

# El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers

Elena Cortina Espitia<sup>1</sup>

Recibido: 16/09/2015 Aceptado: 18/01/2016  
DOI: 10.21772/ripo.v33n2a02

## Resumen

La rotación es un fenómeno con efectos importantes sobre la productividad de las organizaciones. En la presente investigación se analizó el rol que cumple el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) como mediador en la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia. Participaron en el estudio 409 asesores de una empresa de servicios de contact center de la ciudad de Medellín, Colombia. Los resultados obtenidos a través de análisis de ecuaciones estructurales evidenciaron que el compromiso organizacional (afectivo) media parcialmente la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia. Además se encontró que la satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y con la intención de permanencia. Estos hallazgos permiten a la empresa enfocar su gestión en asuntos que aseguren la permanencia de las personas.

**Palabras Clave:** Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional, Intención de Permanencia.

## The mediator role of Organizational Commitment between Job Satisfaction and Intent to Stay in Contact Centers companies

### Abstract

Turnover is a phenomenon with important effects on organizations productivity. This study assessed the role that organizational commitment (affective, normative and continuance) as a mediator in the relationship between job satisfaction and intent to stay. The study involved 409 advisors of a contact center company of Medellin city in Colombia. The findings obtained through structural equation analysis showed that the organizational commitment (affective) partially mediates the relationship between job satisfaction and intent to stay. It was also found that job satisfaction is related positively and significantly with organizational commitment (affective, normative and continuance) and with intent to stay. These findings allow the companies to focus its management on matters that ensure the permanence of people.

**Keywords:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Intent to Stay.

---

1 Elena Cortina Espitia: Psicóloga. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano. Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Directora de Relación con Clientes del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Medellín - Colombia. E-mail: ecortina@cincel.com.co  
Cómo citar este artículo: 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 Organizacional*, 33(2), Págs. 94-107. doi: 10.21772/ripo.v33n2a02

Los altos niveles de rotación de personal constituyen un reto constante para las organizaciones a nivel mundial. Directivos y personas encargadas de las áreas de gestión humana se preguntan en qué pueden estar fallando para no lograr hacer una retención efectiva de su talento humano, lo que las lleva a asumir altos costos en el proceso de llenar las vacantes y en la pérdida del *know-how* propio de la organización.

Aunque el Ministerio del Trabajo de Colombia no cuenta con estadísticas oficiales sobre los índices de rotación de personal, se hallaron algunos datos de la Subgerencia de Estudios Económicos del Banco de la República que hablan de tasas promedio del 31.8% durante el período comprendido entre 2002 – 2009. Durante el 2007, la tasa promedio de rotación fue del 32.9%, y durante el 2008, del 33.2% (López, 2010). Estos índices de rotación fueron particularmente elevados para los operarios y empleados sin educación superior (37.0% en el mismo período 2002-2009) y mucho más bajos para quienes cuentan con educación superior (16.5%).

La falta de claridad sobre las causas del alto número de retiros de los empleados, lleva a las empresas a revisar sus políticas salariales y de beneficios, de desarrollo ocupacional, de reclutamiento y selección, el clima y la cultura organizacional, entre otros fenómenos, sin entender cuál debe ser el foco de la gestión cuando se quiere reducir estos altos índices de rotación del talento humano.

La rotación de personal es un fenómeno organizacional que tiene gran impacto en las empresas tanto por sus altos costos económicos (costos de desvinculación, costos de indemnizaciones, costos de reclutamiento y selección, costos de entrenamiento, entre otros) como por los costos organizacionales derivados de la desvinculación de personas (juicios e imágenes que el colaborador que se retira transmite a sus compañeros, disminución de la productividad organizacional fruto del vacío dejado por el

colaborador desvinculado, nivel de desempeño inferior durante el período de adaptación del nuevo colaborador, entre otros) (Littlewood, 2009; Quintero, 2009).

Específicamente en el sector de empresas de contact center, el problema de la alta rotación de personal se ha detectado a través de inquietudes presentadas por las áreas de gestión humana de algunas de estas compañías, al Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL<sup>2</sup>. Estas compañías se acercan a CINCEL solicitando capacitaciones y asesorías sobre estrategias de retención de su personal, ya que se encuentran frente al problema de llegar, según sus indicadores internos, a niveles de rotación cercanos al 90% en los colaboradores del nivel operativo de la organización (asesores de servicio al cliente).

Los *contact centers* son organizaciones que tienen como misión gestionar el relacionamiento de otras empresas con sus clientes internos y externos a través de diferentes medios de contacto: telefónicos, virtuales y presenciales. En su mayoría son empresas grandes que han venido en un acelerado crecimiento debido a la progresiva necesidad de las compañías de servicios de mantener una relación dinámica y mutuamente beneficiosa con sus clientes. De acuerdo con ACDECC - Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO (Business Process Outsourcing) -, en Colombia hay más de 50 compañías dedicadas a la prestación de estos servicios.

La relevancia de investigar y analizar el fenómeno de la intención de permanencia se desprende de las consecuencias poco positivas que los altos niveles de rotación de personal acarrear tanto para el personal que se retira como para las organizaciones. De aquí que el fenómeno de la rotación se haya venido estudiando desde hace varios años, encontrándose, en las investigaciones sobre el tema, que la satisfacción laboral y el compromiso

2 Organización de base científica que ofrece a la comunidad empresarial servicios especializados de diagnóstico y solución de problemas relativos a su personal. [www.cinzel.com.co](http://www.cinzel.com.co).

organizacional son antecedentes importantes de la rotación de personal (Littlewood, 2009; Mowday, Steers, Boulian y Porter, 1974).

Las variables mencionadas serán exploradas en el presente estudio, por ello, a continuación se describe el soporte teórico que sustenta su inclusión dentro de la investigación.

### **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral se refiere a una respuesta emocional positiva hacia el trabajo en general o hacia alguna faceta de éste (Extremera, Montalbán y Rey, 2005; Locke, 1976). Se trata de una reacción esencialmente afectiva que surge de comparar una realidad laboral percibida con una expectativa acerca de dicha realidad (Pérez, 1996; Toro, 2002).

Por contraste, la insatisfacción es también una reacción afectiva, pero en este caso de disgusto, desagrado o incomodidad en relación con alguna o algunas realidades del trabajo. De esta manera, si la realidad supera el interés o expectativa se puede derivar sorpresa, felicidad. Si la realidad es vista como inferior a la expectativa o al interés se deriva entonces insatisfacción. Cuando la realidad resulta equivalente a la expectativa suele generarse satisfacción (Lawler, 1973).

La literatura científica ha reportado entre los antecedentes de la satisfacción laboral a las relaciones interpersonales en el trabajo, especialmente las relaciones con jefaturas (Yañez, Arenas y Ripoll, 2010), los estilos de liderazgo (González, Guevara, Morales, Segura y Luengo, 2013), el tipo de contrato (Santos, Guillén y Montalbán, 2012), la justicia organizacional, los beneficios y recompensas, la autonomía y el apoyo entre compañeros (Patlán, Martínez y Hernández, 2012).

También se ha reportado que la satisfacción laboral correlaciona positiva y significativamente con compromiso organizacional (Littlewood, 2009) y con el deseo voluntario de las personas de permanecer en la organización (Littlewood, 2008;

Mowday, Steers, y Porter, 1982; Williams y Hazer, 1986). Además se ha establecido una relación negativa importante con el burnout (Figueiredo, 2012), el ausentismo, la intención de retiro, las quejas, los reclamos y las acciones colectivas en el trabajo, y distintos tipos de reacciones individuales como el alcoholismo, la farmacodependencia, las enfermedades psicosomáticas y aún el suicidio por razones laborales (Littlewood, 2008). Por tanto, niveles positivos de satisfacción laboral reducen o eliminan estos efectos y altos niveles de insatisfacción los promueven o incrementan.

### **Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional se entiende como una actitud que se evidencia en la buena disposición del empleado hacia el trabajo, en la buena voluntad y el sentido de lealtad con la empresa (Toro, 2002). Se caracteriza por tres aspectos: (1) una fuerte creencia y aceptación de los valores y metas organizacionales, (2) el deseo por ejercer un esfuerzo considerable en favor de la organización y (3) un fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización (Mowday, Steers y Porter, 1979).

Estas tres características ponen de manifiesto que el compromiso va más allá del sentido de pertenencia del individuo hacia la organización. Se trata de una relación activa en la cual el individuo acepta de manera voluntaria las metas, principios, normas, políticas o valores de la empresa. Así mismo, evidencia una voluntad deliberada a actuar y esforzarse en favor del logro de objetivos organizacionales, y actúa motivado por un fuerte deseo de permanecer vinculado como miembro.

Algunos autores proponen como antecedentes importantes del compromiso organizacional a ciertas condiciones como la satisfacción laboral (Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló, 2007), el apoyo organizacional percibido (Littlewood, 2009; Tejada y Arias, 2004; Wayne, Shore y Liden, 1997), el clima organizacional, el liderazgo, las especificaciones de la tarea, la

retribución (Toro, 2002), el conocimiento de los objetivos organizacionales y las oportunidades de desarrollo (Arciniega y González, 2006).

Las investigaciones han demostrado diversas relaciones positivas del compromiso con efectos conductuales y organizacionales tales como, una baja tasa de ausentismo y retardos, altos niveles de desempeño, aparición de comportamientos de ciudadanía organizacional y aumento de la eficiencia y la eficacia de la organización (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). De hecho, se ha encontrado que el compromiso organizacional discrimina mejor que los componentes de la satisfacción laboral, entre quienes permanecen y se retiran de la organización (Mowday, Steers, Boulian, y Porter, 1974).

El modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen (1991), sugiere que el individuo puede experimentar de manera simultánea varias formas de compromiso hacia la organización: *compromiso afectivo*, *compromiso normativo* y *compromiso de continuidad*. Este modelo se tomó como enfoque para la presente investigación, en tanto la literatura científica ha evidenciado que estos tres componentes específicos de compromiso promueven la intención de permanencia en la organización (Jaros, 1997; Meyer, Allen y Smith, 1993), lo cual se convierte es una premisa teórica que une las tres dimensiones de compromiso organizacional.

El *compromiso afectivo* está referido a la disposición o adhesión emocional del individuo hacia la empresa, por la cual la persona se identifica, se involucra y disfruta de su pertenencia. Se trata de una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización (De Frutos, Ruiz y San Martín, 1998). Esta faceta de compromiso se evidencia en los sentimientos de pertenencia y de apego que tiene el individuo hacia la empresa, mostrando tener una alta relación con la intención de las personas de permanecer vinculadas a la misma, y, por esta vía, con la disminución de la intención de buscar otro empleo (Littlewood, 2009). El *compromiso normativo* se define como la

disposición del individuo a participar y pertenecer por razones de reciprocidad, de lealtad o de gratitud con la empresa, lo cual se expresa en un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece (Wiener, 1982). Finalmente el *compromiso de continuidad* se refiere a una disposición del individuo a permanecer en la empresa por razón de las pérdidas o costos potenciales asociados al despido o al retiro voluntario. Estos costos pueden ser financieros y no financieros (Becker, 1960). Entre los costos financieros se encuentran, entre otros, el salario, las prestaciones sociales, las bonificaciones, los bonos de antigüedad. Por su parte, los costos no financieros están relacionados con aspectos como el status, las incomodidades surgidas por el cambio de empleo, la pérdida de relaciones y la antigüedad laboral.

### **Intención de Permanencia**

La intención de permanencia se refiere a la probabilidad de que el empleado permanezca vinculado a la organización por un período determinado (Chas, Fontela y Neira, 2012; Lee y Liu, 2007), también es considerada como la voluntad consciente y deliberada de continuar la relación laboral con la empresa a la que se está vinculado (Mobley, Horner y Hollingsworth, 1978).

De acuerdo con la teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein (1977), la intención es un buen predictor de la conducta. En este sentido, Price y Mueller (1981) argumentaron que la intención manifiesta de dejar el trabajo es una expresión de una respuesta emocional al respecto. Por tanto, la intención de permanencia se convierte en un antecesor importante de la decisión de las personas por permanecer o retirarse voluntariamente de la organización (Kristensen y Westergård-Nielsen, 2004; Littlewood, 2009).

La investigación científica ha reportado entre los antecedentes de la intención de permanencia, y de la rotación de personal, algunas características organizacionales que correlacionan positivamente con el deseo de las personas de retirarse o permanecer

en la organización. Se proponen características como la satisfacción laboral (Arias, 2001; Hom y Kinicki, 2001; Jiménez, Fuertes y Abad, 2009; Littlewood, 2009; Moreno, Díaz y Hernández, 2012; Quintero, 2009), la equidad salarial interna (Zambada y Madero, 2012), el desempeño laboral (Mowday, Porter y Steers, 1982), el compromiso organizacional (Arias, 2001; Littlewood, 2009), el clima organizacional (Laczo y Hanisch, 1999) y el apoyo organizacional percibido (Arias, 2001; Littlewood, 2009).

En el modelo propuesto por Mobley (1977) se plantea que antes de renunciar, el individuo realiza una evaluación de su trabajo actual comparado con sus expectativas frente al mismo. Este análisis puede derivar en satisfacción o insatisfacción laboral. En caso de que se genere insatisfacción, el individuo realizará una evaluación de la utilidad y costos esperados por la búsqueda de otro trabajo y por la renuncia, comparará alternativas, tendrá la intención de permanecer o renunciar y finalmente se conducirá a la acción. Si esto es así, la mejora de las condiciones generales de trabajo se convierte en un aspecto determinante si se desean reducir los altos índices de rotación del personal.

Aquí es importante tener en cuenta que algunos trabajadores, antes de decidirse a renunciar, pueden buscar alternativas dentro de la organización para intentar permanecer en la misma, especialmente cuando las posibilidades de cambiar el trabajo actual, o encontrar uno mejor, son escasas. En este sentido, se podrían presentar formas alternativas de separación como el ausentismo, el presentismo, la pasividad, entre otros, que son conductas organizacionales contraproducentes manifestadas por el individuo cuando el trabajo actual no cumple con sus expectativas (Laczo y Hanisch, 1999).

De acuerdo con todo lo anterior se plantearon las siguientes hipótesis de investigación:

*H1:* La Satisfacción Laboral se relaciona positiva y significativamente con la Intención de Permanencia.

*H2:* La Satisfacción Laboral se relaciona positiva y significativamente con el Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad).

*H3:* El Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad) se relaciona positiva y significativamente con la Intención de Permanencia.

*H4:* El Compromiso Organizacional media la relación entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia.

## Método

### *Población y Muestra*

La investigación se realizó en una empresa de servicios de contact center en la ciudad de Medellín, Colombia. Esta empresa es una sociedad de economía mixta (pública y privada), con 22 años de existencia en el mercado colombiano. La muestra estuvo limitada a los asesores de servicio al cliente, que en la actualidad ascienden a 7.000 trabajadores en Medellín. El tipo de muestreo fue probabilístico (aleatorio y representativo). Para garantizar una muestra representativa se invitó al estudio a un número de 1.000 participantes aproximadamente.

Las encuestas fueron suministradas por medio virtual. Previamente se les comunicaba a los encuestados el objetivo del estudio, las condiciones de manejo de la información y el carácter voluntario de su participación en el mismo. Al final participaron un total de 564 empleados, no obstante, para asegurar la validez de los resultados, fue necesario eliminar 155 encuestas que no fueron diligenciadas en su totalidad. Se trabajó entonces con 409 casos que constituyeron una muestra suficientemente representativa.

Los distintos grupos de encuestados estuvieron conformados por mujeres (52.6%) y hombres (47.4%), de diferentes niveles educativos (Primaria, 0.5%; Secundaria, 10.5%; Técnico,

35.7%; Tecnólogo, 37.7% y Profesional, 15.6%) y edades (15 a 25 años, 34.5%; 26 a 35 años, 49.4%; 36 a 45 años, 11.0% y 46 años y más, 5.1%).

### *Instrumentos*

La Satisfacción Laboral fue evaluada con la Encuesta de Satisfacción Laboral SAT III (Cincol, 2013) ( $\alpha = 0.96$ ). Se tomaron para el análisis 10 ítems que conforman el indicador general de satisfacción (e. g. de ítem: “En relación con las condiciones físicas de mi lugar de trabajo, yo me siento...”), que tienen por objetivo conocer el grado de satisfacción que las personas experimentan en relación con su trabajo. Los participantes respondieron la encuesta con base en una escala tipo Likert de 6 puntos que van desde 6 (totalmente satisfecho) a 1 (totalmente descontento).

El Compromiso Organizacional se midió a través de la Escala para Evaluación Personal del Trabajo – Compromiso Laboral (Cincol, 2013). Este instrumento cuenta con 23 ítems ( $\alpha = 0.93$ ) que buscan identificar el nivel de involucramiento emocional, cognitivo, afectivo y comportamental de las personas hacia la empresa y las tareas que realizan (e. g. de ítem: “Me siento entusiasmado en la empresa”). Este instrumento cuenta con una escala de calificación tipo Likert de 4 puntos que van desde 4 (totalmente de acuerdo) a 1 (totalmente en desacuerdo), y mide las tres dimensiones del Compromiso Organizacional propuestas por Meyer y Allen (1991): Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Compromiso De Continuidad.

La Intención de Permanencia se evaluó con la escala de Intención de Permanencia (Littlewood, 2009). Este instrumento que cuenta con 4 ítems ( $\alpha = 0.73$ ) (e. g. de ítem: “No dejaré esta organización de manera voluntaria bajo ninguna circunstancia”), que buscan conocer el nivel de voluntad consciente y deliberada de los trabajadores por continuar la relación laboral. Los participantes respondieron con base en una escala tipo Likert de 7 puntos que van desde 7 (totalmente de acuerdo) a 1 (totalmente en desacuerdo).

### *Procedimiento*

Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS (versión 17.0). Se obtuvieron las medias (M), las desviaciones estándar (DE) y la confiabilidad ( $\alpha$ ) (alfa de Cronbach) de cada una de las variables del modelo, además de las correlaciones entre cada una de ellas. Luego se realizaron análisis de ecuaciones estructurales utilizando el programa estadístico Stata 12. Los análisis de ecuaciones estructurales permitieron verificar qué tanto el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) media la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia (modelo de mediación). Los modelos de mediación se aceptan cuando (a) la relación entre la variable independiente y la variable mediadora es significativa, (b) la relación entre la variable mediadora y la variable dependiente es significativa y (c) la relación entre la variable independiente y la variable dependiente, ya no es significativa o se reduce tras la inclusión de la mediadora (Baron y Kenny, 1986).

Finalmente se verificó el ajuste de cada modelo a través de la estimación de máxima verosimilitud. La bondad de ajuste se verificó a través de los siguientes índices: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI) y el Tucker Lewis Index (TLI). En el primero valores menores a 0.070 indican un buen ajuste del modelo, siempre que su probabilidad sea superior a 0.050. En el segundo y tercero los valores mayores a 0.90 son considerados aceptables. En este caso el ajuste será mejor si los valores son próximos a 1.

### **Resultados**

En la Tabla 1 se encuentran las medias (M), desviaciones estándar (DE) y correlaciones entre las variables de investigación. Adicionalmente se reportan los niveles de consistencia de cada una de las escalas utilizadas ( $\alpha$ ). Los resultados de este análisis ponen en evidencia que entre todas las variables del estudio existen correlaciones significativas ( $p < 0.01$ ), además de niveles de confiabilidad de las escalas superiores a 0.70.

**Tabla 1.** Correlaciones entre las variables del estudio, medias y desviaciones estándar

	$\alpha$	M	DE	1	2	3	4	5
1. Satisfacción Laboral	0.83	4,45	0,98	-				
2. Compromiso Afectivo	0.95	2,95	0,86	0,78**	-			
3. Compromiso Normativo	0.89	2,82	0,86	0,69**	0,85**	-		
4. Compromiso de Continuidad	0.84	2,70	0,82	0,71**	0,82**	0,79**	-	
5. Intención de Permanencia	0.76	4,60	1,53	0,62**	0,74**	0,64**	0,65**	-

Nota: \*\*  $p < 0.01$ .

Mediante análisis de ecuaciones estructurales se verificó el ajuste del modelo de un factor de satisfacción laboral, del modelo de tres factores de compromiso organizacional y del modelo de un factor de intención de permanencia. Para lograr el ajuste de los modelos fue necesaria la eliminación

de algunos ítems de las escalas. La selección de los ítems eliminados se realizó a través del análisis de la covarianza del error de medida que arrojó el programa estadístico (Stata 12). Luego de estos cambios se observó un buen ajuste de los tres modelos (Tabla 2).

**Tabla 2.** Ajuste de la estructura factorial de las escalas

	$\chi^2$	$gl$	RMSEA	$p$	CFI	TLI
M1	84.231	14	0.11	$\leq 0.050$	0.93	0.90
M2	434.803	116	0.08	$\leq 0.050$	0.94	0.93
M3	47.030	2	0.23	$\leq 0.050$	0.93	0.79

Nota:  $\chi^2$  = chi-cuadrado;  $gl$  = grados de libertad; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation;  $p$  = Probability RMSEA; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker Lewis Index; **M1** = Modelo de un factor de Satisfacción Laboral; **M2** = Modelo de tres factores de Compromiso Organizacional; **M3** = Modelo de un factor de Intención de Permanencia.

Finalmente se verificó el ajuste de los modelos de relaciones entre las variables. Estos análisis también se realizaron a través de ecuaciones estructurales. La Tabla 3 muestra los resultados.

**Tabla 3.** Pasos y ajuste del modelo de investigación

	$\chi^2$	$gl$	RMSEA	$p$	CFI	TLI
M1	194.273	43	0.09	$\leq 0.050$	0.92	0.90
M2	896.140	249	0.08	$> 0.050$	0.91	0.90
M3	581.519	183	0.07	$\leq 0.050$	0.94	0.93
M4	962.852	340	0.07	$\leq 0.050$	0.92	0.91

Nota:  $\chi^2$  = chi-cuadrado;  $gl$  = grados de libertad; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation;  $p$  = Probability RMSEA; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker Lewis Index; **M1** = Modelo de la relación entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia; **M2** = Modelo de la relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad); **M3** = Modelo de la relación entre el Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad) y la Intención de Permanencia; **M4** = Modelo de Investigación (VI = Satisfacción Laboral – VM = Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad) – VD = Intención de Permanencia).

Los resultados ponen en evidencia que los datos ajustaron adecuadamente en cada uno de los pasos propuestos para probar la hipótesis de mediación (Baron y Kenny, 1986; Frazier, Tix, y Barron, 2004; James y Brett, 1984; Judd y Kenny, 1981). A continuación se presentan los estimados y sus niveles de significación, a través de diagramas de ecuaciones estructurales.

El primer paso para probar la hipótesis de mediación consistió en demostrar que la variable independiente se relaciona significativamente con la variable dependiente. El resultado que se observa en la Figura 1 demuestra que esta relación es significativa y que, por lo tanto, existe un efecto que puede ser mediado.

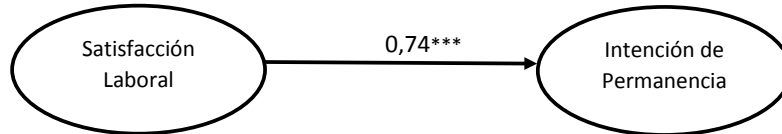


Figura 1. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de satisfacción laboral con intención de permanencia. \*\*\*  $p < 0.001$ .

El segundo paso para probar la mediación radicó en examinar si existían relaciones significativas entre la variable independiente y la

variable mediadora. La siguiente figura muestra los resultados de esta relación:

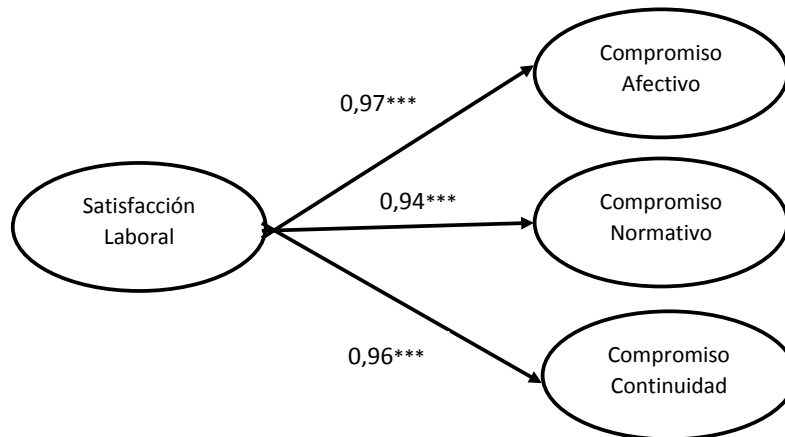


Figura 2. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de satisfacción laboral con las dimensiones de compromiso organizacional. \*\*\*  $p < 0.001$ .

Puede observarse que la satisfacción laboral mostró una relación significativa con todas las dimensiones de compromiso organizacional, por tanto, el segundo paso se cumplió satisfactoriamente.

El tercer paso consistió en demostrar que la variable mediadora se relaciona con la variable

dependiente. Los resultados presentados en la Figura 3 ponen en evidencia que solo el compromiso afectivo mostró una relación significativa con la variable dependiente. El compromiso normativo y el compromiso de continuidad no mostraron ninguna relación.



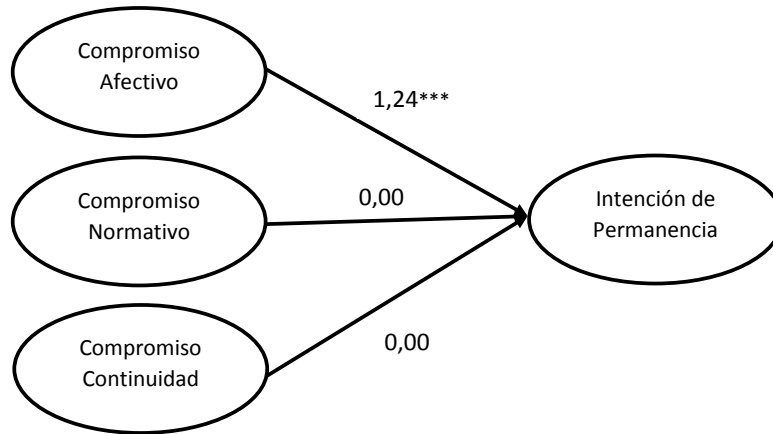


Figura 3. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de las dimensiones de compromiso organizacional con intención de permanencia. \*\*\* p < 0.001.

Se puso entonces a prueba el modelo utilizando solo el compromiso afectivo como mediador y se verificó nuevamente su relación con la intención

de permanencia. El resultado evidenció que el tercer paso para probar la hipótesis de mediación se cumplió convenientemente (ver Figura 4).

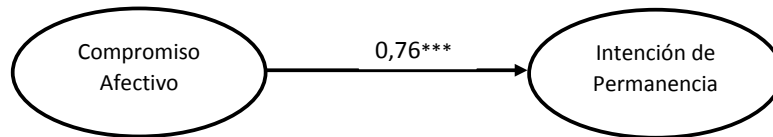


Figura 4. Significación y estimados estandarizados de las relaciones de compromiso afectivo con intención de permanencia. \*\*\* p < 0.001.

Finalmente se procedió a la verificación del modelo de investigación, utilizando únicamente el compromiso afectivo como variable mediadora, de acuerdo con los resultados del análisis anterior. Los datos obtenidos (ver Figura 5) demuestran

que no existe mediación total, pues la relación entre la variable independiente y la variable dependiente no desaparece y sigue siendo significativa tras la inclusión de la mediadora, aunque sí se reduce.

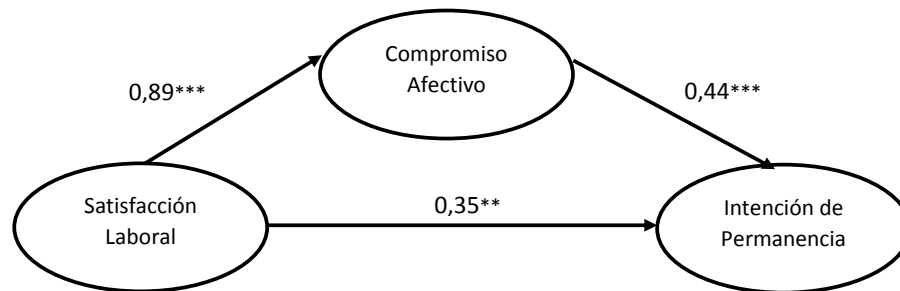


Figura 5. Significación y estimados estandarizados del modelo de investigación. \*\*\* p < 0.001. \*\* p < 0.01.

Para confirmar entonces la existencia de mediación parcial se aplicó el Test de Sobel (Std. Error = 0.31,  $p < 0.001$ ) (Baron y Kenny, 1986), encontrándose que el cambio del efecto es significativo, lo cual confirma que el compromiso afectivo media de manera parcial la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia.

### **Discusión y Conclusiones**

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidenciaron que la satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con la intención de permanencia. Lo anterior, prueba de la primera hipótesis de la investigación, sugiere que los individuos que experimentan estados de complacencia con la organización, al ver satisfechas sus expectativas de trabajo, aumentan considerablemente su intención de permanecer, pues así podrán conservar los niveles de satisfacción experimentados. De igual manera, aquellos que obtengan un balance negativo al comparar sus expectativas con las realidades que su trabajo les ofrece, manifestarán estados emocionales de descontento que motivarán su intención de renunciar y, por tanto, de buscar un nuevo empleo que les brinde los satisfactores esperados.

Lo anterior es consistente con hallazgos de investigaciones previas que muestran que la satisfacción laboral correlaciona con el deseo voluntario de las personas de retirarse de la organización o mantenerse en ella (Littlewood, 2008; Mowday, Steers, y Porter, 1982; Williams y Hazer, 1986). Esto podría deberse a que un trabajador pondrá todo su esfuerzo en conservar su trabajo, en la medida que este le permite superarse y realizar un trabajo que se valora, mantener relaciones positivas con los compañeros y un trato cordial por parte de los superiores, las cuales se constituyen en algunas de las principales fuentes de satisfacción laboral (Penzer y Badin, 1971).

Por el contrario, el trabajador tendrá la intención de retirarse en la medida en que se encuentre insatisfecho con sus condiciones laborales, ya que

es muy probable que en su ambiente de trabajo se estén presentando relaciones interpersonales conflictivas, bajos niveles de compromiso y poca participación y disposición al esfuerzo (Pérez, 1995). Así mismo, la insatisfacción laboral puede derivar en ausentismo, quejas, reclamos y acciones colectivas en el trabajo (Littlewood, 2008), lo cual motivará aún más el deseo de las personas de buscar un empleo que ofrezca las condiciones deseadas.

La segunda hipótesis planteada también fue confirmada, al verificarse que la satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con los tres componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad). Esto indica que, en el marco de la presente investigación, los individuos satisfechos con sus realidades de trabajo, experimentarán, en similar proporción, un estado positivo de involucramiento con la organización.

Este involucramiento se verá manifestado en una disposición emocional del individuo hacia la empresa (compromiso afectivo), por la cual se identificará, se involucrará y disfrutará de su pertenencia. Así mismo se generará en la persona un sentimiento de lealtad y gratitud con la empresa (compromiso normativo), que le da un trato justo y considerado, y que el individuo deberá retribuir permaneciendo en la organización (Wiener, 1982). Finalmente, el individuo satisfecho hará una evaluación del costo-beneficio asociado a su relación laboral (compromiso de continuidad) y se esforzará y permanecerá en la empresa con el fin de conservar los beneficios que recibe de la misma.

En caso contrario, el individuo que se siente insatisfecho con su trabajo, obteniendo un balance negativo entre lo que espera y lo que recibe, no experimentará involucramiento con la organización. Las investigaciones han demostrado que niveles bajos de compromiso pueden manifestarse en poco interés del individuo por dedicar esfuerzo a favor del logro de las metas organizacionales y del bienestar colectivo, mínima intención de permanecer, poca participación en la vida de la organización, baja disposición al esfuerzo

adicional y ausencia de conductas de ciudadanía organizacional (Toro, 2012).

Estos resultados sugieren que los sentimientos de agrado con las condiciones laborales llevan a las personas a aceptar y creer en los valores y objetivos de la organización y a trabajar en pro de estos (Mowday, Steers y Porter, 1979). Lo cual podría deberse a que las personas estarán más interesadas en reafirmar los principios y valores que les resultan coherentes con sus expectativas, además pondrán su mayor esfuerzo en que se consigan aquellos objetivos con los cuales ellos se identifican y que, trabajar en alcanzarlos, les permite experimentar sentimientos de complacencia.

Los análisis estadísticos evidenciaron que la tercera hipótesis se prueba parcialmente. Solo el componente afectivo del compromiso mostró tener una relación positiva y significativa con la intención de permanencia. El compromiso normativo y el compromiso de continuidad no mostraron tener ningún tipo de relación con la disposición de los trabajadores a permanecer o retirarse de la organización.

Este resultado es contrario a lo propuesto por algunos investigadores quienes sugieren que la intención de permanencia, como efecto del compromiso en general y de los tres tipos específicos de compromiso, se convierte en una premisa teórica (Jaros, 1997). Esta discrepancia hace necesario contemplar que el tipo (por disponibilidad) y tamaño de la muestra pudieran estar favoreciendo la inflación de la varianza del compromiso afectivo sobre la intención de permanencia, debido a la existencia de multicolinealidad entre las variables independientes (Vega y Guzmán, 2011), es decir, una fuerte correlación entre ellas, lo cual hace difícil cuantificar con precisión el efecto que cada variable predictora ejerce sobre la variable dependiente. En este sentido, el compromiso afectivo estaría representando mejor a los demás componentes del compromiso organizacional cuando se trata de determinar su influencia sobre la intención de permanencia.

La discordancia del resultado en relación con investigaciones previas resulta bastante interesante para el conocimiento científico del tema, y también podría encontrar una explicación en el siguiente análisis: El individuo con alto compromiso normativo permanecerá en la organización porque siente una obligación moral al haber sido objeto de consideraciones y trato especial, sin embargo, como lo proponen Meyer y Allen (1991), el compromiso normativo dura hasta que la deuda es saldada y por lo tanto es sujeto a racionalización por parte del individuo, quien al percibir la deuda cancelada, no se verá obligado a mantener la relación laboral.

El compromiso de continuidad, por su parte, se trata de una disposición del individuo a permanecer en la empresa por razón de las pérdidas o costos económicos potenciales asociados al despido o al retiro voluntario, es decir, los trabajadores con alto compromiso de continuidad permanecerán en la organización porque les conviene y no porque voluntariamente deseen hacerlo. Así, en el momento en que las personas consideren que la empresa no cumple sus expectativas, podrían aparecer fenómenos de insatisfacción tales como el ausentismo, el presentismo y la rotación de los trabajadores (Litlewood, 2008), quienes buscarán un mejor alternativa laboral que satisfaga sus necesidades.

Finalmente, la cuarta hipótesis de la investigación proponía que el compromiso organizacional media la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia. El modelo de mediación se comprueba, ya que al introducir al compromiso organizacional como variable mediadora, se redujo el efecto directo de la satisfacción laboral sobre la intención de permanencia. En este caso se trató de una mediación parcial, ya que la relación entre la variable independiente y la variable dependiente continuó siendo significativa tras la inclusión de la mediadora.

El modelo de mediación confirmado propone entonces que la probabilidad de que una persona

satisfecha (satisfacción laboral) decida permanecer en su trabajo (intención de permanencia), aumentará si ha desarrollado un estado de involucramiento con la organización (compromiso organizacional). En caso contrario, el individuo insatisfecho con sus realidades de trabajo tendrá, con mayor probabilidad, la intención de retirarse voluntariamente de la organización. La decisión de retiro será más factible si al mismo tiempo no logró identificarse, involucrarse y disfrutar de su pertenencia a la empresa.

Los resultados de esta investigación aportan claridad sobre las condiciones psicosociales del trabajo que son antecedentes del alto número de renuncias voluntarias en los contact centers, evidenciando cuál debe ser el foco de atención cuando se quiera hacer una retención efectiva del talento humano en estas organizaciones. En este sentido, las empresas del sector interesadas en promover la reducción de los costos de reclutamiento, selección, capacitación y mantenimiento que deben asumirse cuando las tasas de rotación son altas, deberán procurar un impacto positivo en el bienestar laboral del personal. Esto a través del mantenimiento de condiciones organizacionales favorables que respondan a las expectativas de los trabajadores en cuanto a sus posibilidades de desarrollo, trato justo, claridad organizacional, equidad en la remuneración por el trabajo, reconocimiento, entre otros aspectos que favorecen un estado emocional de complacencia cuando los trabajadores desempeñan las labores de su cargo.

Sin embargo, también resulta cierto que algunos administradores de recursos humanos no comprenden porqué, al contar con prácticas de gestión humana bien formuladas y programas de bienestar laboral amplios y con buenos beneficios para los trabajadores, se encuentren con resultados poco positivos cuando evalúan el nivel de satisfacción y compromiso de su gente y cuando se encuentran con tasas de rotación de personal bastante elevadas. En estos casos la

recomendación es encontrar las verdaderas razones de las discrepancias entre lo reportado por los directivos de recursos humanos y la percepción de los colaboradores.

Estas diferencias podrían deberse, entre otras razones, a que no es suficiente con la existencia de prácticas de gestión humana, sino que además deberá garantizarse la calidad de las mismas y el acceso de todos los niveles de la organización a éstas. También es importante hacer una exploración con los equipos de trabajo para identificar realidades particulares que expliquen las percepciones negativas de los empleados sobre diferentes realidades del trabajo. Esta exploración con los equipos permitirá identificar hechos, realidades o conductas, de modo claro y objetivo, a fin de encontrarle el sentido a las percepciones poco positivas de los colaboradores. Así mismo, las acciones correctivas o las mejoras que deseen implementarse deberán construirse colectivamente y no por decreto o resolución emanada de una autoridad externa, ya que las dificultades o los aciertos de un grupo son el efecto de la acción colectiva de sus integrantes.

Finalmente, y aunque las hipótesis de investigación han sido probadas, resulta necesario replicar esta investigación en otras ciudades colombianas y en otras empresas del mismo sector y, mejor aún, en empresas de otros sectores de la economía que permitan verificar si las variables estudiadas presentan el mismo comportamiento que mostraron en este estudio.

Así mismo, se podrían considerar nuevas investigaciones que incluyan otras variables del trabajo como el clima organizacional, el liderazgo, la motivación, el desempeño y la productividad y algunas variables individuales como la autoeficacia personal, el locus de control interno, el equilibrio emocional, entre otros, y que permitan tener una visión más amplia sobre los antecedentes de la intención de permanencia y de la rotación del personal.

## Referencias

- ACDECC. Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO. www.acdecc.org.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), 888.
- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, (200).
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 73(2), 139.
- Chas, R., Fontela, E., & Neira, C. (2012). Percepciones de los sistemas de trabajo de alto rendimiento e intención de marcha. Un análisis multinivel. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 206-215.
- Cincel (2013). Ficha técnica Encuesta de Satisfacción Laboral SAT III. Documento Inédito.
- Cincel (2013). Ficha técnica Escala para Evaluación Personal del Trabajo - Compromiso Laboral. Documento Inédito.
- De Frutos, B., Ruiz, M., & San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19(3), 345-366.
- Extremera, N., Montalbán, F., & Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 145-158.
- Figueiredo, H. (2012). Síndrome de quemarse por el trabajo y satisfacción laboral en profesionales de enfermería. *Psicothema*, 24(2), 271-276.
- González, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P., & Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y enfermería*, 19(1), 11-21.
- Hom, P., & Kinicki, A. (2001). Toward a greater understanding of how dis-satisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 5, 975-987.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.
- Jiménez, M. L. V., Fuertes, F. C., & Abad, M. J. S. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21(1), 112-117.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation review*, 5(5), 602-619.
- Kristensen, N., & Westergård-Nielsen, N. C. (2004). *Does low job satisfaction lead to job mobility?* (No. 1026). IZA Discussion paper series.
- Laczo, R., & Hanisch, K. (1999). An examination of behavioral families of organizational withdrawal in volunteer workers and paid employees. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 453-476.
- Lawler, E. (1973). Motivation in work organizations. Monterrey. Brooks Cole.
- Lee, H. W., & Liu, C. H. (2007). An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. *International Journal of manpower*, 28(2), 122-134.
- Littlewood, H. (2008). Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional: Potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional. En Uribe, J.F. (Ed.). *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. México: UNAM.
- Littlewood, H. (2009). Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos. Universidad Nacional Autónoma de México. Tesis doctoral inédita.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.

- López, H. (2010). El mercado laboral colombiano: Tendencias de largo plazo y sugerencias de política. Borradores de Economía. Subgerencia de Estudios Económicos del Banco de la República.
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Moreno, B., Díaz, L., & Hernández, E. (2012). La agresión laboral y la intención de abandono: Evaluación del papel mediador de la satisfacción laboral. *Revista Mexicana de Psicología*, 29(2), 125-135.
- Mowday, R., Steers, R., Boulian, P., & Porter, L. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academic Press*.
- Patlán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19.
- Penzer, W. N., & Badin, I. J. (1971). A comparison of job attitudes among black and White clerical employees. APA. *Experimental Publication System*. 406, 370. En Pérez, I. (Ed.). Satisfacción laboral y Comportamientos Organizacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 14(1), 7-24.
- Pérez, I. (1996). La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 15(2), 65-79.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.
- Quintero Valencia, D. A. (2009). Antecedentes de la intención de retiro en el contact center, estudio de caso Liberty Seguros.
- Santos, F., Guillén, C., & Montalbán, F. (2012). Contrato de trabajo, compromiso e satisfacción: moderación de la empleabilidad. *RAE: revista de administracao de empresas*, 52(3), 345-359.
- Toro, F. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(1), 14-17.
- Toro, F. (2002). Bases conceptuales para el diseño de un instrumento de diagnóstico de la satisfacción laboral en Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(2), 53-68.
- Toro, F. (2012). Gestión humana y el compromiso laboral. Conferencia trimestral. CINCEL S.A.S. Medellín.
- Vega, J. C., & Guzmán, J. (2011). Regresión PLS y PCA como solución al problema de multicolinealidad en regresión múltiple. *Revista de Matemática Teoría y Aplicaciones*, 18(1), 09-20.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L., & Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, 71(2), 219.
- Yañez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-202.
- Zambada, R., & Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2), 24-31.