. J., y Montoya, L. M. (2014). Factores psicosociales asociados a la permanencia laboral en los empleados contratados por Sintraempaques y Sintrainduplascol en la compañía de empaques en el municipio de Itagui entre el año 2013-2014 (Tesis Doctoral). Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Vecina, M. L., Chacón, F. y Sueiro, M. J. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21(1), 112-117.