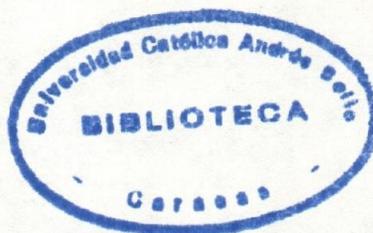


AAM 8296

TESIS
PS998
C3

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN.
ESCUELA DE PSICOLOGÍA.



Relación entre Compromiso Organizacional y Rotación Voluntaria del Personal.

Proyecto de Investigación presentado por:

Andreína CARDOZO y Lila GONÇALVES.

a la

Escuela de Psicología

Como requisito parcial para obtener

el Título de

Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Miguel Ángel Gómez.

Caracas, Julio 1998.

A mis padres...
por ser el origen de mi vida
y el "motor" a lo largo de mi existencia.

... Y a ti Jose
por ser todo lo maravilloso y amigo que
alguien alguna vez pueda llegar a ser.

Andreína.

A mis padres...
por abrirme las puertas al logro de una meta
y acompañar mis pasos hacia el camino del conocimiento
siendo la luz que ilumina mi llegada
para llenarme de satisfacción y reconocimiento.
... Por tanto amor, apoyo y comprensión.

A mis hermanos Freddy, Ricardo y Mario...
por estar ahí, acompañándome en todo momento
... por su amistad, cariño y colaboración.

Lila.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiar nuestros pasos y ayudarnos en los momentos más difíciles.

A nuestros padres por darnos la vida y brindarnos con su amor las más grandes alegrías.

A Miguel Ángel, por su apoyo profesional y demostrarnos su inmensa calidad humana.

A nuestros asesores metodológicos, Gustavo Peña, Jaime Robles y Edison Barrios por facilitarnos el logro de este objetivo.

A Gustavo Romero, Ruth Aronowicz, Marisol Ortiz, José Taricani y Benito Prieto por facilitarnos el acceso a las distintas empresas y brindarnos todo su apoyo.

A Silvana Campagnaro, Alvaro Ochoa, Guillermo Yáber y Aurora Brito por su valiosa colaboración como jueces expertos de nuestro estudio.

A Jose Luis Miñarro, Andrés Miñarro, Eugenia Csoban, Carmen Elena Balbás y Ricardo Gonçalves, por toda su ayuda y disposición desinteresada.

A nuestros amigos y todas las personas que de una u otra forma, nos ayudaron a finalizar exitosamente esta etapa de nuestras vidas.

Gracias a Todos...

ÍNDICE GENERAL

Contenido.	pág.
PORTADA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE TABLAS Y LISTA DE ANEXOS	VII
RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	10
BASES TEÓRICAS	12
MÉTODO	32
Problema	
Hipótesis: General y Específicas	
Definición de Variables	
Tipo de Investigación	
Diseño Muestral: Población y Muestra	
Instrumentos	
Tipo de Análisis	
Procedimiento	

ANÁLISIS DE LOS DATOS	47
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
LIMITACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63

ÍNDICE DE TABLAS Y ANEXOS

Tabla 1. Modificaciones realizadas al Cuestionario de Mowday, Porter y Steers.	42
Tabla 2. Factores encontrados en el cuestionario de Meyer y Allen	49
Tabla 3. Factores encontrados en el cuestionario de Mowday, Porter y Steers.	52
Anexo A: Versión original (traducido) del Cuestionario de Mowday Porter y Steers.	68
Anexo B: Carta de validación de jueces para el instrumento de Mowday, Porter y Steers.	69
Anexo C: Versión corregida del Cuestionario de Mowday, Porter Steers, y Hoja de datos personales.	70
Anexo D: Resultados obtenidos en la prueba piloto.	71
Anexo E: Correcciones del cuestionario de Mowday, Porter y Steers, posteriores a la prueba piloto.	72
Anexo F: Carta de solicitud a la empresa para la realización del estudio.	73
Anexo G: Cuestionario de Meyer y Allen (escala revisada).	74
Anexo H: Tabulación de los datos obtenidos a nivel empresarial.	75
Anexo I: Resultados obtenidos: Coeficientes de regresión simple y múltiple.	76
Anexo J: Resultados obtenidos del análisis factorial.	77
Anexo K: Complementaridad de los instrumentos de Meyer y Allen y Mowday, Porter y Steers.	78
Anexo L: Diagrama de Tallo y Hoja para las variables continuas: edad y antigüedad.	79

Anexo M: Distribución de los sujetos en las distintas empresas.	80
Anexo N: Diagrama de Ruta planteado inicialmente.	81
Anexo O: Diagrama de Ruta final.	82

RESUMEN

El propósito de la presente investigación consiste en determinar cómo influye el compromiso con la organización propuesto por Meyer y Allen (1996) en la rotación voluntaria del personal, es decir, en el deseo o la intención de abandonar la empresa. Se considera el efecto de las siguientes variables exógenas: Sexo, edad, posición jerárquica, nivel de instrucción, tiempo en la organización y salario. Se esperaba que la relación entre compromiso organizacional y la rotación voluntaria fuese inversa, es decir, a mayor grado de compromiso adquirido menor la intención de rotación voluntaria de la organización.

La técnica de recolección de datos consistió en administrar dos cuestionarios de autoreporte con preguntas cerradas a una muestra intencional de 315 sujetos pertenecientes a tres empresas privadas del área metropolitana de Caracas, en los siguientes rubros: Petrolera, Alimentos y bebidas y Tabacalera.

Se llevó a cabo un estudio de tipo correlacional, mediante el Análisis de Ruta con el fin de establecer la relación entre las diferentes variables. Así mismo, se realizó un análisis factorial a partir del cual se encontraron dos componentes de compromiso: El componente 1 asociado a una actitud favorable hacia la empresa y el componente 2 que refleja una actitud desfavorable hacia la misma. La hipótesis general fue verificada en el caso del componente uno del compromiso organizacional (actitud favorable) al presentarse una correlación inversa y significativa (-0,42) entre dicho componente y la intención de rotación.

Se confirmó la hipótesis de que el grado de compromiso organizacional del empleado se asocia a una actitud favorable hacia la empresa y que ésta influye en la rotación del personal, de modo que disminuye el deseo o intento de salida de la organización.

INTRODUCCIÓN

El Compromiso Organizacional es actualmente, uno de los fenómenos más estudiados en el ámbito de las organizaciones, ya que se refiere al grado de identificación que llega a adquirir el empleado con la institución en término de valores y creencias (Mowday ,1982 cp Mathieu y Zajac, 1990).

Este fenómeno se enmarca dentro de una disciplina que plantea un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados, ubicándose por ende, en el área de Desarrollo Organizacional (Robbins, 1993).

Dentro de esta disciplina se encuentra el Comportamiento Organizacional, el cual es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar éstos conocimientos para mejorar la eficacia y rendimiento de una organización (Robbins, 1993).

En el Comportamiento Organizacional, se pretende aplicar estos conocimientos con el fin de localizar los motivos que provocan fenómenos como la Rotación, que actualmente moviliza la preocupación de los gerentes en las empresas, principalmente, cuando es el recurso humano potencialmente valioso quien abandona la institución (Chiavenato, 1988).

Por ser el recurso humano un elemento clave en cualquier proceso de aumento de productividad y competitividad de las organizaciones, la rotación voluntaria del personal capacitado resulta una consecuencia negativa que produce costos importantes (Baysinger y Mobley, 1983 cp García, 1995).

El costo de la rotación voluntaria de los empleados depende de muchos factores, incluyendo el costo relativo de suministro y reemplazamiento en el mercado de trabajo tanto interno como externo, el gasto de entrenamiento invertido en el empleado y el nivel jerárquico del mismo (Trevor, Gerhart, Boudreau, 1997).

Los índices de rotación generan preocupación en los empresarios puesto que producen pérdidas millonarias, ya que se invierte capital en captar, seleccionar, reclutar y adiestrar recursos humanos para

dotar a la organización de personal; además de los gastos que asume para la terminación y sustitución de la mano de obra (Stanley, 1978 cp García, 1995).

En diversas investigaciones se ha sugerido que uno de los factores que permite mejorar la ejecución y rendimiento de los empleados dentro de una organización es el grado de compromiso que lleguen a adquirir con esta, ya que representa un útil indicador de la efectividad (Steers, 1977), además de reflejar la identificación y el deseo de permanecer y trabajar para las metas de la organización (Mathieu, 1990).

Por lo que, el objetivo general que persigue la siguiente investigación consiste en conocer si ciertamente existe relación entre el Compromiso Organizacional y la Rotación Voluntaria del Personal, además del papel que cumplen variables demográficas dentro de ésta relación.

Se considera trascendente conocer esta relación ya que la sociedad como un todo tiende a beneficiarse del compromiso organizacional de los empleados en términos de menores tasas de movimiento de los empleos y por tanto mayor productividad y calidad de trabajo (Mathieu y Zajac, 1990).

Finalmente, es importante considerar las posibles limitaciones a encontrarse en el transcurso de este estudio, ya que, generalmente existe reticencia por parte de las organizaciones en dar información sobre los procesos que se están llevando a cabo dentro de ella y, por parte de los empleados, puede existir el temor de expresar abiertamente su opinión acerca de su bienestar en la empresa.

BASES TEÓRICAS

Hacia una definición del Compromiso Organizacional.

Los años recientes han sido testigo de un marcado incremento en el interés de los científicos sociales hacia el concepto de Compromiso Organizacional. Este interés ha sido expresado por corrientes, tanto teóricas como empíricas, que intentan explicar el constructo y determinar los antecedentes y consecuentes del compromiso (Mowday y Steers, 1979).

Se han realizado múltiples investigaciones al respecto con diferentes aproximaciones experimentales, lo cual ha hecho más difícil llegar a un acuerdo acerca de la mejor forma de conceptualizar y medir el concepto. En este sentido, Hrebiniak y Alutto (1972 cp Mowday y Steers, 1979) sugieren que la extensiva cantidad de estudios realizada por profesionales acerca de Compromiso Organizacional, pudo hacer más dificultoso la realización de un concepto y de una validación empírica.

Según Staw (1977 cp O'Reilly y Chatman, 1986) el valor del compromiso organizacional es ser un constructo distinto a otros constructos psicológicos como motivación o involucramiento conductual con la organización. Lo que se necesita, es una definición operacional y teórica que pueda clarificar aun más los componentes del compromiso y su relación con otros constructos.

En la pasada década, así como en esta, el concepto de Compromiso Organizacional ha aumentado su popularidad en la literatura de Psicología Industrial y Organizacional y Comportamiento Organizacional. El concepto ha recibido mucha importancia a nivel de estudios empíricos, colocándola tanto como antecedente, así como consecuente de otras variables de interés relativas al empleo (Mathieu y Zajac, 1990).

Como consecuente, el Compromiso Organizacional ha sido relacionado a importantes variables personales como los roles y aspectos del ambiente del trabajo que alcanzan desde características del trabajo hasta las dimensiones de la estructura organizacional. Como antecedente, ha sido usado para predecir en los empleados el ausentismo, la ejecución o rendimiento y la rotación (Mathieu y Zajac, 1990).

Autores como Mowday et al. (1982, cp Mathieu y Zajac, 1990) han sugerido que esa ganancia de un gran entendimiento a los procesos relacionados con el Compromiso Organizacional se debe a las implicaciones

que posee para los empleados, organizaciones y, en general, para toda la sociedad. El nivel de compromiso de los empleados para con una organización, puede hacerlos más elegibles de recibir tanto recompensas extrínsecas (como salario y beneficios) como intrínsecas (satisfacción en el trabajo y relaciones con compañeros) asociadas a su membresía a la institución.

Con este incremento en la popularidad del concepto de Compromiso Organizacional, se observa una proliferación en las formas, tipos, definiciones y medidas del constructo (Mathieu y Zajac, 1990).

En torno al concepto de Compromiso se han planteado diferentes posturas teóricas, una de ellas es la de Etzioni (cp Hall, 1983) quien habla de tipologías dividiendo al compromiso en tres componentes: alienativo, calculativo y moral. Este autor sugiere que cuando las organizaciones están en condiciones de desarrollar un compromiso moral por parte de sus miembros, su participación es mayor. Argumenta que la participación y el compromiso moral contribuye a que los miembros sigan las posiciones de los líderes.

En esta misma línea, Buchanan (1974 cp O'Reilly y Chatman, 1986) ven al compromiso organizacional como una conexión afectiva con los valores y metas de la organización a fin de proveer mayor seguridad en el individuo. Otras definiciones se diferencian de ésta en el tipo de conexión con la organización, afirmando que ésta es moral donde el involucramiento con la empresa se da por una congruencia de valores (Becker, 1960; Etzioni, 1961; Gould, 1979; Hall, Shneider y Nygren, 1970; Kidron, 1978; Meyer y Allen, 1984 cp O'Reilly y Chatman, 1986).

Un mecanismo importante en el desarrollo de la conexión psicológica con la organización es el proceso de identificación (Boulby, 1982 cp O'Reilly y Chatman, 1986). Desde esta perspectiva la conexión con un individuo, objeto, grupo u organización resulta de la identificación con las actitudes, valores o metas del modelo; estas características son aceptadas e incorporadas en el esquema cognitivo del individuo. Las razones de esta conexión varía de individuo a individuo (Kagan, 1958 cp O'Reilly y Chatman, 1986).

La importancia de tener dentro de la organización a individuos "conectados" psicológicamente, reside en que estos casos aumentan notablemente las conductas de cooperación, altruismo y ayuda con los otros empleados (Smith, Organ y Near, 1983 cp O'Reilly y Chatman, 1986).

Mowday (1982 cp O'Reilly y Chatman, 1986) toma esta misma dirección y afirma que las organizaciones necesitan de estos miembros particularmente cuando se encuentran en posiciones importantes, para que así realicen sus deberes en función del beneficio de la empresa. Según él la motivación requerida para realizar estos actos van más allá de tener una simple relación con la organización.

Así mismo, Mowday y Steers (1979) señalan que muchas de las definiciones acerca del Compromiso Organizacional tienen su foco en "comportamientos", los cuales representan cursos de acción que los individuos escogen para desenvolverse y relacionarse con la organización. Por ejemplo, cuando hablamos acerca de que alguien es "muy flexible" o de que "alguien con sus conductas excede las expectativas normativas", en efecto hablamos de manifestaciones de compromiso.

Según estos mismos autores, el segundo tipo de investigaciones definen al Compromiso Organizacional en términos de "actitud". De hecho, el Compromiso Actitudinal existe cuando la identidad de la persona se conecta con la organización (Sheldon, 1971 cp Mowday y Steers, 1979) o cuando las metas de la organización y las del individuo incrementan progresivamente en congruencia. El Compromiso Actitudinal representa el estado en que el individuo se identifica con una organización, con sus metas y siente el deseo de mantenerse miembro de la misma.

En este caso, el Compromiso Organizacional representa la lealtad hacia la organización. Es una relación activa con la organización donde los individuos dan algo de sí mismos a la industria para contribuir al buen funcionamiento de la misma. Así mismo, se puede observar que el compromiso no solo se puede inferir de las expresiones, creencias y opiniones individuales sino también de sus acciones. Es importante notar que en esta definición no se excluye la posibilidad de que los individuos se sientan comprometidos con otros aspectos del medio (Mowday y Steers, 1979).

Otra postura es la planteada por O'Reilly en la que se define al compromiso como el enganche psicológico del individuo con la organización. Se plantea como un proceso que se va formando en tres estadios: en la primera etapa, la persona acepta la influencia de otros, principalmente para obtener algo de ellos; en el segundo estadio, la persona acepta la influencia para obtener y mantener una relación satisfactoria y autodefinida y siente orgullo de pertenecer a la empresa; y finalmente la tercera etapa, el individuo encuentra que los valores de la organización son intrínsecamente parecidos y congruentes con los personales.

En este sentido, Reichers (1985) ha propuesto múltiples componentes del compromiso organizacional considerando a la organización de una forma amplia en donde existen y compiten múltiples metas y valores. De allí que, según su postura, los empleados pueden estar comprometidos con grupos diferentes de metas y valores, los cuales pueden estar en conflicto entre sí.

Cuando el compromiso es definido como las creencias que llevan a conducirse en función del conjunto de metas y valores de la organización (como en el OCQ), es congruente y pertinente creer que los individuos se comprometen con diferentes grupos de metas y valores dentro de una misma empresa

Una implicación importante de esta perspectiva es el potencial de conflicto que puede existir entre los múltiples compromisos, dado que los miembros de la organización pueden conflictuarse por la confrontación directa de sus valores y de su lealtad. De ahí que, cuando un individuo debe escoger entre dos o más tipos de metas y valores para involucrarse con su organización puede surgir en él un conflicto que a la larga disminuye el compromiso hacia la organización, como reacción natural para la evitación de tal conflicto.

Los conflictos, según Maddi (1980 cp Reichers 1986) pueden ser intrapsíquicos (dentro de la persona) o psicosociales (entre personas o grupos). El conflicto intrapsíquico surge cuando una persona debe decidir entre dos o más cursos de acción, por ejemplo, cuando un individuo tiene que escoger entre ser saludable y fumar se encuentra en una clase de conflicto intrapsíquico, similarmente cuando tiene que escoger entre diferentes grupos de conductas. El conflicto psicosocial se enfoca en la relación entre dos personas, dos grupos o una persona con un grupo.

Los autores más citados por su definición y estudio del Compromiso Organizacional, en los que se enfatizará junto con Meyer y Allen, dada la utilización de sus instrumentos, son Mowday, Porter y Steers (cp Steers, 1977) quienes afirman que se refiere a la fuerza relativa de una identificación individual y el involucramiento en una organización particular caracterizado por tres factores: el primero se refiere a una fuerte creencia en la organización aceptando las metas y valores, el segundo incluye la complacencia en ejercer lo mejor posible en nombre de la organización, y por último, un fuerte deseo de mantenerse como miembro de esa organización (Steers, 1977; Werbel y Gould, 1984; Wallace, 1995).

Para fines de esta investigación, la postura teórica a asumir en lo que a Compromiso Organizacional se refiere es la teoría de Meyer y Allen (1990) quienes usan los términos de Compromiso Afectivo y Compromiso Instrumental para caracterizar las dos visiones del constructo y notar que ambas visiones reflejan la relación entre el empleado y la organización.

Los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen con la organización porque ellos *quieren* hacerlo, porque les gusta y se sienten bien; mientras que los que presentan un fuerte compromiso instrumental permanecen porque *necesitan* continuar en la organización, referido principalmente al ingreso económico. Los antecedentes y las consecuencias de esas dos formas de compromiso son probablemente completamente diferentes (Meyer y Allen, 1990).

Esta postura proviene de la distinción entre dos populares visiones del Compromiso: una proveniente de Porter y asociados (1974 c.p. Meyer y Allen, 1990) quienes planteaban al compromiso como la fuerza de la identificación individual con el involucramiento en una particular organización; y la otra propuesta por Becker (1960 cp Meyer y Allen, 1990) quien describía al compromiso como una tendencia a engancharse en una consistente línea de actividad por la percepción del costo de esta.

De los resultados encontrados en las investigaciones Meyer y Allen (1990) se obtiene la idea de que el compromiso afectivo y el conductual son constructos relativamente distintos, aunque se hallaron dificultades en el establecimiento de la estructura factorial del compromiso instrumental.

Mientras que para estos autores la interpretación de este hallazgo es evidencia de que el compromiso instrumental es un constructo unitario, para McGee y Ford (1987) en la medida del compromiso instrumental pueden distinguirse dos constructos: uno que refleja la existencia de otros empleos alternativos y el otro asociado al sacrificio personal de quedarse en la organización.

Según lo expresan Meyer y Allen (1990) se debe tener precaución al aceptar este tipo de interpretación, ya que los procedimientos analíticos utilizados por McGee y Ford (1987) en el que se obtienen dos diferentes soluciones al constructo compromiso instrumental, no se hace explícito el criterio utilizado para aceptar uno u otro constructo.

En 1993, Meyer, Allen y Smith realizaron una generalización del modelo de tres componentes de compromiso organizacional propuesta

por Meyer y Allen en 1991. Las medidas de compromiso afectivo, compromiso conductual y compromiso normativo, fueron desarrolladas y usadas para determinar las relaciones diferenciales con variables antecedentes y consecuentes.

El análisis factorial confirmatorio registró que los tres componentes del compromiso organizacional fueron distinguibles uno de otro: El compromiso afectivo es un "enganche" emocional-afectivo con la organización (CA), el compromiso conductual es una percepción que implica el tener que pagar un alto costo si se deja la organización (CC), y el compromiso normativo es una obligación de retribuir a la organización (CN).

El compromiso afectivo se desarrolla sobre la base de las experiencias de trabajo que los empleados encuentran satisfactorias. Los autores señalan que la satisfacción de las necesidades individuales (opuestas a las universales) son importantes en el desarrollo del compromiso afectivo. Sobre la base de las investigaciones antecedentes, sugieren una aproximación universal para aquellos ambientes de trabajo en los cuales los empleados están apoyados, se les trata con justicia y se les hace sentir que hacen contribuciones importantes. Un ajuste de estos temas espera por futuras investigaciones (Meyer y Allen, 1997).

Para otros autores el afecto juega un rol mínimo en la conceptualización del compromiso. Aún así el compromiso conductual ha recibido menos investigación que el desarrollo del compromiso afectivo. Esto se debe en parte a que las mediciones de esta dimensión son muy recientes en la literatura sobre compromiso (Cohen y Lowenberg, 1990; Meyer y Allen, 1984). Sin embargo la evidencia es consistente con la idea de que el compromiso de continuidad hacia una organización se desarrolla como una función de varias inversiones que el empleado hace y de las alternativas de empleo que este cree que existen.

Adicionalmente los estudios realizados por Whitener y Walz (1993) son consistentes con la visión de que el compromiso conductual se desarrolla sobre la base del conocimiento del empleado; para que las inversiones y alternativas influyan sobre el compromiso de continuidad, las personas deben estar conscientes de sus implicaciones (Meyer y Allen, 1997)

Una aproximación menos común pero igualmente viable ha sido el ver al compromiso como la creencia acerca de la propia responsabilidad con la organización. Wiener (1982, pp 471) definió al compromiso como "la totalidad de presión normativa internalizada para

actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización” y sugiere que los individuos exhiben comportamientos solo debido a que “creen que es correcto y moral hacerlo” (pp.421).

Los autores proponen que la mejor forma de entender el comportamiento de los empleados en la organización es mediante la unión de estos tres aspectos, y por ello se estudia el compromiso organizacional. No obstante, de acuerdo al modelo, los empleados pueden experimentar desacuerdo con respecto a las tres formas de compromiso, ya que cada una tiene efectos diferentes sobre la conducta del empleado.

Todo lo anterior les lleva a considerar que existen diferentes grupos de antecedentes para el desarrollo de los tres componentes de compromiso. El componente afectivo se genera cuando el involucramiento en la ocupación provee una experiencia satisfactoria (oportunidad de desarrollar y valorar las destrezas). El componente conductual se produce cuando las retribuciones organizacionales se reducen al cambiar de ocupación, así por ejemplo el estatus por estar asociado a la organización. Finalmente, el componente normativo es desarrollado cuando se produce una internalización de normas que guían hacia un curso de acción en el trabajo y la recepción de beneficios crea un sentimiento de obligación que orienta al empleado a ser recíproco con la empresa (como en el caso de ser miembro de una familia con un historial de relación con la organización).

En este sentido, Popeer y Lipshitz (1992) elaboraron un estudio en el que trabajaron con las relaciones posibles entre los valores normativos, e instrumentales utilizando como población las Fuerzas de Defensa Israelí, encontrando que el compromiso afectivo estaba relacionado con los valores normativos, ya que la preferencia individual por el trabajo en términos emocionales estaba ligado al significado social y hasta familiar que pudiera tener este en la sociedad (aspecto normativo)

Así mismo, el compromiso instrumental se relacionaba con los valores normativos, pues el permanecer dentro de la empresa porque las retribuciones externas disminuyen si me cambio de trabajo, implica fundamentalmente la estadía porque dicha organización provee altos beneficios que causan en el sujeto una necesidad de retribución llegando, finalmente, a internalizar las normas de la empresa (aspecto normativo) Finalmente, hallaron que el que un sujeto se esfuerce o no en las actividades laborales estaba relacionado en mayor grado con los valores normativos que con los instrumentales, lo cual implica que un trabajador que este altamente comprometido en el aspecto normativo, tendrá mayores

posibilidades de desenvolverse más efectivamente que el que está comprometido instrumental o conductualmente.

Meyer, Allen y Smith (1993) midieron los tres componentes del compromiso organizacional y lo correlacionaron con el compromiso ocupacional, con el objeto de demostrar que ambos son dos constructos relativamente independientes y por lo tanto, cada uno contribuye individualmente en la conducta de los trabajadores. Así mismo, correlacionaron los tres componentes con la rotación, esperando encontrar una relación negativa entre ambas variables.

Los resultados del análisis de correlación y regresión demostraron que el compromiso organizacional y el compromiso ocupacional contribuyen independientemente en la predicción de la actividad profesional y conducta en el trabajo. Así mismo, se encontró que el compromiso afectivo y el normativo se relacionan significativamente de manera positiva porque tienen parecidos antecedentes. En contraste, el componente afectivo se relaciona negativamente con el componente conductual. Este componente correlacionó alto y positivo con el componente normativo. Finalmente, los tres componentes se relacionaron de forma negativa con el abandono de la ocupación y organizacional, pero el mejor predictor fue el compromiso afectivo.

Variables asociadas al compromiso organizacional.

Un gran cuerpo de literatura empírica y teórica se ha dedicado a la exploración de variables antecedentes del Compromiso Organizacional, de allí que, tal como lo plantea Reichers (1986) han surgido más o menos tres categorías de variables que se hacen llamar antecedentes del compromiso:

En un primer grupo se encuentran las variables psicológicas como satisfacción laboral e identificación con los valores y metas de la organización (Bateman y Strasser, 1984; Shneider, Hall y Nygren, 1974 cp Reichers, 1986). Un segundo grupo compuesto de variables conductuales, donde los individuos realizan actos que implican que están comprometidos, como la toma de decisiones dentro del trabajo (O'Reilly y Caldwell, 1981; Salancik, 1977 cp Reichers, 1986). Finalmente, las variables estructurales asociadas con la membresía a la organización, no relacionadas con costos y beneficios (Farrell y Rusbult, 1981; Hrebiniak y Alutto, 1972; Rusbult y Farrell, 1983 cp Reichers).

Aranya y Jacobson (1975) realizaron un estudio donde probaron las siguientes hipótesis: En relación con la edad encontraron que las personas de mayor edad tienden a estar más comprometidos con la organización. A su vez, los empleados que perciben un mayor salario son menos propensos a irse de la organización. Existe una correlación positiva entre el compromiso organizacional y el compromiso ocupacional, dado que la ocupación es una parte profesional y burocrática que forma parte del compromiso con la organización.

Más recientemente, Wallace (1993) realiza un estudio con el propósito fundamental de establecer la relación entre el compromiso organizacional y profesional. Afirma que los trabajadores profesionales tienen más tendencia a comprometerse con su profesión, que sus empleados, especialmente en las organizaciones de tipo burocrático.

Los empleados que están más comprometidos con la profesión y sus metas, se comprometen menos con la organización y tienden a estar más propensos a abandonar su trabajo. Esto ha sido llamado por Kalleberg y Berg (1987 cp Wallace 1993) el juego "Zero Sum", en donde al incrementar una forma de compromiso se disminuye la otra.

Se ha encontrado entonces una relación negativa entre compromiso organizacional y compromiso profesional. Dicha situación ha sido también llamada por Aranya y Ferris (1984 cp Wallace 1993) "conflicto profesional-organizacional". En este sentido, las metas y valores de los empleados en ocupaciones profesionales más especializadas tienden a estar menos satisfechas que los empleados de menor profesionalización; pero por otra parte, si el compromiso organizacional y el compromiso profesional son compatibles, la relación tiende a ser mucho más fuerte en ocupaciones de mayor profesionalización.

Wallace (1993) incluye en su estudio el nivel jerárquico dentro de la organización y encuentra que los de mayor nivel tienden a estar más comprometidos con la organización dado que éstos cargos tienen más beneficios y sus actividades son más enriquecedoras, lo cual también contribuye al compromiso profesional.

Los resultados concluyentes de la investigación anterior señalan que existe una relación moderadamente fuerte entre compromiso organizacional y compromiso profesional. Además se encontró que variables como la posición del empleado y la naturaleza de la profesión puede tener efectos moderadores sobre dicha relación. Esto sugiere que la relación entre

compromiso organizacional y compromiso profesional puede variar a lo largo de las diferentes ocupaciones y niveles jerárquicos. Por ejemplo se consiguió que los profesionales más científicos (enfermería, administración, ciencias) tienden a estar más comprometidos con la organización, que los que tienen una profesión más personal (medicina, profesores, etc.)

Mowday, Porter y Steers (1979) incluyen en su medición del compromiso elementos como: motivación, intento de salida e identificación con los valores de la organización.

Así mismo, Steven, Beyer y Trice (1978 cp Williams y Hazer, 1986) han desarrollado un modelo en donde clarifican variables estructurales como antecedentes del compromiso, entre las cuales están edad, sexo y nivel de educación; también variables organizacionales como lo es la centralización de la autoridad y variables relacionadas con los roles, tales como relación con los subordinados y tipo de trabajo. De manera similar, Morris y Sherman (1981 cp Williams y Hazer, 1986) tomaron como variables antecedentes del compromiso organizacional aquellas que se relacionan con el nivel jerárquico del individuo dentro de la organización.

En esta línea de investigación, Mathieu y Hamel (1989) realizaron un estudio en el que se estableció un modelo causal con los antecedentes del Compromiso Organizacional. Estos autores además de basarse en la definición de Compromiso Organizacional de Mowday, Steers y Porter (1979) tomaron como referencia cuatro categorías de antecedentes del compromiso: las características personales, características del empleo, experiencia laborales y características relativas al rol.

Dentro de las variables relativas a las características personales fue estudiada la salud mental del empleado y se encontró que influye directamente sobre el compromiso organizacional. Esta variable tiene un impacto negativo en el ausentismo del empleado y en la intención de abandonar la organización. Se encontró que los altos niveles de salud mental en el empleado correlaciona de manera positiva con la satisfacción laboral y con el compromiso organizacional (Mathieu y Hamel, 1989).

Begley y Czajka (1993) examinaron los efectos del compromiso organizacional en el estrés y lo relacionaron con la satisfacción en el trabajo y el intento de huida de la empresa. A partir de los resultados obtenidos encontraron que el compromiso organizacional mediaba la correlación entre el estrés y la insatisfacción en el trabajo, es decir, que el estrés incrementaba este último sólo cuando el compromiso organizacional era bajo.

Se han realizado múltiples investigaciones con respecto a la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. En este sentido, Lee y Johnson (1991) realizaron un estudio a fin de confirmar las explicaciones teóricas referentes a las diferencias entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de medio tiempo y tiempo completo. Los resultados indican que los empleados a tiempo completo presentaban mayor grado de compromiso organizacional que los de medio tiempo. Concluye que cuando las ganancias exceden a las contribuciones realizadas por el individuo en la organización, se presenta el compromiso organizacional ya que el sujeto realiza una comparación entre ambos aspectos, lo cual ocurre de igual forma con la satisfacción laboral.

Mowday y Steers (1979) diferencian al compromiso de la satisfacción laboral en términos de actitud. En este sentido, el compromiso organizacional es un constructo más global que refleja una respuesta afectiva general hacia la organización. Por otra parte, la satisfacción laboral refleja una respuesta hacia el trabajo o hacia aspectos particulares del mismo. En el compromiso existe una "conexión" hacia la organización incluyendo sus metas y valores, mientras que en la satisfacción hay un "enganche" hacia áreas específicas del medio donde el empleado lleva a cabo sus tareas.

Además el compromiso organizacional tiende a ser más estable en el tiempo que la satisfacción laboral. Es decir, que los eventos diarios pueden afectar los niveles de satisfacción laboral del empleado. El compromiso crece lenta y consistentemente en el tiempo, mientras que la satisfacción laboral es poco estable en el tiempo, reflejando reacciones inmediatas a aspectos específicos y tangibles del medio laboral, así por ejemplo: salario, supervisión, etc. (Smith, Kendall y Hulin 1979 y Porter 1974).

Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986 cp Shore y Wayne 1993) sugieren que la percepción del empleado hacia la empresa los compromete y está referido al Soporte Perceptivo Organizacional (POS), el cual se basa en las creencias globales del empleado concernientes a la contribución de sus valores y esfuerzos a la organización. En este sentido, los autores consideran que el empleado al percibir altos niveles de "soporte organizacional" tiene mayor tendencia a sentir la obligación de "agradecer" o "restituir" a la organización en términos de compromiso afectivo y en términos de trabajo o esfuerzo conductual.

En un estudio más reciente, Shore y Wayne (1993) plantean que la visión social del compromiso comprende la percepción del empleado con respecto a la empresa (POS: Percepción organizacional). Dicha percepción, crea sentimientos de obligación que inciden significativamente en la conducta del empleado dentro de su trabajo. Los investigadores agregaron dos conceptos organizacionales de gran importancia que funcionan como efectivos predictores de la conducta del empleado: El compromiso afectivo y conductual. Los resultados obtenidos muestran que tanto el POS como el compromiso afectivo se relacionan positivamente con la membresía organizacional y que el compromiso conductual se relaciona negativamente con el mismo. Estos hallazgos muestran que el POS crea sentimientos de obligación que contribuyen a la membresía y actuación dentro de la organización.

Otro aspecto interesante encontrado fue que los empleados con mayor compromiso conductual, es decir que están en la organización por una acumulación de beneficios como lo económico, tienen menor inclinación a esforzarse por obtener las metas de la organización y por ende a ser mejores miembros; en contraste con los que están por beneficios sociales o emocionales que presentan mayor inclinación a ser mejores miembros. No obstante, mientras mayor sea el compromiso del empleado menor es la rotación voluntaria de la organización, independientemente del tipo de compromiso predominante.

Rotación: Modelos explicativos.

La Rotación del personal permite economizar recursos materiales (Robbins, 1993) siempre y cuando esta se encuentre bajo el control de la organización; es decir, cuando es provocada por la organización para hacer sustituciones en el sentido de mejorar el potencial humano existente, vale decir, intercambiar parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad encontrados en el mercado (Chiavenato, 1988).

Pero, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, cuando ocurren independientemente de los objetivos de esta, localizar los motivos que están provocando la desasimilación de los recursos humanos, a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de rotación voluntaria, llega a ser el problema básico (Chiavenato, 1988).

Es a este nivel cuando se considera que este fenómeno pasa a resultar negativo o disfuncional, ya que está referido sólo a la Rotación Voluntaria ya que esto implica un deseo o intención que tiene el trabajador de abandonar la organización (Garcia, 1995, Trevor, Gerhart y Boudreau, 1997).

En torno a este fenómeno giran una serie de modelos teóricos, entre los que se pueden citar el Modelo de Rotación de March y Simon (1958 cp Trevor, Gerhart y Boudreau, 1997) desde el cual han sido derivados otros modelos de rotación. Este planteamiento sugiere que la separación voluntaria del empleado es una función de una percepción de tranquilidad de movimiento de un empleo a otro y una percepción de deseabilidad de ese movimiento. Esta última y la subsecuente rotación en varios niveles de ejecución probablemente dependen de la naturaleza de las recompensas financieras de una organización (Trevor, Gerhart y Boudreau, 1977).

En cuanto a lo que a recompensas y salario se refiere, un modelo planteado por Muchinsky y Morrow (1980) propone que la rotación está basada en la existencia de tres macrocategorías de determinantes: las características individuales del empleado, los factores relativos al trabajo y variables que implican la certeza de una buena remuneración (variables económicas). El modelo propone que los factores económicos controlan el desacuerdo entre las características individuales y las variables relativas al trabajo, lo cual puede explicar las variaciones en la rotación; es decir, que éstas variables son mayormente predictivas de la rotación cuando existen buenas condiciones económicas que cuando no las hay o cuando dichas condiciones son decadentes. Este modelo plantea además cuatro consecuencias de la rotación: individuales, sociales y económicas organizacionales y societales.

Otra propuesta en lo que se refiere a intento de rotación es la que lo relaciona con la experiencia de trabajo. Se afirma que la experiencia acumulada por el individuo en el trabajo es multifasética y que se considera en combinación con efectos de los diferentes aspectos de la experiencia del trabajo; esto sostiene una considerable promesa para aumentar la comprensión de los intentos de rotación, así como de otros resultados organizacionales relevantes (George y Jones, 1996).

Entre los modelos que explican la rotación se encuentra que Porter y Steers (1973 cp Arnold y Feldman, 1982) proponen que cuando las expectativas primarias del empleado se consiguen en el trabajo, la persona es menos dada a renunciar.

Por otro lado, Price (1975 cp Arnold y Feldman, 1982) propone la presencia de cuatro determinantes de la rotación, los cuales guardan un soporte empírico: salario, la participación en grupos primarios, la comunicación y centralización de influencias. Price afirma que las variables económicas y la red de balances entre beneficios y costos intervienen y median la relación entre los determinantes anteriormente citados y la rotación.

Por su parte, Botero (1983) realizó un estudio para determinar los factores de la Hoja de Vida que son predictores de la rotación. Encontró resultados significativos en relación al nivel jerárquico, por cuanto las personas que poseían 50 o más empleados a su cargo y que dividían rentas de trabajo se quedaban más tiempo en la empresa. De igual forma se evidenció que la afiliación a la organización también es una condición que impide la rotación. Así mismo el nivel educativo correlacionó significativamente con el nivel de rotación, es decir que la mayor preparación académica producía un aumento en la rotación.

Un modelo que intenta también explicar la rotación es el estudiado por Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979 cp Michaels y Spector, 1982). El modelo hipotetiza las siguientes relaciones: la edad y la tenencia de empleo estarían delante tanto de la satisfacción laboral como de la percepción de alternativas en las oportunidades de trabajo; la satisfacción laboral estaría delante de la idea de salirse de la institución, la cual unida con la percepción de alternativas estaría delante del intento de salida, el cual se encontraría delante de la rotación.

Muchos autores coinciden en señalar que los deseos o las intenciones de abandonar la organización, lo cual define a la Rotación Voluntaria son denominaciones que se pueden emplear indistintamente ya que ambas son conductas que preceden a la rotación voluntaria (Dailey y Kirk, 1992; Shore y Martin, 1989; Ayree y colaboradores, 1990; Robbins, 1987 cp Garcia, 1995).

En el presente estudio, resulta conveniente adoptar la postura planteada por Gaertner y Nollen (1992 cp Garcia, 1995) en la que se incluyen los términos *Deseos* e *Intenciones* de abandonar la organización y señalan que ambos son variables distintas.

Estos autores definen *Deseo de Permanecer* como un vínculo afectivo que los trabajadores tiene con la organización, caracterizados por valores compartidos, percepciones de inclusión y satisfacción en el trabajo. El *Intento de Permanecer* es definido como el vínculo instrumental con la organización, determinado por los beneficios que obtienen los trabajadores al mantenerse dentro de la institución aún cuando se presenten oportunidades fuera de ella. No obstante, Gaertner y Nollen (1992 cp Garcia, 1995) señalan que los trabajadores que abandonan la organización son quienes presentan deseos y/o intentos de abandonar, y una inconsistente combinación entre deseos de permanecer pero con intentos de abandonar.

Compromiso organizacional y rotación.

Es importante tomar en cuenta el concepto de Rotación, ya que en múltiples investigaciones se ha encontrado que el Compromiso Organizacional es uno de los mejores predictores de la rotación y actúa como variable antecedente de este fenómeno, que ha sido definido como la sustitución de personal que abandona de manera permanente una organización por voluntad o involuntariamente (Robbins, 1993).

Se han realizado muchos estudios para asociar la conducta de rotar con antecedentes psicológicos. En este sentido, Steel y Ovalle (1984) realizaron un meta-análisis para acumular evidencia al respecto y encontraron una correlación de 0.50 entre las intenciones de rotar y la conducta como tal. Además determinaron que los intentos de rotación son mayores predictores o dan mayor información acerca de la satisfacción en el trabajo o el compromiso organizacional.

Mobley y sus colegas (1981, cp. Steel y Ovalle 1984) han identificado el proceso de rotación y han indicado el conjunto de eventos cognitivos y afectivos que preceden a la toma de decisiones, es decir, que antes de irse definitivamente de una organización se presentan intenciones conductuales e intenciones cargadas de afectividad. Se realizó un meta-análisis y los resultados indicaron que las intenciones conductuales fueron mejores predictoras de la rotación que las variables afectivas.

Ambas visiones del compromiso (afectivo y conductual) planteadas por Meyer y Allen (1990) reflejan además entre el empleado y la organización una relación en la que se disminuye la posibilidad de Rotación, aunque la naturaleza de esa relación es completamente diferente para cada una de las variantes del constructo.

En cuanto a las dimensiones expuestas del compromiso, la relación entre compromiso instrumental y rotación generalmente es menor, que la relación entre el compromiso afectivo y la rotación (Huselid y Day, 1991), lo cual concuerda con los hallazgos anteriores.

Consistente en esta línea de investigación, Whitener y Walz (1993) plantean que el modelo basado en el cambio y rotación predice que variables como autoasesoramiento y deseo de abandonar la organización determinan el compromiso afectivo (CA) y conductual (CC), diferencialmente. Los resultados del estudio sugieren que altos grados de deseos de abandonar la organización se relacionan con una disminución del compromiso afectivo y conductual. Además, el CA pero no el CC, predice satisfactoriamente el intento de rotación y la rotación voluntaria actual.

Los hallazgos anteriores son consistentes con la hipótesis de que los individuos en su autoasesoramiento, consideran las recompensas que ellos reciben de la organización en comparación con el trabajo y esfuerzo que proveen a la misma. Esta evaluación afecta su compromiso con la organización. Es decir, los empleados consideran la influencia de los elementos atractivos del trabajo (beneficios organizacionales, tiempo y esfuerzo invertido), a la vez que evalúan las pérdidas potenciales asociadas con las permanencia en el mismo y deciden abandonar o no la organización, fortaleciendo o debilitando su compromiso (Whitener y Walz, 1993).

Clegg (1983 cp Williams y Hazer 1986) postula al compromiso organizacional y a la satisfacción laboral como variables antecedentes a la rotación.

De igual forma Arnold y Feldman (1982 cp Williams y Hazer, 1986) han propuesto un modelo de rotación basado en un análisis de ruta con administradores, en el cual se encontró que la edad, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional eran antecedentes e influían en la búsqueda de otras alternativas laborales.

La teoría de base del constructo del Compromiso Organizacional, sugiere que alto número de empleados comprometidos disminuye la posibilidad de que los mismos abandonen sus empleos, y pueden en algunas circunstancias producir altos niveles de compromiso en sus subordinados (Mowday y Steers, 1979). Además, estudios empíricos refuerzan dichos datos en donde se consiguieron ocho correlaciones significativas entre Compromiso Organizacional y Rotación.

Existen entonces evidencias empíricas que señalan la existencia de relación entre el Compromiso Organizacional y la Rotación Voluntaria del personal, a la cual se le considera como una consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal (Chiavenato, 1988).

Dentro de los fenómenos externos se encuentra la situación del mercado laboral, la coyuntura económica y la disponibilidad o alternativas de trabajo (Gerhart, 1990). En los factores internos se encuentran las oportunidades de crecimiento localizadas dentro de la organización (Wallace, 1995), el tipo de relaciones humanas desarrolladas y la cultura organizacional entre otros (Chiavenato, 1988).

Entre los otros factores que inciden en la rotación se pueden citar también el Compromiso Organizacional en interacción con la involucración en el trabajo (Huselid y Day, 1991). Igualmente, una serie de variables que se relacionan de manera negativa con la rotación y positivamente con el compromiso como la edad, el sexo, las oportunidades de promoción, entre otras (Marsh y Mannari, 1977).

La premisa básica de Blau y Boal (1987 cp Martin y Hafer (1995) es que los bajos niveles de involucrimiento en el trabajo y de compromiso organizacional en interacción, multiplican la predicción de la intención de rotación. Esto es así, porque cuando los empleados tienen altos niveles de ambos componentes los intentos de rotación son muy bajos, debido a que los individuos se encuentran atraídos tanto por su trabajo, como por la organización, es decir, que su trabajo fortalece su autoimagen y la organización su identificación con la misma.

Basados en los autores anteriormente mencionados, Martin y Hafer (1995) realizaron un estudio con el objeto de confirmar la hipótesis de que la interacción entre involucrimiento en el trabajo (ET) y compromiso organizacional (CO) predice la intención de rotación diferencialmente en los empleados que trabajan tiempo completo y medio tiempo.

Los trabajadores con bajo compromiso organizacional y involucrimiento en el trabajo, presentan mayores intentos de rotación y tienden a no esforzarse, porque su trabajo no lo ven como un elemento importante para su autoimagen ni tienen una fuerte identificación con la organización (empleados *apáticos*).

Los resultados de la interacción involucrimiento en el trabajo y compromiso organizacional incide diferencialmente en los trabajadores

tiempo completo y medio tiempo. En contraste con los trabajadores de tiempo completo, la interacción con los empleados de medio tiempo fue significativa. Tanto en tiempo completo como en medio tiempo los empleados *apáticos* (bajo ET y CO) presentaron mayores intentos de rotación, ambos grupos ejercían los mínimos esfuerzos en el trabajo y probablemente se habrían ido si hubieran conseguido otro trabajo.

Una diferencia entre los trabajadores tiempo completo y medio tiempo, se refiere a los bajos niveles de intención de rotación. En el caso de tiempo completo los empleados *estrella* exhibieron baja rotación, mientras que en el caso de medio tiempo los de baja rotación se encontraron en empleados que tenían bajo involucramiento en el trabajo y alto compromiso organizacional.

Dichos hallazgos fueron contrarios a lo esperado (Martin y Hafer, 1995), lo cual puede ser explicado porque los empleados medio tiempo están menos incluidos en el sistema organizacional, puesto que su estadía en la misma dura menos horas y ello genera un involucramiento menor, pero no incide en el compromiso organizacional adquirido.

En base a todo lo anterior, los investigadores consideran que la interacción entre involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional es diferente para los empleados medio tiempo y tiempo completo. Se observó un mayor impacto en la rotación en los empleados con bajo involucramiento en el trabajo que en aquellos que si estaban involucrados, por lo tanto, se concluye el involucramiento en el trabajo tiene mayor influencia en la rotación que el compromiso organizacional.

Otro factor importante que se ha considerado para el estudio de la Rotación Voluntaria es el tiempo que tenga el empleado dentro de la organización. El tiempo puede actuar para decaer o fortalecer la relación del empleado con la organización dependiendo de la naturaleza de esa relación, ya que puede estar fuertemente asociada con la satisfacción laboral en los nuevos empleados, así como en los empleados con una larga trayectoria dentro de la organización. Así mismo, se ha podido demostrar en que forma variables como la cognición, el afecto y la conducta en situaciones de trabajo, pueden interactuar con el tiempo e influir en la duración del proceso de rotación. (Dickter y Harrison, 1996).

Un estudio multivariable de los determinantes del proceso de rotación realizado por Arnold y Feldman (1982) revela resultados que apoya la hipótesis de que existe una relación significativa entre las siguientes variables: demográficas, orientación cognitiva-afectiva dentro de la

organización, posesión del empleo, percepción de seguridad en el trabajo y la conducta de rotación. Encontraron que no existe una relación significativa entre estas variables y el cambio de posición dentro de la empresa. Es decir, la conducta de rotación está más relacionada con la intención de cambiar de trabajo que con la intención de rotar dentro de la empresa.

En cuanto a la relación entre compromiso y rotación, las investigaciones han encontrado una correlación inversa entre ambas variables (Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979 cp Werbel y Gould, 1984). Aunque los hallazgos son teóricamente consistentes, ellos pueden no ser aplicables a todos los subgrupos de empleados. Particularmente, la correlación entre rotación y compromiso puede no ser tan estable para los empleados más recientes (Werbel y Gould, 1984).

Los mismos autores anteriormente citados (Mobley, Griffeth, Hand y Maglino, 1979) en una investigación paralela revelan que a mayor edad, a mayor sentimiento de pertenencia a la organización, a mayor satisfacción laboral a mayor variedad en el contenido del trabajo y a mayores niveles de compromiso organizacional, disminuyen los índices de rotación.

Los estudios sobre Rotación de personal también han identificado al Compromiso Organizacional y a la Intención conductual como factores críticos en la decisión de terminar el empleo (Parasuraman, 1982). Tanto la satisfacción, el compromiso y la intención son componentes complementarios de las actitudes que determinan la decisión de dejar o no el empleo.

Este mismo autor ha reportado resultados que indican que el compromiso predice la intención conductual y como antecedentes de esta última se plantea la influencia de las variables personales, actitudinales y conductuales:

En el grupo de las variables personales se encuentran el sexo, la educación, la edad y la pertenencia a la organización, éstas dos últimas se asocian de manera negativa con la rotación.

Las variables actitudinales; es decir, la actitud hacia el trabajo refleja la influencia tanto hacia la cognición de retirada (intento de salida) como a la conducta de retirada (rotación). Las tres actitudes examinadas son: la *satisfacción laboral* referida a la reacción afectiva primaria de los individuos a varias facetas del trabajo y la experiencia laboral; el *nivel de estrés* definida como la respuesta psicológica al estado de disturbio afectivo

experimentado por los individuos en relación a sus trabajos y referidos a fenómenos intrapsíquicos como la frustración y la tensión y, por último, la *actitud de compromiso al trabajo* que es conceptualizado como la relación individual con la organización (basada en la noción de Línea de Actividad de Becker, 1960 cp Parasuraman 1982).

Dentro de las variables conductuales señaladas en esta investigación, que influyen sobre la rotación, se encuentran los puntos de vista concernientes al papel de la conducta laboral, especialmente el ausentismo: algunos estudios ven a este fenómeno como un temprano indicador conductual de la rotación y se ha examinado como una variable antecedente potencialmente predictiva de la rotación. Así mismo, y como la variable predictora más inmediata a la conducta de rotación se encuentra la Intención de Salida la cual refleja la motivación de permanecer o abandonar la organización.

Finalmente, los hallazgos han revelado que la rotación va precedida de la intención de irse de la organización, y ésta a su vez está precedida por la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del empleado (Michaels y Spector, 1982).

Ante toda evidencia mencionada acerca del Compromiso Organizacional y la Rotación Voluntaria, cabría plantearse como objetivo de la presente investigación el determinar si influye o no y como influye la fuerza de el compromiso que pueda llegar a desarrollarse hacia la organización sobre el deseo o la intención de permanecer dentro de la misma; es decir, sobre la rotación voluntaria del personal, y cuál es el efecto de ciertas variables, como sexo, edad, posición jerárquica, nivel de instrucción, tiempo en la organización y salario, sobre esta relación.

MÉTODO

PROBLEMA :

¿Cómo influye el compromiso con la organización en la rotación voluntaria del personal ?

HIPÓTESIS GENERAL:

Se espera que la relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria del personal sea inversa ; es decir, a mayor grado de compromiso adquirido, menor será la intención de rotación voluntaria de la organización.(Saks, 1995).

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

1.- Se espera que la relación entre edad y rotación voluntaria sea inversa, es decir que a mayor edad menor rotación de personal (Arnold y Feldman, 1982).

2.- Se espera que la relación entre edad y compromiso organizacional sea directa, es decir que a mayor edad mayor compromiso (Arnold y Felman, 1982).

3.- Se espera un mayor nivel de compromiso organizacional en las mujeres que en los hombres (Mathieu y Hamel, 1989).

4.- Se espera un menor nivel de rotación por parte de las mujeres que de los hombres (Mathieu y Hamel, 1989).

5.- La relación entre posición jerárquica y rotación es inversa, a mayor posición jerárquica menor rotación voluntaria (Michaels y Spector, 1982).

6.- La relación entre posición jerárquica y compromiso organizacional es directa, a mayor posición jerárquica mayor compromiso (Wallace, 1995).

7.- La relación entre nivel de instrucción y rotación es directa, a mayor nivel de instrucción mayor rotación voluntaria de personal (Botero, 1983).

8.- La relación entre nivel de instrucción y compromiso organizacional es inversa, a mayor nivel de instrucción menor compromiso (Wallace, 1995).

9.- La relación entre tiempo en la organización y rotación voluntaria es inversa, a mayor tiempo en la organización menor rotación.

10.- La relación entre tiempo en la organización y compromiso organizacional es directa, a mayor tiempo en la organización mayor compromiso.

11.- La relación entre salario y rotación es inversa, a mayor salario menor rotación voluntaria (Botero, 1983).

12.- La relación entre salario y compromiso es directa, a mayor salario mayor compromiso (Meyer y Allen, 1990).

13.- La relación entre edad y posición jerárquica es directa, a mayor edad mayor posición jerárquica (Arnold y Feldman, 1982).

14.- La relación entre edad y nivel de instrucción es inversa, a mayor edad menor nivel de instrucción (Mathieu y Hamel, 1989).

15.- La relación entre salario y posición jerárquica es directa, a mayor posición jerárquica mayor salario.

16.- La relación entre edad y tiempo en la organización es directa, a mayor edad mayor tiempo en la organización.

17.- Las mujeres tienden a permanecer mayor tiempo en la organización que los hombres

VARIABLES :

NOMBRE Y PAPEL EN EL DISEÑO :

Compromiso organizacional : variable endógena.

Rotación Voluntaria : variable endógena.

Sexo : variable exógena.

Edad : variable exógena.

Posición Jerárquica : variable exógena.

Nivel de instrucción : variable exógena.

Tiempo en la organización : variable exógena.

Salario : variable exógena.

DEFINICIONES :

Compromiso organizacional :

Conceptual: Fuerte creencia en la organización aceptando las metas y valores ; además de una complacencia a ejercer lo mejor posible en nombre de la organización, acompañado por un fuerte deseo de permanecer dentro de la misma. (Steers, 1977).

Operacional: Puntuación que obtiene el sujeto en la escala de Compromiso Afectivo o Instrumental de Meyer y Allen(1984).

Rotación Voluntaria :

Conceptual: Deseo o intención que tiene el trabajador de abandonar la organización.(García, 1995).

Operacional: Respuesta afirmativa del sujeto a la pregunta : ¿Si le apareciera la oportunidad de trabajar en otra empresa, abandonaría la institución?.

Sexo: Respuesta que ubique al sujeto en el género al que pertenece. Se codificó 0 si es femenino y 1 si es masculino.

Edad: Respuesta que ubique al sujeto en el número de años cumplidos a la fecha de aplicación del instrumento.

Posición Jerárquica: Respuesta que señala el sujeto y que lo ubica en el nivel al cual pertenece dentro de la organización. Dichos niveles se codificaron de la siguiente manera:

Nivel operativo (obrero)	0
Personal secretarial y de oficina	1
Supervisorio medio o personal profesional	2
Gerencial	3

Nivel educativo: Respuesta que ubique al sujeto y que indique el grado de educación formal obtenido hasta la fecha de estudio. Para ello se propuso cuatro categorías con su respectiva codificación:

Primaria	0
Secundaria	1
Técnico superior	3
Universitario	4
Post-grado	5

Tiempo en la organización: Respuesta que ubica al sujeto en el número de años y/o meses que tiene trabajando en la institución.

Salario: Respuesta que ubica al sujeto en una categoría que indique el paquete anual en bolívares que gana en la organización. Se dispuso de cuatro categorías de respuesta:

Menos de 2.000.000	0
De 2.000.001 a 4.000.000	1
De 4.000.001 a 6.000.000	2
De 6.000.001 a 8.000.000	3
8.000.000 ó más	4

TIPO DE INVESTIGACION :

Expost-facto, ya que no es posible tener un control directo sobre las variables independientes, porque ya han acontecido sus manifestaciones y, además, son intrínsecamente no manipulables. Se realizaron inferencias sobre las relaciones entre ellas sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las mismas. (Kerlinger, 1984).

La modalidad de esta investigación Expost-facto, es de tipo **Correlacional**, puesto que las relaciones existentes son demasiado complejas para poder explicarla en términos de una sola causa, lo que implica que los fenómenos en esta área sean resultantes de numerosas causas, al igual que el compromiso organizacional y la rotación voluntaria del personal, en donde los montos pueden verse influidos por otras variables demográficas que deben ser incluidas en el estudio para, de esta forma captar la esencia y complejidad del fenómeno. (Glass y Stanley, 1986).

En este sentido, se utilizó un modelo matemático denominado **Path Analysis o Análisis de Ruta**, a fin de obtener una comprensión global e integrada de la relación entre las diferentes variables, ya que es una forma de análisis de regresión múltiple aplicado, que utiliza diagramas de ruta para guiar la conceptualización del problema o para probar hipótesis más complejas (Kerlinger, 1984).

El análisis de ruta es un método de medida de la influencia directa en un sistema, para hallar de este modo, el grado en que la variación de un efecto dado es determinado por cada causa particular. Dicho método depende de la combinación del conocimiento de los grados de correlación entre las variables de un sistema con el conocimiento que pueda tenerse de sus correlaciones causales (Sierra, 1981).

El análisis de ruta permite estimar los parámetros de un modelo causal, que son interpretados como indicadores de la cantidad de cambio en una variable dependiente (rotación voluntaria) que es atribuible al cambio en una variable anterior (compromiso organizacional) (Leik y Meeker, 1975 cp Sierra 1981).

Además el presente modelo cumple con las condiciones necesarias propuestas por Sierra (1981) para hacerse aplicable este tipo de análisis, a saber:

1.- Es un modelo o sistema de variables cerrado donde cada variable dependiente debe ser considerada explícita o completamente determinada por alguna combinación de variables del sistema (rotación voluntaria determinada por compromiso organizacional).

2.- Es un modelo recursivo, lo cual implica que dos variables no pueden ser recíprocamente causa - efecto una de otra, es decir, las relaciones entre las variables que lo forman se supone que son asimétricas.

3.- El modelo es lineal, dado que las relaciones que unen las variables se pueden representar por ecuaciones lineales.

4.- Relaciones de causa - efecto entre las variables del modelo: se supone que todas las variables están unidas por relaciones causales.

DISEÑO MUESTRAL:

POBLACIÓN:

La población estuvo constituida por empleados de ambos sexos que ocupaban cargos en los siguientes niveles: gerencial, supervisorio medio, secretarial y obrero; pertenecientes a tres empresas de diferentes sectores a saber, alimentos y bebidas, petrolero y tabacalero.

MUESTREO NO PROBABILÍSTICO - CIRCUNSTANCIAL:

La selección de la muestra de los sujetos dentro de las empresas, se realizó por medio de un procedimiento no probabilístico, es decir, las personas no tuvieron la misma probabilidad de ser elegidas, lo que hace que el tipo de muestreo sea no probabilístico.

La selección de las organizaciones se realizó en función de la disponibilidad y accesibilidad permitida por los empleados de la alta gerencia de cada una de las empresas, para realizar el presente trabajo de investigación entre el personal que ocupaba cargos de tipo gerencial, supervisorio medio, secretarial y operativo, lo que hace que el tipo de muestreo sea incidental.

Se realizó un muestreo circunstancial o accidental, debido a que "se utiliza la muestra de la que el investigador dispone" (Kerlinger, 1984 p. 135). Los participantes que integraron la muestra fueron solo aquellos empleados de las distintas empresas que ocupaban los cargos anteriormente señalados, y que tuvieron disponibilidad para participar voluntariamente en la organización.

MUESTRA:

La muestra estuvo conformada por un grupo de 315 empleados de ambos sexos, pertenecientes a 3 tipos de empresas: el 39,6% en el área de alimentos y bebidas, 29,5% en el sector petrolero y el 30,7% en el tabacalero.

INSTRUMENTOS:

El Compromiso Organizacional se midió a través de la escala de Compromiso Afectivo, Normativo e Instrumental de Meyer y Allen (1984), la cual está constituida por 18 ítems, y el OCQ de Mowday, Porter y Steers que consta de 15 ítems. Así mismo, la Rotación voluntaria se midió con la pregunta: "¿ Si le ofrecieran la oportunidad de trabajar en otra empresa, abandonaría la institución?", codificando 0 si la respuesta era negativamente y 1 si era afirmativa (Huselid y Day, 1991).

Las variables sexo, edad, posición jerárquica, nivel de instrucción, tiempo en la organización y salario, fueron medidas por las respuestas que ubicaron al sujeto y que indicaron la posición que ocupaba en las mismas, las cuales fueron ubicados en un sistema de categorías, pertenecientes a la hoja de datos personales

La recolección de la información, se llevó a cabo a través de un estudio de campo, en el que se tomaron las medidas de manera transversal; es decir, administrando las escalas correspondientes en una misma sesión.(Kerlinger, 1984).

TIPOS DE ANÁLISIS REALIZADOS :

La estructura de la base de datos constó de 38 columnas. Las primeras 5, pertenecientes a datos demográficos del sujeto ; en la siguiente casilla, se registró la medida de la rotación voluntaria, posteriormente se registraron las respuestas a los ítems de las escalas de compromiso organizacional de Meyer y Allen y de Porter y Steers y finalmente, en la última casilla se codificó el número correspondiente a cada empresa.

Esta base de datos se introdujo en una hoja de cálculo del programa EXCEL, para luego ser procesados y analizados con la ayuda del Programa Estadístico para Ciencias Sociales SPSS, a partir del cual se realizaron los siguientes análisis estadísticos:

1.- Escala de Compromiso Afectivo e Instrumental de Meyer y Allen (1984)

1.1.- Análisis de Validez.

1.2.- Análisis Factorial. Para determinar si en ésta muestra se pueden establecer los tres factores: el componente afectivo, el componente instrumental y el componente normativo del Compromiso.

2.- Análisis de Regresión Múltiple:

Para estimar el peso de cada una de las variables exógenas sobre el compromiso organizacional, y a su vez, determinar cuál es la magnitud de este último y de dichas variables sobre la rotación voluntaria de personal.

3.- Cuestionario de Compromiso Organizacional de Mowday, Porter y Steers. Con la finalidad de determinar la validez concurrente del instrumento a utilizar y así aumentar la red de relaciones del estudio.

3.1.- Análisis de Confiabilidad y Validez.

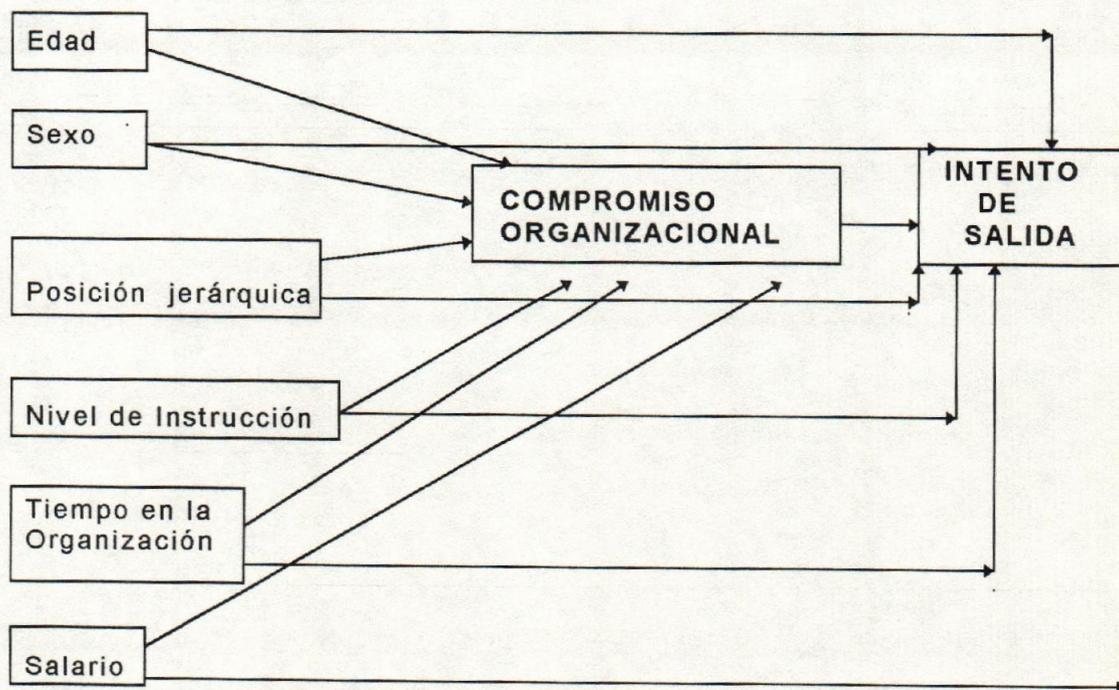
3.2.- Análisis Factorial. Para determinar la emergencia de factores particulares.

4.- Análisis de Ruta:

Para determinar las influencias directas e indirectas de las variables exógenas sobre las endógenas; estas influencias se verán reflejadas en los llamados coeficientes de ruta, los cuales son en realidad, coeficientes estandarizados de regresión (B) (Kerlinger, 1984).

El modelo propuesto se presenta a continuación:

ANEXO N: DIAGRAMA DE RUTA INICIAL.



PROCEDIMIENTO

El procedimiento realizado para la recolección de los datos se llevó a cabo en dos etapas. La primera consistió en la reformulación del cuestionario de Mowday, Porter y Steers una vez traducido, mediante la validación de jueces expertos y posteriormente a través de la prueba piloto realizada a una muestra de 70 empleados pertenecientes a una empresa de ascensores, a partir de la cual se realizaron las modificaciones necesarias para poder pasar a la segunda etapa de administración de los cuestionarios en la muestra de empresas seleccionadas.

Prueba piloto del cuestionario de Porter y Steers

Se llevó a cabo la traducción del instrumento por un especialista en el ámbito industrial (Ver Anexo A); posteriormente fue sometido a 5 jueces expertos en el área de desarrollo organizacional y psicometría, para asegurar la validez de contenido de la prueba dado que este tipo de validez es "la representación o la adecuación muestral del contenido de un instrumento de medición" (Kerlinger, 1984 p. 472). La validación de contenido es básicamente una cuestión de juicio, donde deben estudiarse los reactivos de una prueba y ponderar cada uno de ellos de acuerdo con su representatividad del universo.

Para tales fines, se le entregó a cada experto un material que contenía los objetivos de la investigación, una serie de instrucciones donde se indicaban las pautas mediante las cuales debía ser evaluado el instrumento y una hoja para especificar las observaciones pertinentes (Ver anexo B).

Los expertos coincidieron en la aprobación de dicho instrumento, haciendo la salvedad en la posible dificultad de comprensión de ciertos términos para los individuos con un bajo nivel educativo.

Para completar este proceso de validación se llevaron a cabo dos tipos de operaciones: Una experimental y otra estadística. En la primera se administró el instrumento a un grupo de 70 individuos pertenecientes a una empresa de ascensores de sexo masculino y femenino de edades comprendidas entre 19 y 50 años, distribuidos en dos sucursales de la empresa en estudio dentro del área metropolitana.

Una vez administrado el instrumento al grupo, se procedió a vaciar la data en una hoja de cálculo Excel (Ver Anexo D), haciéndose uso del Programa Estadístico para Ciencias Sociales SPSS, con el objeto de

determinar la validez del cuestionario. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de .77 lo cual quiere decir que existe una relación significativa entre los ítems (consistencia interna). Así mismo se realizó un análisis de ítems a partir del cual se encontró que los ítems 3, 4, 7, 9, 11, 12 y 13 arrojaron resultados de baja significación para medir el constructo, a raíz de lo cual, dichos ítems fueron modificados. A continuación se presenta una tabla que expone los cambios realizados:

Tabla 1: Modificaciones realizadas al cuestionario de Mowday, Porter y Steers

ITEMS ANTES DEL ANÁLISIS	ITEMS DESPUES DEL ANÁLISIS
3. Siento muy poca lealtad hacia esta organización.	3. Mi fidelidad hacia la organización es baja.
4. Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de tarea para mantener el buen funcionamiento de la organización.	4. Estaría dispuesto a hacer cualquier clase de trabajo para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
7. Sólo podría ser tan buen trabajador en otras organizaciones, si el tipo de trabajo fuera similar al que realizo en esta organización.	7. En una organización diferente a ésta, yo sería tan buen trabajador como soy aquí, si el trabajo fuera semejante.
9. El mínimo cambio en mis actuales circunstancias, haría que dejara la organización.	9. Si la organización me pide alguna responsabilidad adicional a las que cumplo actualmente, la abandonaré de inmediato.
11. No hay mucho que ganar quedándome dentro de la organización por tiempo indefinido.	11. No veo muchas perspectivas a futuro, quedándome en la organización indefinidamente.
12. A menudo encuentro difícil estar de acuerdo con las políticas de la organización respecto a temas que conciernen a sus empleados.	12. A menudo es difícil estar de acuerdo con las políticas y decisiones de la organización, referentes a nosotros como empleados.
13. Yo realmente me preocupo por el futuro de la organización, haría que dejara la organización.	13. Yo realmente me preocupo por el futuro de la organización, de no ser así, dejaría la organización.

Así mismo, a partir de la prueba piloto se identificaron algunas dificultades en la codificación de las respuestas en la hoja correspondiente a los datos de identificación. En este sentido, se hizo necesario realizar algunas modificaciones con el objeto de facilitar la comprensión de las instrucciones relativas a las alternativas de respuesta, considerando además la codificación posterior de los datos.

A saber, dichos cambios incluyeron: La eliminación del sistema de categorías para las variables edad y antigüedad, siendo sustituida por una categoría abierta en la cual el sujeto debía responder en años y meses, lo que incrementa la precisión de estas variables al ser codificadas en meses en la Hoja Excel. Por otra parte, en relación a la variables *posición jerárquica* se hizo necesario añadir una nueva categoría que incluyera al personal secretarial y de oficina, así como, ampliar el rango de la categoría supervisorio medio, especificando en ella la inclusión de personal profesional y empleado. Por último se incrementó la amplitud de las categorías correspondiente a la variable *salario*.

Para llevar a cabo la recolección de los datos y medir las variables propuestas en esta investigación, se utilizaron 2 instrumento con el objeto de determinar la validez concurrente entendida como la exactitud con que un instrumento mide lo que se pretende medir, o dicho de otra forma, es el grado de relación existente en tres los datos de un test y los del criterio, en este caso, otro instrumento (Magnusson, 1993). Para ello se emplearon las siguientes pruebas:

- a.- Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. (Ver Anexo G)
- b.- Cuestionario de Compromiso Organizacional de Porter y Steers (Ver Anexo E)
- c.- Hoja de datos biográficos para obtener información sobre: edad, sexo, posición jerárquica, nivel de instrucción, tiempo en la organización y salario. Para medir el intento de rotación se utilizó una pregunta cerrada al final de los cuestionarios: ¿Si se le presentara la oportunidad de trabajar en otra empresa, abandonaría la institución en la que se encuentra actualmente?

De la población de empresas privadas del área metropolitana de Caracas se seleccionaron tres organizaciones que se mostraron interesadas en los posibles resultados de la investigación. Dichas empresas pertenecen a los siguientes sectores: Alimentos y bebidas, tabacalero y petrolero. El proyecto y la carta de solicitud (Ver Anexo B) fueron presentados en las gerencias de Recursos Humanos respectivas y posteriormente fue aprobado por cada una de ellas; a partir de esto se acordó administrar los dos instrumentos de Compromiso Organizacional, la pregunta que mide intento de rotación y la hoja de datos personales individualmente, excepto en la de alimentos y bebidas cuya aplicación fue colectiva en sesiones de 5 a 10 personas aproximadamente.

Los 300 sujetos, por ende, se obtuvieron a través de un muestreo intencional no probabilístico en el que se empleó como criterio de escogencia la pertenencia a alguno de los siguientes niveles jerárquicos: Gerencial, Supervisorio medio (personal profesional), secretarial de oficina y operativo (obrero).

En cada sesión se informaba a los participantes la naturaleza del estudio, el propósito de la investigación y la posible aplicación de los resultados. Seguidamente se le pedía a cada sujeto que llenara la hoja de datos biográficos donde las personas debían especificar datos personales, tales como: Edad, sexo, nivel de instrucción, salario, posición jerárquica y tiempo en la organización, con el fin de recolectar información básica sobre los individuos del presente estudio (variables exógenas). Se administraron los instrumentos con sus respectivas instrucciones, los cuales debían llevarse a cabo sin ningún límite de tiempo.

Luego de recolectados ambos instrumentos se procedió a vaciar la data correspondiente al Compromiso Organizacional; posteriormente se codificaron datos (Ver Anexo H) y luego, utilizando el paquete estadístico SPSS se construyó el modelo de análisis de ruta. Ésta técnica de análisis sirve para "estudiar las magnitudes de los efectos de más de una variables independiente sobre una variable dependiente, usando los principios de regresión y correlación" (Kerlinger, 1984), es decir, "... pretende especificar el grado en que cada una de las distintas variables independientes determinan la variación de una variable en cuestión" (Sierra, 1992, p. 615).

Las ventajas, que según Levin (1990) tiene este tipo de análisis estadístico es que:

"Permite utilizar una mayor parte de información para estimar la variable dependiente. Además, se puede atender a cada una de las variables independientes individuales, y probar si contribuyen significativamente a la manera en que la regresión describe los datos, a su vez, permite el uso de variables ficticias para incluir factores cualitativos o categóricos como la variables sexo" (602).

Así mismo, se realizó un análisis inferencial donde se calcularon los coeficientes de regresión simple y múltiple (Ver Anexo I) así como el análisis factorial y de ambos instrumentos (Ver Anexo J). Por otra parte, se obtuvo el grado de complementaridad de las dos pruebas (Ver anexo K) y la distribución de variables como edad y antigüedad (Ver Anexo L)

En este sentido, se encontró a partir del Diagrama de Tallo y Hoja que en el caso de la antigüedad, la distribución de la muestra tiende a ser asimétrica positiva (coleada hacia afuera) lo cual significa que la mayor proporción de personas se encuentran ubicadas en los más bajos niveles de antigüedad, o dicho de otra manera, la mayor parte de la población estudiada eran trabajadores con poco tiempo en la organización. Con respecto a la edad, la distribución, aun cuando es cercana a la curva normal, presenta una tendencia a la asimetría positiva, siendo por tanto coleada hacia afuera, es decir que la mayor cantidad de la población del estudio, se encuentra ubicada en los niveles más bajos de edad.

Aún cuando ésta última variable fue considerada inicialmente dentro del grupo de las variables exógenas para la realización del modelo previo, en vista de su alta correlación con la variable antigüedad, se procedió entonces a la eliminación de la misma.

Se procesaron los datos pertenecientes a la muestra de 315 trabajadores de 3 empresas en diferentes rubros, los cuales se distribuyeron de la siguiente manera: 125 sujetos en el área de alimentos y bebidas, 93 en el sector petrolero y 97 en el área tabacalera (Ver Anexo M); todas ellas ubicadas en el área metropolitana. Dicha población se caracterizó por edades comprendidas entre 18 a 60 años aproximadamente, de sexo masculino-femenino, que desempeñan cargos a nivel gerencial, supervisorio medio (dentro del cual se ubica al personal profesional), secretarial de oficina y operativo (obrero). Adicionalmente se procesaron datos referentes a la antigüedad en la organización, nivel de instrucción y salario.

Posteriormente se vaciaron los datos biográficos y se codificaron de la siguiente manera para su inclusión en el paquete estadístico:

Sexo: Femenino	0
Masculino	1

Nivel de Instrucción:	Primaria	0
	Secundaria	1
	Técnico Superior	2
	Universitario	3
	Post grado	4

Jerarquía	Operativo (obrero)	0
	Secretarial y de oficina	1
	Supervisorio medio	2
	Gerencial	3
Salario	Menos de 2.000.000	0
	2.000.001 a 4.000.000	1
	4.000.001 a 6.000.000	2
	6.000.001 a 8.000.000	3
	8.000.001 o más	4

Edad: Valor en años y meses.

Antigüedad: Valor en años y meses.

Finalmente, se realizó el análisis de los resultados, la discusión de los mismos, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones pertinentes para investigaciones posteriores que sigan ésta misma línea. Así como la elaboración final del reporte de investigación.

ANÁLISIS DE DATOS

Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen

Las primeras investigaciones realizadas por Meyer y Allen en 1984 sobre Compromiso Organizacional comenzaron con un intento de ilustrar como las inconsistencias en la conceptualización y en las mediciones del compromiso pueden interferir en la comprensión de dicho proceso. "Estos primeros trabajos llevaron al desarrollo de un modelo de Compromiso de tres componentes y a la medición de estos tres componentes: Compromiso afectivo, de continuidad o conductual y normativo" (Allen y Meyer 1990 a; Meyer y Allen, 1991) cp Meyer y Allen, 1997 pp 116.

"El desarrollo de las escalas de compromiso afectivo, de continuidad y normativo esta basado en los principios de la construcción de escalas delineado por Jackson (1970) y descrito en detalle en otras partes (Meyer y Allen, 1990). Se usaron definiciones de los tres constructos para desarrollar un grupo inicial de puntos que luego fue administrado a una muestra de hombres y mujeres que trabajaban en diferentes ocupaciones y organizaciones. Los ítems fueron seleccionados para la inclusión en las escalas, sobre la base de una serie de reglas de decisión que tomaron en cuenta la distribución de las respuestas en una escala de acuerdo-desacuerdo de 7 puntos para cada ítem, correlaciones ítems-escalas, redundancia del contenido, y el deseo de incluir ítems positivos y negativos a la vez, cada una de las tres escalas resultantes de este proceso contenía 8 ítems". (cp Meyer y Allen, 1997 pp.117).

Meyer et al (1993) realizaron la revisión de las tres escalas, específicamente la escala correspondiente a compromiso normativo. A partir de esta revisión, las escalas de los componentes afectivo y conductual fueron modificadas de 8 a 6 ítems y en cuanto a la escala del componente normativo se eliminaron 2 ítems quedando también 6, pasando así de una escala original de 24 a 18 ítems (tomando en cuenta los dos eliminados de cada escala), de los cuales 4 son reversibles ®. Por lo tanto el puntaje más alto que un sujeto pueda obtener es de 126 puntos y el más bajo de 18.

El instrumento utilizado en la presente investigación corresponde a esta versión revisada de las escalas; el orden en que fueron distribuidos los ítems resultó de un proceso aleatorio de selección y para responder el cuestionario los sujetos deben elegir uno de los siete puntos de una escala likert distribuida de la siguiente manera:

- 1= Fuertemente en desacuerdo.
- 2= Moderadamente en desacuerdo.
- 3= Débilmente en desacuerdo.
- 4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 5= Débilmente de acuerdo.
- 6= Moderadamente de acuerdo.
- 7= Fuertemente de acuerdo.

El análisis factorial realizado a esta prueba de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, arrojó dos factores (Ver Anexo J). El primero (factor 1), contiene los ítems 6, 13, 7, 17, 4, 3, 5, 12, 11, 2, los cuales presentan en su mayoría elementos que incluyen sentimientos de "obligación" por mantenerse dentro de la empresa como consecuencia de la internalización de normas que constituyen prioridad para el individuo, y que son obtenidas a través del proceso de socialización por medio de la familia o de la cultura. Así como elementos referentes a los costos que representa para el empleado el hecho de abandonar la organización. En vista de ello, dicho factor ha dado en llamarse el Componente Normativo-Conductual del Compromiso Organizacional.

A través de dicho análisis, se pudo observar que los ítems 6, 13 y 7 fueron los más representativos del factor 1 con unas varianzas de 66%, 63% y 61% respectivamente. Siendo, por ende, el ítem 6 el de mayor peso dentro del factor medido que hace referencia al sentimiento de felicidad de trabajar dentro de la empresa.

En contraste, los ítems 2, 8 y 9 son menos explicativos del factor 1 al presentar las siguientes varianzas: 61,1%; 44,9% y 48,7% respectivamente. Siendo este último el menos válido dentro de la escala, el cual hace referencia a la lealtad hacia la organización.

Por otra parte, el segundo factor (factor 2) se encuentra constituido por los ítems 6, 12, 15, 18, 14, 9, 8, 16, 1, 10, todos ellos relativos al "enganche" emocional, identificación y involucramiento del

empleado con la organización, por lo cual se ha denominado Componente Emocional del Compromiso Organizacional.

Así mismo se pudo notar que los ítems 15,14 y 18 fueron los más representativos de este factor obteniendo unas varianzas de 76,8%; 60,9% y 73,4% respectivamente. Por lo que el ítem 15 fue el de mayor relevancia dentro de este factor el cual hace referencia al sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Por otro lado los ítems 6 y 10 fueron los menos explicativos del factor 2 al presentar las siguientes varianzas 36% y 43%, siendo el primero el de menor significación en este aspecto relativo a el grado de felicidad de trabajar dentro de la organización.

A continuación se presenta una tabla que hace referencia a los distintos ítems que conforman a los factores y sus correspondientes varianzas:

Tabla 2 : Factores encontrados en el cuestionario de Meyer y Allen

FACTOR	ITEMS	VARIANZA
Factor 1 Normativo Conductual	06. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	.66089
	13. Le debo muchísimo a mi organización	.63110
	07. Me sentiría muy culpable si renunciara a mi organización en este momento.	.61594
	17. Sería muy difícil para mi en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.	.61531
	04. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	.59436
	03. Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	.58670
	05. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.	.58187
	12. Esta organización tiene para mi un alto grado de significación personal.	.57467
	11. Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.	.55957
	02. Aunque fuera ventajoso para mi, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	.51138
	09. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	.44993
	8. Esta organización merece mi lealtad	.48797

Factor 2 Emocional	06. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	-.36056
	12. Esta organización tiene para mi un alto grado de significación personal.	-.49004
	15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	.76820
	18. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.	.73453
	14. No me siento como "parte de la familia" en mi organización.	.60942
	09. Realmente siento los problemas de la organización como propios.	-.57051
	08. Esta organización merece mi lealtad.	-.53472
	16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	.51263
	01. Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	.49935
	10. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.	.43078

Cuestionario de Compromiso Organizacional de Mowday, Porter y Steers

Las investigaciones iniciales realizadas por Porter, Mowday y Steers del constructo, se remontan a 1977 cuando notaron que dicho concepto era objeto de un intenso análisis por sociólogos al ser un elemento importante para entender el comportamiento de los empleados en las organizaciones. De allí surgió la idea de construir un instrumento que midiera el constructo y ayudara a encontrar indicadores conductuales que lograran la unificación conceptual del mismo, dada la extensa variedad de definiciones que presentaba en la literatura (Steers, 1979).

El instrumento estuvo conformado por 15 ítems los cuales presentaban para su medición una escala likert de siete puntos que se estructuraron de la siguiente manera:

- 1 Totalmente en desacuerdo.
- 2 Bastante en desacuerdo.
- 3 Un poco en desacuerdo.
- 4 Indiferente.
- 5 Un poco de acuerdo.
- 6 Bastante de acuerdo.
- 7 Totalmente de acuerdo.

El instrumento fue administrado a 2563 empleados pertenecientes a nueve organizaciones diferentes. Una vez aplicado se pasó a la realización del análisis estadístico, en donde no se modificaron ninguno de los ítems de la escala original (Mowday, Steers y Porter, 1979).

Siendo aplicada en el presente trabajo donde a través de un análisis factorial emergieron dos factores: El primero constituido por los ítems 8, 14, 6, 2, 4, 1, 5 y 11 siendo los más representativos el 8, 14 y 6 con unas varianzas de 76,9%; 71,8% y 65,9% respectivamente. Por lo que el ítem 8 queda ubicado como el más representativo del factor que implica el sentimiento de bienestar en el desempeño de la tarea dentro de la organización. De allí que dicho factor haga referencia a una actitud favorable hacia la organización en la cual se trabaja (Ver Anexo J).

Los menos representativos en este aspecto se ubican con unas varianzas de 54,9% y 38,9% pertenecientes a los ítems 5 y 11 siendo este último el de menor significación, relativo a la percepción de obtener beneficios quedándose indefinidamente dentro de la organización.

Por otra parte los ítems perteneciente al factor 2 son el 2, 3, 9, 10, 11, 12 y 15 siendo los más representativos los ítems 9 y 3 con varianzas 66,2% y 70,1% haciendo este último referencia a la ausencia de sentimiento de fidelidad hacia la organización y el de menor relevancia el 2 con un puntaje de 39,1% el cual hace referencia a los sentimientos de satisfacción al conversar con otros acerca de la empresa donde se trabaja. En vista de ello, este componente implica más bien una actitud desfavorable hacia la empresa. Reflejada básicamente por los ítems que lo constituyen, los cuales se componen de connotaciones negativas en la relación entre sujeto y empresa.

A continuación se presenta una tabla que hace referencia a los distintos ítems que conforman a los factores y sus correspondientes varianzas:

Tabla 3. Factores encontrados en el cuestionario de Mowday, Porter y Steers.

FACTORES	ITEMS	VARIANZAS
Factor 1 Actitud Favorable	08. Esta organización hace surgir lo mejor de mí, respecto al desempeño en la tarea.	.76918
	14. Para mí, ésta es la mejor organización de todas las posibles para trabajar.	.71838
	06. Me siento orgulloso cuando le dije a los demás que pertenezco a esta organización.	.65922
	02. Cuando hablo con mis amigos acerca de esta organización, me refiero a la misma como una gran organización para trabajar en ella.	.58082
	04. Estaría dispuesto a hacer cualquier clase de trabajo para mantener el buen funcionamiento de la empresa.	.56667
	01. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo que va más allá de lo esperado para ayudar que ésta organización sea exitosa	.55678
	05. Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares.	.54962
	11. No veo muchas perspectivas a futuro, quedándome en esta organización indefinidamente.	-.38935
Factor 2 Actitud Desfavorable	02. Cuando hablo con mis amigos acerca de esta organización, me refiero a la misma como una gran organización para trabajar en ella.	-.39147
	03. Mi fidelidad hacia la organización es baja.	.70168
	09. Si la organización me pide alguna responsabilidad adicional a las que cumplo actualmente la abandonaría de inmediato.	.66270
	10. Estoy extremadamente descontento por el hecho de haber seleccionado esta organización para trabajar, descartando a otras organizaciones en las que pude ingresar.	.65613
	15. Definitivamente, fue un error de mi parte decidir trabajar en esta organización.	.55497
	11. No veo muchas perspectivas a futuro quedándome en la organización indefinidamente.	.49261
	12. A menudo es difícil estar de acuerdo con las políticas y decisiones de la organización, de no ser así dejaría la organización.	.45871

A partir de estos resultados se observa una complementaridad entre los factores de ambas pruebas (Ver Anexo K). Más específicamente, el factor 1 del instrumento de Meyer y Allen mide una dimensión subyacente equivalente al factor 1 de Mowday, Porter y Steers. Es decir que el Componente Normativo-Conductual y la actitud favorable se correlacionan en gran medida, debido quizás a que en las empresas los programas

dirigidos al enganche de los empleados hacen referencia a elementos netamente positivos de la misma (actitud favorable), lo cual genera en el empleado una percepción acerca de los beneficios que se perderían al abandonar la organización (aspecto conductual). Lo que se refiere a un nivel más racional y de menor emocionalidad.

Así mismo, el factor 2 del instrumento de Meyer y Allen y el factor 2 de la escala de Mowday, Porter y Steers miden una dimensión similar. Es decir, pareciera que en el momento de expresarse el componente emocional de los empleados con respecto a la empresa, sale a relucir una actitud desfavorable asociada a la organización y por ende a las experiencias negativas obtenidas en la misma. Lo que quiere decir que las situaciones desagradables que pasan los empleados se encuentran mayormente cargadas de un aspecto emocional o afectivo y en menor grado de elementos racionales.

Esto se observa a partir de una correlación significativa entre el Componente Emocional de Meyer y Allen y la Actitud Desfavorable de Mowday, Porter y Steers. En consecuencia se han denominado respectivamente, Compromiso 1 y Compromiso 2. De allí se puede afirmar que existe un alto grado de validez concurrente, pues el componente conductual-normativo de Meyer y Allen se relaciona en un 86,4% con el factor 1, al igual que el componente de Porter referente a la actitud favorable en un 83,7%. Así mismo, el componente emocional de Meyer y Allen se correlaciona en un 85,2% con el factor 2 al igual que el de Mowday; Porter y Steers que hace alusión a la actitud desfavorable en un 82,9%.

A partir de esto se puede observar el alto nivel de complementariedad de ambas pruebas que refleja la concurrencia de las mismas e indica que ambas miden el mismo constructo, Compromiso Organizacional.

Se encontró que el Compromiso 1 es explicado en un 13,14 % por las variables exógenas; de manera directa por el sexo, con una magnitud de 0,1299 lo cual implica que los hombres se comprometen en mayor grado que las mujeres. Así mismo, el nivel de instrucción arroja un beta de -0,2958 es decir, que las personas con menor nivel de instrucción puntúan más alto en el Compromiso 1.

El Compromiso 2 es explicado en un 16,1% y de manera directa por tres variables, a saber, la *antigüedad* con un beta de 0,2829 lo cual implica un mayor discompromiso en los sujetos que han trabajado durante más tiempo en la organización; la *jerarquía* con un puntaje de -

0,2199 por cuanto a medida que se asciende en el nivel jerárquico dentro de la empresa se disminuye la actitud desfavorable hacia la organización y el *salario* con un beta de -0,2155 es decir que las personas que reciben un menor salario presentan un mayor nivel de discompromiso.

Indirectamente dicho constructo es explicado por las siguientes variables: el *sexo* a través de una relación inversa con la antigüedad (-0,1043) por cuanto las mujeres permanecen mayor tiempo en la organización y dichos empleados con mayor antigüedad presentan una actitud más desfavorable. También el *nivel de instrucción*, a través de una relación directa con jerarquía (0,6772) por lo cual las personas con mayor educación formal y mayor jerarquía tienden a presentar una actitud más favorable hacia la empresa en la que se trabaja.

En cuanto al intento de rotación se observa una varianza de 28,5% explicada por las variables del modelo. Con respecto a los efectos directos se observa en primer lugar el Compromiso 1 o actitud favorable con un beta de -0,4274 indicando que al aumentar dicho componente disminuyen los niveles del intento de salida. Así mismo, el Compromiso 2 o actitud desfavorable con un índice de 0,2589 por cuanto al aumentar dicho compromiso aumenta también el intento de salida.

En relación a los efectos indirectos se encuentra: El *sexo* a través de una relación positiva con Compromiso 1 (0,1299) es decir que los hombres rotan menos que las mujeres, el *nivel de instrucción* a través de una relación inversa con Compromiso 1 (-0,2958) por lo cual a menor nivel de instrucción se presenta menor intento de salida, la *antigüedad* por medio de una relación positiva con Componente 2 (discompromiso)(0,2829) donde las personas con mayor antigüedad tienden a rotar más y la *jerarquía* a través de una relación inversa con Componente 2, por cuanto a medida que aumenta el nivel jerárquico se disminuyen los intentos de salida.

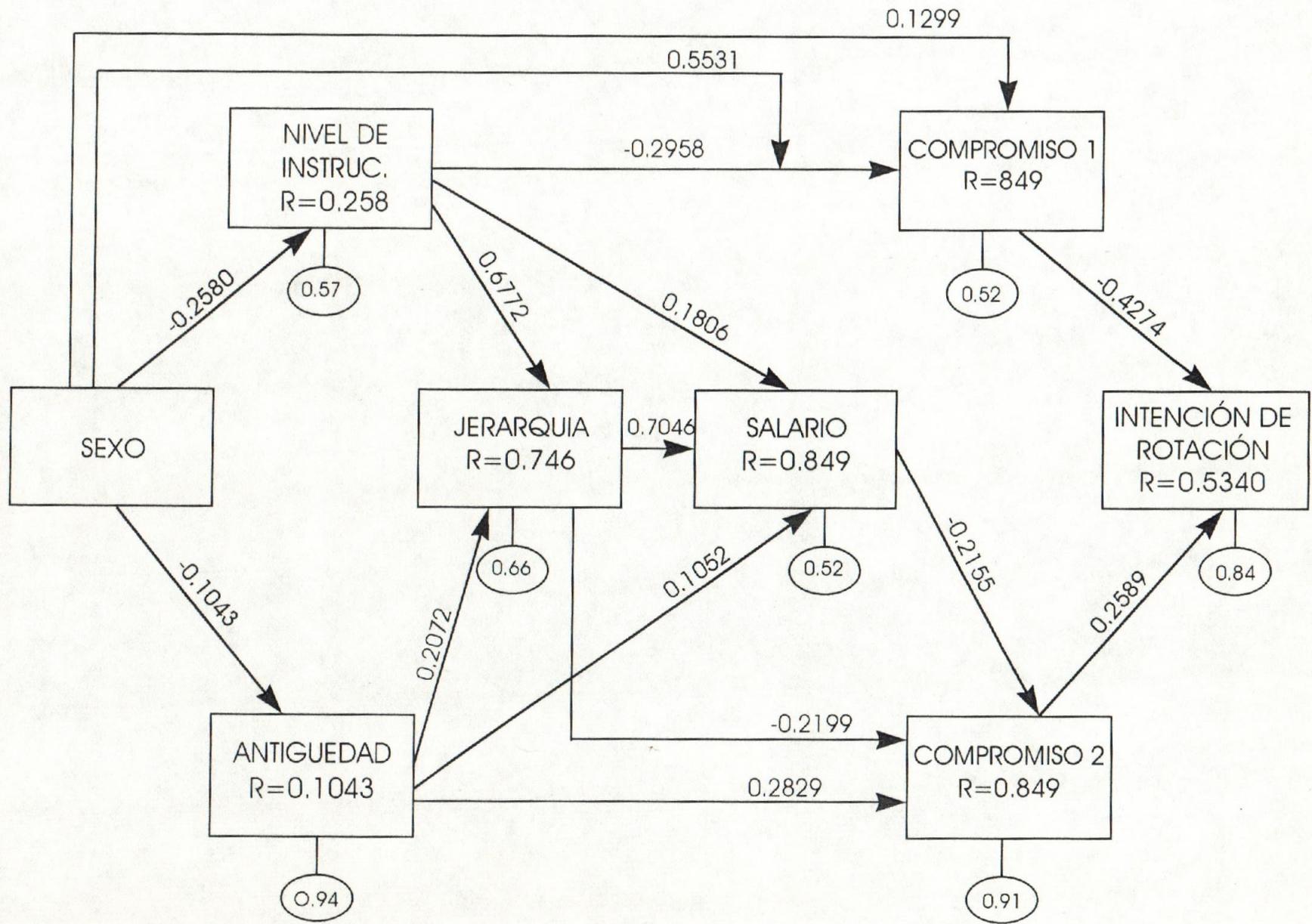
Aún cuando no representó un objetivo inicial del presente estudio, se procedió finalmente a establecer diferencias entre las empresas con respecto a los constructos considerados dentro del modelo, a saber: compromiso organizacional y rotación voluntaria de personal.

Se encontró que la empresa del rubro de alimentos y bebidas (codificado 1) presenta una correlación moderada positiva con el componente 1 del compromiso (Actitud favorable), lo cual refleja una mayor involucración del empleado con la organización y una menor incidencia de los efectos de la rotación.

En contraste, las empresas del sector petrolero y tabacalero (codificadas 2 y 3 respectivamente) presentan un menor nivel de involucración del empleado por lo que existe una tendencia a manifestar una actitud desfavorable hacia la organización y por ende, un mayor peligro a los efectos de la rotación. Esto es así, aún cuando no hubo diferencias significativas entre las tres empresas y los resultados generales reflejan el comportamiento global de una manera más precisa.

A continuación se presenta el diagrama de ruta (Anexo O) construido a partir de los datos:

ANEXO O



R² = Coeficiente de Determinación

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos confirmaron la hipótesis general planteada, dado que se comprobó la existencia de una relación inversa entre compromiso organizacional y rotación voluntaria de personal; específicamente cuando se trata del componente 1 que se refiere a la actitud favorable del empleado hacia la organización.

Este hallazgo puede ser explicado porque tal y como Saks (1995) afirma, al aumentar los niveles de orgullo y valoración hacia la organización donde se trabaja, disminuye el deseo de abandonar la misma, porque el "enganche" del individuo es tal que una de sus prioridades es, precisamente, la empresa en la que se desenvuelve.

El componente 2 del compromiso se refiere a la actitud desfavorable del individuo hacia la empresa, por lo que implica una percepción negativa o adversa hacia la organización, esto es así debido a que los ítems correspondientes refieren una connotación hostil al estar planteados en forma negativa. Por esto, su relación con el intento de rotación fue directa; es decir, que al aumentar dicho componente aumentaba también el deseo de abandono de la organización.

Este aspecto se relaciona con el hecho de que el ser humano puede desarrollar diferentes clases de actitudes hacia las situaciones de la vida diaria. La primera estaría referida a la satisfacción, al bienestar, al sentimiento de plenitud y conformidad de formar parte de una determinada actividad o ambiente, lo que generaría una conducta de acercamiento. Contrariamente pueden surgir actitudes de inconformidad, incomodidad o malestar ante una situación, cuyo resultante sería la evitación (Navarro, 1993).

Esto se enlaza de forma paralela con los aspectos planteados en un inicio referentes a las actitudes favorables y desfavorables del compromiso y a sus consecuencias: intentar abandonar la situación o evitar dicho abandono o rotación.

Por otra parte, se rechazó la primera hipótesis específica planteada que se refiere a la relación inversa entre la antigüedad y la rotación, pues, a través de los resultados obtenidos se observó como al aumentar el tiempo en la organización aumenta también el intento de salida. Lo cual pudiera estar explicado por el hecho de que al empleado

desenvolverse durante un período de tiempo más largo, comienzan a "desaparecer" los mensajes que se adquieren durante los primeros estadios de trabajo, en los que se muestra por parte de los interesados todos los beneficios que se obtendrían de mantenerse dentro de la empresa y por ende, lo que se podría perder al abandonar la misma.

Todo esto, trae como consecuencia una visión mas bien "racional" o "intelectual" del ambiente de trabajo. Pero cuando los empleados mantienen su puesto durante mas tiempo, comienzan a interactuar con ciertas "realidades" empresariales que chocan con el esquema previo, causando así, cierta decepción que puede inducir a los empleados a intentar rotar o por lo menos desearlo.

Con respecto a la hipótesis que hace referencia a la relación directa entre sexo y rotación, se obtuvieron resultados opuestos, pues se consiguió que los hombres tendían a rotar menos que las mujeres. En este aspecto pudiera estar influyendo la multiplicidad de tareas que la mujer en la actualidad debe realizar, lo que le dificulta obtener una mayor estabilidad profesional que los hombres. Esta situación puede generar en el sexo femenino cierto descontrol y finalmente el abandono en busca de trabajos que le permitan tener alcance a la multidimensionalidad de actividades: *esposa, madre, ama de casa*, entre otras.

En este sentido, Mathiew y Hamel (1989), afirman que las mujeres profesionales presentan menores niveles de compromiso que los hombres, mas aún, cuando estos últimos no son profesionales, lo cual pone en juego la estadía de las mujeres en las organizaciones y además incide negativamente en sus niveles o por lo menos deseos de rotación; debido a que las personas que logran adquirir una profesión se tornan mas exigentes en cuanto a lo que realmente quieren, y particularmente, en la población estudiada, la muestra de hombres en la empresa del rubro de alimentos y bebidas hubo gran cantidad de personas pertenecientes al nivel obrero.

Lo anteriormente mencionado, explicaría además, el hecho de que los resultados arrojaron que los hombres tienen mayor nivel de compromiso (entendido como una actitud favorable) que las mujeres, lo cual puede estar explicado por la unilateralidad de funciones a ejercer en el sexo masculino, que le lleva a entregarse en mayor grado a las actividades laborales; pues es allí en donde consigue el sustento necesario para el mantenimiento de su familia.

Con respecto a la hipótesis referente a la relación inversa entre jerarquía y rotación se confirmó la misma, ya que tal y como Michaels y Spector (1982) afirman, el percibir mejores oportunidades de trabajo en función de la experiencia pasada, es decir, haber ascendido jerárquicamente en la organización, genera una motivación extrínseca, mueve al individuo dentro de la empresa a la búsqueda de una nueva promoción, disminuyéndose de esta forma los intentos de rotación. Claro que para esto suceda es imprescindible que el individuo presente una baja actitud desfavorable y evitativa hacia la empresa y que por el contrario se sienta satisfecho de tener la oportunidad de desenvolverse en donde lo hace.

Todo lo anteriormente mencionado se confirma por lo planteado por Wallace (1993), que hace referencia al hecho de que los más altos niveles de jerarquía llevan consigo diversos méritos como el tener mayor autoridad y autonomía en la toma de decisiones. De allí que esto genere en el individuo un mayor sentimiento satisfacción y agradecimiento hacia la empresa, trayendo como consecuencia un incremento del Compromiso Organizacional.

De esto se genera otra implicación y es que a través de la confirmación de las hipótesis que hacen referencia a la relación inversa entre Nivel de Instrucción y Compromiso y relación directa con Rotación, se pudo notar tal y como Wallace (1995) afirma; que los individuos de mayor preparación académica o "colegiatura", tienden a no comprometerse con la organización pero si con la profesión que han adquirido, específicamente porque sienten que al obtener mayor grado de especialización, tienen mayores oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas gracias al esfuerzo académico realizado.

En oposición a lo anterior, las personas con menor nivel de instrucción, al no sentir seguridad de desenvolverse efectivamente en otros trabajos y temerle al desempleo, se mantienen en sus empleos originales sin intentar rotar, lo que conlleva generalmente al aumento de compromiso en estos niveles jerárquicos más bajos.

Esto fue corroborado por Botero (1983), quien considera que los altos niveles educativos disminuyen el compromiso con la organización; pues estos sujetos siempre están en búsqueda de mejores oportunidades económicas que pueden, en ocasiones implicar la salida de la empresa. De allí que la prioridad para estas personas sea su profesión y no la organización.

Por otra parte las hipótesis referentes a la relación inversa entre salario y rotación y relación directa con compromiso fueron confirmadas, como Botero (1983) afirma, las personas con mayor obtención de beneficios económicos tienden a comprometerse mas permanecen finalmente, más tiempo en la organización. Así mismo Meyer y Allen (1990) afirman que los individuos con mayores salarios tienden a adquirir mayor compromiso, particularmente el de tipo conductual, pues perciben mayores pérdidas de abandonar la organización que los que presentan salarios más bajos.

De esta misma forma, se logró corroborar la hipótesis concerniente a la relación directa entre antigüedad y jerarquía, porque según Arnold y Feldman (1982), los individuos que han trabajado mayor tiempo en la organización por lo general, han tenido mayores oportunidades de ascenso, por lo que finalmente son los que se encuentran ubicados en las posiciones jerárquicas de mayor relevancia dentro de la empresa, teniendo mejores beneficios económicos o salarios dado el número de responsabilidades que deben asumir dentro de la organización.

Es así que finalmente se ve como el Compromiso Organizacional juega un papel unificador, ya que crea un conjunto de significaciones que facilitan el lenguaje común y una mejor interacción entre los miembros de la empresa. A su vez permite que cada individuo se movilice por una causa, que es lograr los objetivos organizacionales que se refleja en último caso, en la satisfacción y rotación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados de la presente investigación confirmaron la hipótesis general que planteaba la existencia de una relación inversa entre compromiso organizacional y rotación voluntaria de personal. Esto es así, particularmente cuando se toma como indicador del compromiso al componente 1, el cual se refiere a una actitud favorable y por ende de acercamiento hacia la empresa, lo que subyace a la definición de compromiso organizacional propuesta por Meyer y Allen (1991) según la cual dicho constructo posee tres dimensiones:

“Un componente afectivo que se refiere a la unión emocional del empleado, tales como identificación y el nivel de compromiso. El componente de continuidad se refiere al compromiso basado en el costo que el empleado asocia con su partida de la organización. Finalmente el compromiso normativo se refiere a los sentimientos del empleado hacia la obligación de permanecer en la organización” (c.p Meyer y Allen, 1997 p. 11).

A pesar de lo anteriormente mencionado, no todas las hipótesis planteadas fueron confirmadas, solo aquellas referentes a la relación de salario con jerarquía, con compromiso (entendida como actitud favorable) y rotación, a raíz de lo cual se considera que las personas de mayor nivel jerárquico, ganan mejor salario por lo que se comprometen de forma más intensa e intentan rotar menos de la organización en la que trabajan.

Así mismo, también se confirmó la existencia de una relación entre nivel de instrucción, compromiso y rotación, lo cual implica que los profesionales se comprometen en menor grado con la empresa, lo que los lleva a rotar más en busca de mejores alternativas de desarrollo. Esto es así, porque los individuos de mayor preparación académica tienen como prioridad su carrera (crecimiento profesional) y no la organización en la que se desenvuelven.

Finalmente, fue confirmada la hipótesis referente a la relación entre antigüedad y jerarquía, es decir, que los individuos con mayor tiempo dentro de la organización han adquirido mayor especialización en las destrezas pertinentes a su cargo, lo cual les ha proporcionado mayor número de oportunidades de ascenso; ocupando como consecuencia los niveles jerárquicos más altos. Esta situación a su vez aumenta en gran medida los niveles de compromiso organizacional tipo 1 (actitud favorable) y disminuye los

intentos o deseos de rotar , en lo que además incide la edad de los trabajadores (que se relaciona directamente con antigüedad), pues las personas de mayor madurez tienden a percibir el ambiente laboral como un aspecto de mayor importancia, dado que constituyen en su mayoría el sustento de vida familiar.

Las contribuciones del presente estudio, al campo de las investigaciones científicas en las áreas de Psicología Industrial y Desarrollo Organizacional, entre otras, son un conjunto de interrogantes y sugerencias para posteriores estudios, como:

- a. Realizar este estudio con una muestra mayor a nivel nacional incluyendo personal de las sucursales de las empresas en el interior del país, como una forma de incrementar la representatividad de la muestra con respecto a la población.
- b. Modificar la pregunta diseñada para medir la intención de rotación, a manera de eliminar la ambigüedad de respuestas que genera el planteamiento original. Se propone hacer una propuesta más directa, así por ejemplo: ¿Usted desea o tiene intención de retirarse de la empresa en la cual labora actualmente?
- c. Utilizar un lenguaje más concreto en los ítems de los cuestionarios utilizados, con el objetivo de simplificar su resolución al personal de un nivel educativo más bajo.
- d. En el caso del personal obrero especialmente, hacer énfasis en las instrucciones de resolución a los instrumentos procediendo a resolver directamente con ellos las tres primeras alternativas de respuestas como una forma de ejemplificar el procedimiento a seguir.
- e. Incrementar el número de variables exógenas dentro del modelo, con la finalidad de aumentar la complejidad de las relaciones entre las variables. Así por ejemplo, se pudiera incluir a la satisfacción laboral y al ausentismo.
- f. Considerar la variable antigüedad como no solo en función de la cantidad de tiempo que tiene un individuo en la organización, sino de la calidad y formas de gratificación obtenidas como miembro de la misma en ese tiempo.

LIMITACIONES

Una de las limitaciones más importantes del presente trabajo hace referencia a la pregunta final para indagar el nivel de rotación del empleado, en donde éste debía responder de manera afirmativa o negativa al siguiente planteamiento: "¿Si se le presentara la oportunidad de trabajar en otra empresa, abandonaría la institución en la que se encuentra actualmente?".

Se encontró que la mayoría de las personas tendían a cuestionar la formulación de dicha interrogante, respondiendo de forma ambivalente ("depende de...") o simplemente dejando de responder. Por tal motivo, se hizo necesario dedicar gran parte del tiempo a explicar la pregunta y delimitar sus respuestas, no obstante, como no fueron completados, hubo que descartar 60 cuestionarios, a efectos de su tabulación.

Igualmente se presentó cierta dificultad en la recopilación de los datos de la muestra en relación al nivel jerárquico, esto debido a la poca disponibilidad de tiempo para la resolución de los cuestionarios por parte del personal directivo y gerencial de las distintas empresas.

Por otra parte, durante la administración de los instrumentos de Compromiso Organizacional, tanto de Meyer y Allen como de Mowday, Porter y Steers, se pudo observar la presencia de algunos inconvenientes con respecto al vocabulario de las pruebas, en este sentido se tuvieron en evidencia términos que redujeron la comprensión de los ítems especialmente en el caso de las personas con un nivel educativo básico.

Así mismo, la comprensión de las instrucciones en cuanto a forma de responder a los cuestionarios, resultó de carácter complejo para algunos sujetos de la categoría operativa (obrero).

BIBLIOGRAFIA

- Aranya, N., Jacobson, D.(1975). An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment. *The Journal of Social Psychology*.(97), 15-22.
- Arnold, H.J, Feldman, D.C.(1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*.(67), 350-360.
- Bedeian, A., Kemery, E.(1991). Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behavior. *Journal of Vocational Behavior*.(39), 331-343
- Begley, T., Czajka, M.(1993). Panel Analisis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*.(78), 552-556.
- Botero, E. (1983). La Hoja de Vida como un predictor de la Rotación. *Revista de Psicología Ocupacional* (2), 54-59.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México : Mc Graw Hill.
- Dickter, D.N., Harrison, D.A.(1996). Temporal Tempering : An Event History Analysis of the Process of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*. (6), 705-716.
- Garcia Guzman, Marisela. (1995). Clima Organizacional y Rotación de Personal Voluntaria en una Organización Financiera. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Psicología. Caracas :USB.
- George, J.M., Jones, G.R. (1996). The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood. *Journal of Applied Psychology*. (81), 318-325.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities. *Journal of Applied psychology*. (75), 467-476.
- Glass, V.G, Stanley, C.J. (1986) *Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales*. México : Prentice-Hall

- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice - Hall.
- Huselid, M. A., Day, N.E. (1991). Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover : A Substantive and Methodological Analysis. *Journal of Applied Psychology*.(76), 380-391.
- Kerlinger, F. N. (1984). *Investigación del Comportamiento*. México: Mc Graw Hill.
- Lee, T., Johnson, D. (1991). The Effects of Work Schedule and Employment Status on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Full versus Part Time Employees. *Journal of Vocational Behavior*. (38), 208-224.
- Levin, R. (1961). *New patterns of management*. Mc Graw Hill. Nueva York.
- Magnusson, D. (1993). *Teoría de los Test*. (2da. Edición). Editorial Trillas. Mexico.
- Marsh, R. M., Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study. *Administrative Science Quartely*. (22), 57-75.
- Martin, T., Hafer, J.(1995). The Multiplicative Interaction Effects of Job Involvement and Organizational Commitment on the Turnover Intentions of Full and Part- Time Employees. *Journal of Vocational Behavior*.(46), 310-331.
- Mathieu, J. E, Hamel, K. (1989). A Causal Model of the Antecedents of Organizational Commitment among Professionals and Nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*. (34), 299-317.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M.(1990). A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychologycal Bulletin*. (108), 171-194.
- Mc Gee, G. W, Ford, R.C.(1987). Two or more Dimensions of Organizational Commitment : Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*. (72), 638-642.

- Meyer, P.J, Allen, J.N. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization : Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*. (6), 710-720.
- Meyer, P.J., Allen, J.N. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. (78), 538-551.
- Meyer, P.J., Allen, J.N. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. (49), 252-276.
- Meyer, P. J., Allen, J. N. (1997). *Commitment in the Workplace*. United States of América, SAGE Publications, pp. 150.
- Michaels, C.E., Spector, P.E. (1982). Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*. (67), 53-59.
- Mobley, W.H., Griffeth, R. W., Hand, H.H., Meglino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*. (86), 493-522.
- Mowday, R.T, Steers, R. M (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. (14), 224-247.
- Muchinsky, P.M., Morrow, P.C. (1980). A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover. *Journal of Vocational Behavior*. (17), 263-290.
- O' Reilly. *Managing Human Resources*
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* (71) 492-499.
- Parasuraman, S. (1982). Predicting Turnover Intentions and Turnover Behavior: A Multivariate Analysis. *Journal of Vocational Behavior*. (21), 111-121.
- Popper, M., Lipshitz, R. (1992). "Ask Not What Your Country Can Do for You": The Normative Basis of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. (41), 1-12.

- Reichers, E. A. (1986) Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology* (71) 508-514
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento Organizacional*. (6a edición). México : Prentice Hall.
- Rusbult, C.E., Farrell, D.(1983). A Longitudinal Test of the Investment Model : The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments.*Journal of Applied Psychology*. (3), 429-438.
- Saks, A. M.(1995). Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self Efficacy on The Relationship Between Training and Newcomer Adjustment. *Journal of Applied Psychology*._(80), 211,225.
- Sierra, R. (1981). *Ciencias Sociales : Análisis Estadísticos y Modelos Matemáticos*. Madrid. Paraninfo.
- Sierra, R. (1992). *Técnicas de Investigación Social*. (8va. Edición) España: Paraninfo.
- Shore, L., Wayne, S.(1993). Commitment an Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support.*Journal of Applied Psychology*.(78), 774-780.
- Steel, P.R., Ovalle, K.N. (1984). A Review and Meta- Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover.*Journal of Applied Psychology*. (69), 673-686.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quartely*. (22), 46-50.
- Trevor, C.O., Gerhart, B., Boudreau, J.W. (1997). Voluntary Turnover and Jod Performance: Curvilinearity and the Moderating Influences of the Salary Growth and Promotions. *Journal of Applied Psychology*. (82), 44-61.
- Wallace, J. E. (1993). Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible?.*Journal of Vocational Behavior*. (42), 333-349.

- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*.(40), 228-255.
- Werbel, J.D., Gould, S.(1984). A Comparison of the Relationship of Commitment to Turnover in Recent Hires and Tenured Employees. *Journal of Applied Psychology*. (4), 687-690.
- Whitener, E., Walz, P.(1993). Exchange Theory Determinants of Affective and Continuance Commitment and Turnover.*Journal of Vocational Behavior*.(42), 265-281.
- Williams, J.L, Hazer, T.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) 219-231.

ANEXO A:

**Versión original (traducido) del Cuestionario de Mowday,
Porter y Steers (1979).**

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario no pretende medir ni conocimientos ni destrezas. Al llenar este cuestionario, Ud. ayudará a determinar el grado de Compromiso Organizacional que hay en nuestra empresa, que no es otra cosa sino la intensidad relativa con la que un individuo se identifica una organización. Sólo se espera que cada participante, de la forma más sincera, marque la opción que mejor refleje su percepción ante el aspecto planteado. En cada aspecto deberá marcar única y exclusivamente una sola de las siete opciones que se le presentan, que están numeradas del 1 al 7. Uno (1) significa que está totalmente en desacuerdo con la afirmación. Siete (7) significa que está totalmente de acuerdo. No olvide indicar al final, su edad, sexo, cargo en la empresa y antigüedad.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Poco Desacuerdo	Indiferente	Poco de Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

- | | |
|---|---------------|
| 1. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo que va más allá de lo esperado para ayudar a que esta organización sea exitosa. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Cuando hablo con mis amigos acerca de esta organización, me refiero a la misma como una gran organización para trabajar en ella. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Siento muy poca lealtad hacia esta organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de tarea para mantener el buen funcionamiento de la organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Me siento orgulloso cuando le digo a los demás que pertenezco a esta organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Sólo podría ser tan buen trabajador en otras organizaciones, si el tipo de trabajo fuera similar al que realizo en esta organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Esta organización hace surgir lo mejor de mí, respecto al desempeño en la tarea. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. El mínimo cambio en mis actuales circunstancias, haría que dejara la organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Estoy extremadamente descontento por el hecho de haber seleccionado a esta organización para trabajar, descartando a otras organizaciones en las que pude ingresar. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. No hay mucho que ganar quedándose dentro de la organización por tiempo indefinido. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. A menudo, encuentro difícil estar de acuerdo con las políticas de la organización respecto a temas que conciernen a sus empleados. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. Yo realmente me preocupo por el futuro de la organización. haría que dejara la organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. Para mí, esta es la mejor de todas las organizaciones posibles para trabajar. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15. Definitivamente, fue un error de mi parte decidir trabajar en esta organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |

Edad:	Sexo: M F	Cargo:	Antigüedad:
-------	-----------	--------	-------------

ANEXO B:

**Carta de validación de jueces para el instrumento de
Mowday, Porter y Steers (1979).**

Caracas, 5 de Febrero de 1998.

ANEXO B

Profesora:

Presente.-

Por medio de la presente solicitamos su colaboración para que, en calidad de juez experto, evalúe el instrumento de Compromiso Organizacional, realizado por Mowday, Porter y Steers, el cual ha sido traducido del inglés al español, expresando su opinión con respecto a la comprensión y pertinencia de cada uno de los ítems, así como cualquier otra observación que le pareciera relevante.

Sírvase de esta hoja para expresar sus comentarios.

Agradeciéndole su colaboración, nos suscribimos de usted.

Atentamente,

Andreína Cardozo
Estudiante de Psicología
U.C.A.B.

Lila Goncalves
Estudiante de Psicología
U.C.A.B.

ANEXO C:

Versión corregida del cuestionario de Mowday, Porter y Steers (1979), y Hoja de datos personales.

ANEXO C

DATOS PERSONALES

Responda con una "equis" (x) en el espacio que mejor se adecúe a sus características:

- Edad: Menos de 20 años: _____ De 21 a 29 años: _____
 De 30 a 39 años: _____ 40 años o más: _____

-Sexo: Femenino: _____ Masculino: _____

-Posición Jerárquica:

Gerencial: _____ Supervisorio Medio: _____ Operativo: _____

-Nivel de Instrucción:

Secundaria: _____ Técnico Superior: _____ Universitario: _____ Post-Grado: _____

-Tiempo en la organización:

Menos de 6 meses: _____ De 6 a 12 meses: _____ De 12 a 36 meses: _____ Más de 36 : _____

-Salario:

De 1.275.000 De 2.276.000 De 3.276.000 4.276.000 ó
a 2.275.000: _____ a 3.275.000: _____ a 4.275.000: _____ más: _____

ANEXO C

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El presente *cuestionario* no pretende medir ni conocimientos ni destrezas. Al llenar este cuestionario Usted ayudará a determinar el grado de compromiso organizacional que hay en esta empresa, que no es otra cosa sino la intensidad relativa con la que un individuo se identifica con una organización. Sólo se espera que cada participante, anónimamente y de la forma más sincera, marque la opción que mejor refleje su percepción ante el aspecto planteado. En cada aspecto deberá marcar, única y exclusivamente, una de las siete opciones que se le presentan y que están numeradas del 1 al 7 de acuerdo al siguiente esquema:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Indiferente	Un poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo que va más allá de lo esperado para ayudar a que esta organización sea exitosa. 1 2 3 4 5 6 7
2. Cuando hablo con mis amigos acerca de esta organización, me refiero a la misma como una gran organización para trabajar en ella. 1 2 3 4 5 6 7
3. Me siento poco fiel hacia esta organización. 1 2 3 4 5 6 7
4. Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de tarea para mantener el buen funcionamiento de la organización. 1 2 3 4 5 6 7
5. Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares. 1 2 3 4 5 6 7
6. Me siento orgulloso cuando le digo a los demás que pertenezco a esta organización. 1 2 3 4 5 6 7
7. Sólo podría ser tan buen trabajador en otras organizaciones, si el tipo de trabajo fuera similar al que realizo en esta organización. 1 2 3 4 5 6 7
8. Esta organización hace surgir lo mejor de mí, respecto al desempeño en la tarea. 1 2 3 4 5 6 7
9. El mínimo cambio en mis actuales circunstancias, haría que dejara la organización. 1 2 3 4 5 6 7
10. Estoy extremadamente descontento por el hecho de haber seleccionado esta organización para trabajar, descartando a otras organizaciones en las que pude ingresar. 1 2 3 4 5 6 7
11. No veo muchas perspectivas a futuro, quedándome en la organización indefinidamente. 1 2 3 4 5 6 7
12. A menudo, es difícil estar de acuerdo con las políticas de la organización respecto a los temas que tienen que ver con sus empleados. 1 2 3 4 5 6 7
13. Yo realmente me preocupo por el futuro de la organización, de no ser así dejaría la organización. 1 2 3 4 5 6 7
14. Para mí, esta es la mejor organización de todas las posibles para trabajar. 1 2 3 4 5 6 7
15. Definitivamente, fue un error de mi parte decidir trabajar en esta organización. 1 2 3 4 5 6 7

ANEXO D:**Resultados obtenidos en la Prueba Piloto.**

Cuestionario de Compromiso Organizacional

Prueba Piloto

1. Análisis de Confiabilidad
2. Análisis Factorial
3. Regresión Múltiple
 - a. Factores como Dependiente
 - b. Datos demográficos como Independientes

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ITEM1	6.2535	1.0653	71.0
2.	ITEM10	5.2817	1.9798	71.0
3.	ITEM11	4.3380	2.1577	71.0
4.	ITEM12	3.7746	1.8761	71.0
5.	ITEM13	5.4225	1.7620	71.0
6.	ITEM14	4.0704	1.8464	71.0
7.	ITEM15	5.9437	1.5389	71.0
8.	ITEM2	5.4789	1.5386	71.0
9.	ITEM3	5.1549	2.1951	71.0
10.	ITEM4	4.7887	1.9192	71.0
11.	ITEM5	4.8169	1.8922	71.0
12.	ITEM6	5.5915	1.5079	71.0
13.	ITEM7	3.4648	2.2856	71.0
14.	ITEM8	4.5915	2.0811	71.0
15.	ITEM9	4.3099	1.9390	71.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	73.2817	188.3481	13.7240	15

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ITEM1	67.0282	175.8278	.4030	.7645
ITEM10	68.0000	161.2000	.4621	.7547
ITEM11	68.9437	166.0825	.3167	.7690
ITEM12	69.5070	173.4821	.2296	.7750
ITEM13	67.8592	165.5799	.4336	.7579
ITEM14	69.2113	162.7404	.4712	.7544
ITEM15	67.3380	170.5412	.3841	.7626
ITEM2	67.8028	160.9606	.6409	.7439
ITEM3	68.1268	166.0837	.3083	.7700
ITEM4	68.4930	170.1678	.2895	.7702
ITEM5	68.4648	159.6809	.5246	.7494
ITEM6	67.6901	157.6740	.7500	.7363
ITEM7	69.8169	170.8660	.2052	.7812
ITEM8	68.6901	163.3026	.3895	.7616
ITEM9	68.9718	176.4849	.1573	.7816

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 71.0 N of Items = 15
 Alpha = .7748

----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
ITEM1	1.00000	*	1	4.27207	28.5	28.5
ITEM10	1.00000	*	2	1.65674	11.0	39.5
ITEM11	1.00000	*	3	1.54286	10.3	49.8
ITEM12	1.00000	*	4	1.20313	8.0	57.8
ITEM13	1.00000	*	5	.99617	6.6	64.5
ITEM14	1.00000	*	6	.94105	6.3	70.7
ITEM15	1.00000	*	7	.81281	5.4	76.2
ITEM2	1.00000	*	8	.74207	4.9	81.1
ITEM3	1.00000	*	9	.68226	4.5	85.7
ITEM4	1.00000	*	10	.53735	3.6	89.2
ITEM5	1.00000	*	11	.45086	3.0	92.2
ITEM6	1.00000	*	12	.41289	2.8	95.0
ITEM7	1.00000	*	13	.34788	2.3	97.3
ITEM8	1.00000	*	14	.22553	1.5	98.8
ITEM9	1.00000	*	15	.17632	1.2	100.0

PC extracted 3 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
ITEM6	.87677		
ITEM2	.77776		
ITEM1	.62612		-.45128

ITEM5	.61760		
ITEM13	.60237		
ITEM14	.58939		
ITEM10	.54841		
ITEM8	.48819		
ITEM15	.46333		
ITEM4	.42504	-.37775	
ITEM3	.41158		-.38936
ITEM9		.67556	
ITEM12		.45645	
ITEM7		-.36310	.68016
ITEM11		.51248	.53299

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
ITEM1	.65635	*	1	4.27207	28.5	28.5
ITEM10	.33682	*	2	1.65674	11.0	39.5
ITEM11	.65722	*	3	1.54286	10.3	49.8
ITEM12	.37785	*				
ITEM13	.51177	*				
ITEM14	.53743	*				
ITEM15	.28561	*				
ITEM2	.63294	*				
ITEM3	.44030	*				
ITEM4	.33523	*				
ITEM5	.38298	*				
ITEM6	.77356	*				
ITEM7	.66462	*				
ITEM8	.35223	*				
ITEM9	.52674	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 5 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
ITEM1	.80246		
ITEM6	.78166	.37392	
ITEM13	.71394		
ITEM2	.70917	.36056	
ITEM4	.51588		
ITEM5	.50477		
ITEM3	.42652		-.42108
ITEM11		.78466	

ITEM12		.61455	
ITEM9		.51569	-.50787
ITEM15		.45652	
ITEM10	.39047	.42637	
ITEM7			.79935
ITEM14	.43979		.54857
ITEM8	.35304		.43255

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. FAC1_1 REGR factor score 1 for a

Block Number 1. Method: Enter
 ANTIGUED EDAD JERARQU_ N.I ANTIGUED SALARIO SEXO

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. SEXO
- 2.. ANTIGUED
- 3.. N.I
- 4.. EDAD
- 5.. SALARIO
- 6.. JERARQU_

Multiple R	.44419
R Square	.19730
Adjusted R Square	.11703
Standard Error	.93994

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	6	13.02979	2.17163
Residual	60	53.00947	.88349

F = 2.45801 Signif F = .0343

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
ANTIGUED	-.118492	.122104	-.122539	-.970	.3357
EDAD	.252180	.148421	.221710	1.699	.0945
JERARQU_	.389090	.205659	.277585	1.892	.0633
N.I	-.159216	.139691	-.154604	-1.140	.2589
SALARIO	.125069	.087718	.194056	1.426	.1591
SEXO	-.209984	.240583	-.103743	-.873	.3862
(Constant)	-.286084	.440995		-.649	.5190

End Block Number 1 All requested variables entered.

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. FAC2_1 REGR factor score 2 for a

Block Number 1. Method: Enter
 ANTIGUED EDAD JERARQU_ N.I ANTIGUED SALARIO SEXO

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. SEXO
- 2.. ANTIGUED
- 3.. N.I
- 4.. EDAD
- 5.. SALARIO
- 6.. JERARQU_

Multiple R .21350
 R Square .04558
 Adjusted R Square -.04986
 Standard Error 1.04076

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	6	3.10378	.51730
Residual	60	64.99128	1.08319

F = .47757 Signif F = .8224

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
ANTIGUED	.081206	.135202	.082702	.601	.5503
EDAD	-.036034	.164341	-.031198	-.219	.8272
JERARQU_	.013204	.227719	.009277	.058	.9540
N.I	.096917	.154675	.092678	.627	.5333
SALARIO	.032540	.097127	.049721	.335	.7388
SEXO	-.358152	.266388	-.174254	-1.344	.1839
(Constant)	-.180054	.488297		-.369	.7136

End Block Number 1 All requested variables entered.

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. FAC3_1 REGR factor score 3 for a

Block Number 1. Method: Enter
 ANTIGUED EDAD JERARQU_ N.I ANTIGUED SALARIO SEXO

Variable(s) Entered on Step Number

1.. SEXO
 2.. ANTIGUED
 3.. N.I
 4.. EDAD
 5.. SALARIO
 6.. JERARQU_

Multiple R .25928
 R Square .06723
 Adjusted R Square -.02605
 Standard Error 1.00192

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	6	4.34104	.72351
Residual	60	60.23102	1.00385

F = .72073 Signif F = .6345

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
ANTIGUED	-.099371	.130156	-.103925	-.763	.4482
EDAD	-.138558	.158208	-.123193	-.876	.3846
JERARQU_	.249484	.219221	.179998	1.138	.2596
N.I	-.253515	.148903	-.248953	-1.703	.0938
SALARIO	.006944	.093502	.010896	.074	.9410
SEXO	.060913	.256447	.030434	.238	.8131
(Constant)	.787967	.470075		1.676	.0989

End Block Number 1 All requested variables entered.

ANEXO E:

Correcciones del Cuestionario de Mowday, Porter y Steers (1979) posteriores a la prueba piloto.

ANEXO E

DATOS PERSONALES

Este cuestionario es anónimo, por tanto no escriba sus nombres sino los datos siguientes: (Marque con una equis "X" el espacio que corresponda a su caso)

Sexo:
Femenino Masculino

Edad (en años y meses):

Nivel de instrucción:
Primaria:
Secundaria:

Técnico Superior:
Universitario:
Post Grado:

Posición dentro de la Empresa:
Gerencial:
Supervisorio Medio:
(o personal profesional)
Personal secretarial
y de oficina:
Operativo (obrero):

Tiempo en la Organización:
(en años y meses):

Salario: (paquete anual)
Menos de 2.000.000 _____
De 2.000.001 a 4.000.000 _____
De 4.000.001 a 6.000.000 _____
De 6.000.001 a 8.000.000 _____
8.000.001 o mas _____

ANEXO E

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El presente *cuestionario* no pretende medir ni conocimientos ni destrezas. Al llenar este cuestionario Usted ayudará a determinar el grado de compromiso organizacional que hay en esta empresa, que no es otra cosa sino la intensidad relativa con la que un individuo se identifica con una organización. Sólo se espera que cada participante, anónimamente y de la forma más sincera, marque la opción que mejor refleje su percepción ante el aspecto planteado. En cada aspecto deberá marcar, única y exclusivamente, una de las siete opciones que se le presentan y que están numeradas del 1 al 7 de acuerdo al siguiente esquema:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Indiferente	Un poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo que va más allá de lo esperado para ayudar a que esta organización sea exitosa. 1 2 3 4 5 6 7
2. Cuando hablo con mis amigos acerca de esta organización, me refiero a la misma como una gran organización para trabajar en ella. 1 2 3 4 5 6 7
3. Mi fidelidad hacia la organización es baja. 1 2 3 4 5 6 7
4. Estaría dispuesto a hacer cualquier clase de trabajo para mantener el buen funcionamiento de la empresa. 1 2 3 4 5 6 7
5. Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares. 1 2 3 4 5 6 7
6. Me siento orgulloso cuando le digo a los demás que pertenezco a esta organización. 1 2 3 4 5 6 7
7. En una organización diferente a ésta, yo sería tan buen trabajador como soy aquí, si el trabajo fuera semejante. 1 2 3 4 5 6 7
8. Esta organización hace surgir lo mejor de mí, respecto al desempeño en la tarea. 1 2 3 4 5 6 7
9. Si la organización me pide alguna responsabilidad adicional a las que cumplo actualmente la abandonaría de inmediato. 1 2 3 4 5 6 7
10. Estoy extremadamente descontento por el hecho de haber seleccionado esta organización para trabajar, descartando a otras organizaciones en las que pude ingresar. 1 2 3 4 5 6 7
11. No veo muchas perspectivas a futuro, quedándome en la organización indefinidamente. 1 2 3 4 5 6 7
12. A menudo, es difícil estar de acuerdo con las políticas y decisiones de la organización referentes a nosotros como empleados. 1 2 3 4 5 6 7
13. Yo realmente me preocupo por el futuro de la organización, de no ser así dejaría la organización. 1 2 3 4 5 6 7
14. Para mí, esta es la mejor organización de todas las posibles para trabajar. 1 2 3 4 5 6 7
15. Definitivamente, fue un error de mi parte decidir trabajar en esta organización. 1 2 3 4 5 6 7

ANEXO F:

Carta de solicitud a la empresa para la realización del estudio.

ANEXO F

Señores:
Empresa:
Atención Lic.
Presente.

Caracas, 04 de Mayo de 1998.

A nosotras, Lila Goncalves C.I V-11.939.749 y Andreína Cardozo C.I. V-11.740.865 estudiantes de quinto año de Psicología de la Universidad Católica Andrés Bello, nos complace dirigirnos a usted en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración tendente a facilitarnos el acceso directo al personal gerencial, supervisorio y operativo con el objeto de aplicarles dos cuestionarios diseñados para medir el Compromiso Organizacional de los mismos en esta prestigiosa empresa. En base a ello se pretende realizar una investigación con la finalidad de obtener información referente al grado de relación existente entre dicho constructo y la posibilidad de rotación de los empleados, tomando en cuenta el efecto de variables tales como: edad, sexo, nivel de instrucción, posición dentro de la empresa (jerarquía), salario y antigüedad.

Dichos resultados le serán enviados a la dirección a su digno cargo no solo para ponerle en conocimiento del trabajo efectuado por nosotras, sino también para facilitar los beneficios que del mismo pudieran derivarse para la organización, entre los cuales se encuentra un mayor conocimiento de la percepción de los empleados con respecto a la empresa donde trabajan, así como la posibilidad potencial de abandono de la organización, lo cual traerá como resultado la comprensión de las variables particulares que pudieran dar origen a este último aspecto. En este sentido, la presente investigación puede facilitar la apertura de futuros proyectos con vías a generar soluciones alternativas.

Sin otro particular a que hacer referencia y seguro de la atención que prestará a la presente, quedamos de usted,

Muy Atentamente:

Lila Goncalves

Andreína Cardozo

ANEXO G:**Cuestionario de Meyer y Allen (1993) (Escala revisada).**

ANEXO G

INSTRUCCIONES

A continuación se le presenta un segundo cuestionario que tiene como finalidad obtener una descripción acerca del compromiso del individuo con su organización, caracterizado por la unión emocional e identificación, el costo que este asocia con dejarla y los sentimientos de obligación del individuo de permanecer en ella.

En cada una de las afirmaciones que se le presentan a continuación, encierre en un círculo sólo una de las siete categorías de respuesta que usted considere más de acuerdo con sus sentimientos hacia la organización.

La veracidad de su respuesta es lo más importante. No es un test para medir conocimientos ni capacidades, por lo tanto no existen respuestas buenas ni malas.

Recuerde que la información recolectada es totalmente confidencial. Agradecemos su colaboración y sinceridad

CATEGORÍAS DE RESPUESTA:

- 1= Fuertemente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= Débilmente en desacuerdo
- 4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5= Débilmente de acuerdo
- 6= Moderadamente de acuerdo
- 7= Fuertemente de acuerdo

AFIRMACIONES:

1. Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte. 1 2 3 4 5 6 7
2. Aunque fuera ventajoso para mi, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora. 1 2 3 4 5 6 7
3. Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas. 1 2 3 4 5 6 7
4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo. 1 2 3 4 5 6 7
5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas. 1 2 3 4 5 6 7

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Me sentiría muy culpable si renunciara a mi organización en este momento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Esta organización merece mi lealtad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Esta organización tiene para mi un alto grado de significación personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Le debo muchísimo a mi organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. No me siento como "parte de la familia" en mi organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Sería muy difícil para mi en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Ahora, por favor responda a la siguiente pregunta:

¿ Si se le presentara la oportunidad de trabajar en otra empresa, abandonaría la institución en la que se encuentra actualmente? SI NO

ANEXO H:

Tabulación de los datos obtenidos a nivel empresarial.

Cod	Sexo	Edad	Nivist	Jerarq	Antig	Salario	Rotac	Por1	Por2	Por3	Por4	Por5	Por6	Por7	Por8	Por9	Por10	Por11	Por12	Por13	Por14
1	1	281	1	0	68	1	0	7	7	1	6	6	7	7	7	1	1	1	5	6	6
2	1	254	1	0	36	1	0	7	7	7	6	6	6	7	7	6	7	5	3	7	6
3	0	426	4	2	139	4	1	6	7	1	6	7	7	7	7	2	1	5	2	6	6
4	1	522	1	2	209	4	0	7	7	7	6	7	7	7	7	1	1	1	2	7	7
5	1	401	3	2	63	1	1	7	7	1	3	5	7	7	4	1	1	5	3	6	7
6	1	552	3	2	280	4	0	7	7	1	7	5	7	6	6	1	1	5	5	7	6
7	1	312	2	2	84	1	0	7	7	6	1	5	5	5	5	3	1	1	3	6	6
8	1	408	1	2	212	4	0	7	7	1	1	7	7	7	7	1	1	1	1	7	7
9	0	313	3	2	89	3	0	5	5	1	5	5	6	2	3	2	1	5	2	6	5
10	1	516	2	2	126	3	0	7	6	1	6	6	7	6	5	1	1	3	4	6	6
11	1	384	2	2	144	2	0	7	7	7	7	5	7	5	7	1	7	1	3	7	5
12	1	522	0	2	270	4	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	2	7	7
13	1	367	4	2	89	4	1	6	7	1	3	6	6	5	4	2	1	5	4	5	2
14	1	420	2	2	144	4	0	6	7	1	6	6	6	6	6	1	1	2	3	6	6
15	1	351	2	2	5	1	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	7	1	1	7	7
16	1	471	1	2	182	3	0	7	6	1	6	6	6	6	6	1	1	2	3	6	6
17	1	358	3	2	75	4	0	6	7	1	3	6	7	6	6	2	1	1	1	6	6
18	1	552	3	2	168	4	0	7	7	1	6	6	7	4	6	2	1	2	5	6	6
19	1	348	4	2	72	3	0	6	6	2	6	5	6	3	5	2	2	2	2	6	6
20	1	524	2	2	189	4	0	7	7	1	6	6	7	6	6	1	1	2	5	6	6
21	1	300	3	2	17	3	1	7	7	1	6	7	7	7	5	6	1	1	1	5	7
22	1	307	2	2	91	0	0	6	6	3	7	5	5	7	7	1	1	1	3	5	5
23	1	311	1	2	71	2	0	7	7	1	7	7	7	1	7	1	1	1	7	7	7
24	1	604	2	2	197	3	0	7	7	1	5	5	6	6	7	1	1	1	1	7	6
25	1	372	3	2	76	4	1	7	6	2	3	5	6	2	4	5	3	6	3	7	5
26	1	388	3	2	60	4	0	6	6	2	3	6	6	6	5	2	2	5		5	5
27	1	384	4	3	93	4	0	7	7		7	5	7	4	7	1	1	1	2	7	6
28	1	312	3	3	96	4	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	2	7	6
29	1	423	2	2	75	3	0	7	7	1	7	6	7	7	6	3	1	1	1	7	6
30	1	504	1	2	72	2	0	7	7	1	6	7	7	7	7	3	1	1	1	5	5
31	1	293	2	2	62	2	0	4	5	3	5	1	4	5	3	7	3	4	4	6	6
32	0	288	2	1	74	2	1	7	6	1	6	5	6	5	5	1	1	5	3	1	5
33	1	480	4	3	180	4	0	7	6	1	4	6	6	7	5	1	1	5	2	7	4
34	1	419	4	3	111	4	0	7	7	1	6	6	6	7	5	1	1	5	3	6	6
35	1	459	4	3	120	4	1	6	6	5	6	5	7	7	5	3	1	6	5	5	1
36	1	325	1	0	71	2	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	1	7	6
37	1	585	2	1	191	1	0	7	7	2	7	1	7	7	7	1	1	1	1	7	6
38	1	564	1	0	228	2	0	7	7	1	6	6	7	5	6	2	1	1	5	6	7
39	1	276	1	0	75	1	1	6	7	1	5	5	7	6	6	5	1	1	5	5	6
40	1	278	1	0	63	1	0	7	7	1	7	6	7	7	7	1	2	2	4	2	7
41	1	336	1	0	72	2	0	7	7	2	5	6	7	7	7	1	1	1	5	6	6
42	1	516	1	0	162	2	0	6	6	7	6	6	7	7	6	7	1	3	5	6	7
43	1	360	2	0	72	2	0	7	7	1	5	6	7	7	7	4	1	6	2	3	5
44	1	313	2	0	37	2	1	6	6	1	3	5	6	7	4	2	1	3	1	1	5
45	1	294	1	0	96	2	1	5	6	1	6	3	7	6	5	2	1	3	3	5	6
46	1	244	1	0	38	0	1	7	6	6	7	5	6	7	7	2	1	6	5	6	7
47	1	504	1	0	216	1	1	5	6	2	3	6	6	6	5	1	2	1	4	6	5
48	1	595	0	0	180	1	0	7	7	2	7	6	7	1	6	6	1	1	2	1	7
49	1	336	1	0	36	0	0	6	3	1	3	3	5	7	6	1	2	6	6	7	6
50	1	336	1	0	36	0	0	7	5	1	7	7	7	7	6	2	1	1	6	7	6
51	1	252	1	0	27	0	0	6	7	6	7	7	7	7	6	5	5	2	4	5	6
52	1	335	1	0	29	0	0	7	5	1	5	6	5	7	7	1	1	1	1	7	7
53	1	234	2	0	41	2	0	6	5	2	5	4	7	7	7	2	1	2	5	5	5
54	1	249	1	0	38	2	0	7	6	2	6	5	7	6	6	2	2	1	4	6	7
55	1	305	1	0		2	0	7	6	1	7	7	7	7	6	5	1	2	7	7	7
56	1	240	1	0	111	0	0	6	7	1	6	5	6	7	5	1	1	1	4	7	6
57	1	280	1	2	63	1	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	1	7	6
58	1	576	1	0	84	1	0	7	7	1	7	6	7	5	6	1	1	2	2	7	7
59	1	240	1	0	15	0	0	7	7	2	6	6	7	6	6	1	1	4	7	7	7
60	1	312	1	0	96	2	0	7	7	1	7	1	6	7	7	2	1	1	1	7	6
61	1	288	1	0	62	1	1	6	6	5	5	6	6	7	6	1	5	6	7	7	7
62	1	384	3	0	60	0	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	5	5	6
63	1	396	1	0	96	1	1	6	5	1	7	3	2	7	1	1	1	3	4	6	3
64	1	328	1	0	12	0	0	7	7	1	2	6	6	2	6	2	1	1	3	6	6
65	1	678	1	0	228	1	0	7	7	6	7	4	7	7	6	7	1	1	4	1	7
66	1	312	1	0	72	1	0	3	7	1	7	7	3	7	5	1	1	1	3	1	3
67	1	492	1	0	72	0	1	6	6	5	5	6	5	7	4	7	1	4	5	6	7
68	1	456	0	0	60	0	0	7	7	1	6	1	5	6	2	4	1	2	3	7	6
69	1	324	1	0	120	1	1	7	7	4	6	6	7	7	6	4	1	5	4	5	7
70	1	564	1	0	120	1	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	6	7	7
71	1	564	1	1	120	1	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	6	7	7
72	1	326	1	2	62	2	0	7	7	1	6	6	7	7	6	6	1	1	2	6	6
73	1	480	1	0	60	0	1	1	5	5	7	5	7	7	6		7	3	7	7	2
74	1	452	1	2	214	4	0	7	7	1	6	7	7	7	7	1	1	1	1	7	7
75	1	402	1	2	63	2	0	7	5	1	7	7	7	7	7	1	1	1	1	7	7
76	1	420	2	2	72	1	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	7	7	4
77	1	336	2	2	60	3	1	5	5	2	4	5	6	6	4	2	2	2	4	5	4
78	1	470	1	2	109	3	0	5	7	7	6	5	7	5	5	1	1	1	1	1	6
79	1	582	1	2	262	4	0	7	6	1	7	7	7	3	6	1	1	1	1	1	6
80	1	363	2	2	60	4	0	7	7	1	4	7	7	1	7	2	1	1	1	7	6
81	1	379	3	2	84	4	1	7	7	1	6	6	7	7	5	1	1	2	1	7	6
82	1	383	2	2	81	4	0	7	6	2	6	6	7	5	6	2	1	3	6	6	6
83	1	331	3	2	18	3	1	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	1	6	1
84	1	358	4	2	62	4	0	7	7	1	6	7	7	1	6	2	1	1	3	6	7

85	1	409	2	2	60	4	0	7	7	1	7	7	7	3	6	1	1	1	1	7	7
86	1	390	2	2	54	3	0	7	7	1	6	6	7	1	7	1	1	1	1	6	6
87	0	252	2	1	2	4	1	7	7	6	1	5	6	5	5	1	1	4	5	4	3
88	1	326	1	2	63	2	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	1	7	6
89	0	530	1	1	72	2	0	6	7	7	6	7	7	7	7	1	1	1	2	6	6
90	0	543	1	1	198	2	0	7	7	1	6	7	7	7	6	1	1	1	1	6	7
91	0	564	1	1	168	3	0	6	7	1	7	6	7	6	7	2	1	3	2	3	7
92	1	457	3	3	168	4	0	7	6	1	6	7	7	6	7	1	1	1	1	7	6
93	1	420	4	3	72	4	0	7	7	1	5	6	7	6	6	1	1	1	1	5	7
94	1	363	3	2	72	4	0	7	7	1	6	6	7	6	7	1	1	6	2	6	6
95	1	375	3	2	48	4	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	1	7	6
96	1	300	3	2	63	4	1	7	6	1	6	5	7	7	7	5	1	6	6	5	6
97	1	365	3	2	60	4	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	1	7	7
98	0	420	1	1	60	3	0	7	7	1	7	7	7	5	6	1	1	4	4	1	7
99	1	347	2	2	94	4	0	7	7	1	5	6	7	4	6	3	2	5	3	5	7
100	1	498	4	3	132	4	0	7	7	1	7	7	7	5	7	1	1	1	1	1	7
101	1	252	4	0	6	0	0	7	7	1	7	1	7	7	1	1	1	1	1	1	2
102	1	336	1	0	2	0	0	6	7	2	2	6	7	6	6	3	1	1	4	7	7
103	1	360	2	0	84	0	1	7	5	3	7	6	5	7	7	1	1	2	1	7	5
104	1	336	3	2	11	2	0	6	7	1	5	6	7	6	6	2	1	5	3	7	5
105	1	408	1	0	1	0	0	7	7	7	7	5	6	7	7	7	7	6	7	7	7
106	1	408	1	0	60	0	0	7	7	7	6	6	7	7	6	5	1	7	5	6	7
107	1	420	1	0	168	0	0	7	7	7	7	6	7	7	7	5	1	7	5	6	7
108	1	456	1	0	120	0	0	6	5	4	5	5	7	6	4	6	4	4	4	4	7
109	1	498	0	0	78	0	1	7	7	7	5	1	4	7	6	5	5	5	4	6	4
110	1	300	1	0	7	0	0	7	7	7	7	6	7	7	7	5	1	1	5	4	6
111	1	348	1	0	74	2	0	5	6	7	6	7	7	7	6	7	1	5	4	5	4
112	1	408	1	0	18	0	0	7	7	1	7	6	7	7	7	1	1	1	5	6	7
113	1	336	1	0	8	0	0	6	7	1	6	6	7	6	6	1	1	1	1	6	7
114	1	372	1	0	8	1	0	7	7	1											
115	1	348	1	0	8	0	0	7	7	7	6	7	7	7	7	1	1	1	7	7	7
116	1	504	0	0	72	0	0	7	7	7	7	6	7	7	7	7	1	1	1	7	7
117	1	552	0	0	72	0	0	7	7	1	7	6	7	7	5	6	4	6	5	6	7
118	1	384	1	0	72	0	0	3		1	4	5	2	7	3		2	2	3	3	2
119	1	384	1	0	72	0	0	7	7	1	7	7	7	7	7	6		3	3	7	7
120	1	468	0	0	72	0	0	7	7	7	7	4			6	2	6	7	4	4	3
121	1	253	1	0	2	0	0	6	7	1	7	5	7	6	7	1	1	1	1	6	7
122	1	556	0	0	54	0	0	6	7	5	2	6	1	3	1	5	5	5		1	3
123	1	288	1	0	62	0	0	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	4	5	7	7
124	1	251	1	0	7	0	0	7	7	1	3	6	7	6	2	2	1	2	3	4	3
125	1	395	1	0	35	0	0	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	5	7	7
126	1	324	1	0	8	0	0	7	5	6	7	5	6	5	6	5	4	7	6	6	7
127	1	264	1	0	8	0	0	6	7	1	6	6	7	7	6	1	1	1	1	7	7
128	1	275	1	0	8	0	0	7	7	1	7	6	7	6	7	5	1	1	2	6	7
129	1	528	1	0	78	1	0	7	7	1	7	7	6	7	5	1	1	1	2	6	7
130	1	492	1	0	60	1	0	6	6	4	5	1	6	6	5	1	4	2	7	7	7
131	1	437	1	0	158	0	1	5	6	4	3	5	5	6	5	1	2	3	5	4	5
132	1	317	2	0	29	1	0	7	6	2	3	3	7	7	5	1	1	2	6	6	3
133	1	329	1	0	125	1	0	7	6	1	3	6	6	7	5	1	6	6	5	5	5
134	1	480	1	0	180	0	1	1	1	2	1	7	7	6	1	1	7	3	7	3	3
135	1	216	1	0	4	0	0	7	7	1	4	7	7	7	7	1	1	1	2	4	6
136	1	288	2	0	12	1	0	7	7	1	6	6	7	2	7	1	1	1	2	4	6
137	1	222	1	0	4	0	0	7	7	1	6	5	7	7	7	1	1	1	1	7	7
138	1	647	1	0	216	0	0	7	7	7	7	7	7	7	7	2	2	2	2	2	2
139	1	219	1	0	4	0	0	7	7	1	3	6	7	7	7	1	1	1	2	5	6
140	1	216	1	0	4	0	0	7	7	1	7	6	7	7	7	1	1	1	5	1	5
141	1	208	1	0	4	0	0	7	7	1	7	5	7	4	7	1	1	1	1	7	7
142	1	372	2	0	72	0	0	7	5	5	6	6	4	7	7	3	6	5	3	7	5
143	1	206	1	0	36	0	0	7	1	1	7	1	7	7	7	3	1	7	7	7	7
144	1	257	1	0	39	0	0	6	6	2	7	7	7	7	7	1	1	1	2	7	6
145	1	348	1	0	96	0	0	7	4	6	7	5	6	7	7	7	1	5	5	5	4
146	1	208	1	0	4	0	0	6	7	1	6	5	7	7	6	1	1	1	5	7	6
147	1	548	1	0	57	1	0	7	6	5	7	6	7	7	7	1	1	1	5	7	6
148	1	480	3	2	183	4	1	7	6	1	6	6	7	7	7	1	1	1	1	7	7
149	1	684	4	3	24	4	0	7	7	1	7	7	7	6	7	1	1	1	4	2	4
150	0	588	3	2	227	4	0	6	7	1	6	6	7	7	5	1	1	1	1	7	7
151	0	288	3	1	84	3	1	7	7	1	6	7	7	7	7	1	1	2	5	5	5
152	1	382	3	2	75	4	0	7	7	1	7	7	7	7	7	2	1	1	2	6	6
153	0	517	3	2	84	4	1	7	7	1	6	7	7	7	5	1	1	4	2	4	1
154	0	408	4	2	48	4	0	6	6	2	6	5	6	7	6	2	2	2	5	5	6
155	0	456	3	2	144	4	0	7	7	1	7	7	7	1	7	2	2	2	2	6	6
156	0	492	4	2	72	4	0	1	1	7	1	7	7	7	7	1	1	7	1	5	2
157	1	702	3	3	366	4	1	7	6	1	5	6	7	6	6	1	1	1	2	6	6
158	1	629	2	2	240	4	0	7	7	7	7	5	7	7	7	1	1	1	5	7	7
159	0	328	2	1	86	1	0	6	6	2	5	5	6		5	5	1	2	2	6	6
160	0	636	4	3	24	1	0	6	6	2	5	3	5	4	5	4	3	2	3	4	5
161	1	569	3	2	84	4	1	7	7	2	6	6	6	5	3	1	2	1	2	6	2
162	0	396	3	2	10	3	0	5	5	2	5	6	6	6	4	2	1	2	3	5	4
163	1	732	4	3	180	4	0	7	7	1	7	7	7	6	7	1	1	1	2	7	7
164	1	588	3	2	52	4	0	7	7	1	1	7	7	7	5	1	1	5	5	6	5
165	1	594	3	3	276	4	1	6	6	2	1	3	5	6	2	1	2	6	5	5	2
166	0	473	4	2	180	4	0	6	6	1	5	5	5	7	7	1	1	1	3	6	5
167	1	402	4	2	40	4	0	7	7	1	5	6	7	6	6	1	1	1	5	3	5
168	0	564	1	1	168	3	0	7	6		6	3	6	7	6	1	1	1	2	6	6
169	0	515	3	1	124	2	0	7	7	1	3	7	7	6	6	1	1	1	2	6	6
170	1	420	4	2	96	4	0	7	6	1	6	6	6	6	6	3	2	2	5	6	5

171	0	336	1	1	72	1	0	7	7	2	7	5	7	5	5	5	1	2	2	6	6
172	0	290	3	1	5	0	1	7	7	1	6	7	7	7	6	1	1	7	2	6	6
173	1	245	2	1	9	2	0	7	7	1	3	6	7	7	7	2	1	6	4	6	7
174	0	381	2	1	3	1	0	6	7	1	5	6	7	7	6	1	7	1	1	1	6
175	0	298	3	2	21	2	1	5	5	1	2	4	4	7	1	1	1	5	5	4	1
176	0	414	2	1	59	1	0	7	7	2	6	5	7	7	6	1	1	3	3	6	6
177	1	576	3	2	322	4	1	7	5	2	5	6	6	6	6	2	4	5	6	7	3
178	0	341	3	2	76	3	0	7	3	3	7	2	7	7	3	1	1	1	4	4	6
179	0	408	3	2	135	2	1	4	5	1	2	2	5	7	1		2	7	1	4	1
180	1	596	4	2	180	4	1	7	5	6	1	6	6	7	5	1	1	2	5	5	3
181	1	696	4	2	181	4	0	7	3	7	3	4	5	7	2	1	2	3	1	7	3
182	1	432	4	2	72	4	0	7	7	1	5		6	3	6	1	1	1	5	6	6
183	0	408	3	2	144	3	1	7	6	1	1	3	4	7	5	2	1	2	5	6	3
184	0	456	3	2	192	1	0	5	7	1	5	5	7	7	6	1	1	2	5	6	7
185	0	523	3	2	256	4	0	7	7	2	1	6	7	6	6	1	1	1	2	6	6
186	1	281	3	2	5	4	0	7	7	2	6	6	7	6	6	1	1	1	2	6	6
187	1	336	1	3	75	4	0	6	7	1	5	6	7	5	6	6	1	2	3	5	6
188	0	286	2	1	88	2	0	1	7	1	2	6	7	7	7	1	1	2	6	5	5
189	1	326	3	3	10	4	0	6		1	6	7	7		7	1	1	1	3	7	6
190	1	370	2	0	4	1	1	7	7	1	5	2	6	7	2	1	2	7	4	4	1
191	1	288	2	0	18	1	0	7	6	1	5	7	7	7	6	1	7	1	3	6	6
192	0	229	1	1	15	2	0	6	7	1	4		7	5	6	2	1	1	3	5	4
193	1	295	2	0	24	1	1	5	6	3	3	5	6	5	3	3	3	5	5	4	3
194	1	354	2	0	43	1	1	7	2	1	5	3	7	7	3	2	2	7	5	7	5
195	1	312	2	0	33	1	0	7	7	1	7	7	7	7	7	1	1	1	5	7	6
196	1	344	1	0	11	1	1	6	6	1	6	6	6	7	5	1	1	5	5	5	5
197	1	324	2	2	42	4	0	6	5	4	6	5	6	7	5	6	5	5	5	5	5
198	1	295	3	2	24	4	1	6	6	2	1	6	6	7	3	1	2	2	5	6	5
199	1	323	2	0	11	1	0	7	7	1	7	7	7	6	7	1	1	5	6	6	6
200	1	372	2		12		1	7	6	1	5	6	6	7	7	1	1	6	6	6	5
201	1	296	3	2	3	4	0	6	7	1	6	7	7	3	7	1	1	1	1	7	7
202	1	282	2	0	31	1	0	6	7	1	5	5	7	6	5	2	2	4	4	6	6
203	1	305	2	0	20	1	1	3	3	1	3	2	2	3	2	1	5	5	5	6	3
204	1	320	3	2	1	4	0	7	7	1	7	6	7	7	7	1	1	1	5	7	7
205	1	543	4	3	7	4	0	7	7	1	6	7	7	7	6	1	1	6	6	7	6
206	1	273	2	1	10	2	1	7	7	1	7	7	6	7	7	1	1	1	5	7	4
207	0	319	3	2	25	4	0	7	7	1	5	6	7		7	1	1	1	2	5	7
208	0	290	1	1	11	2	0	7	7	1	6	6	7	5	5	1	1	2	4	6	6
209	1	324	3	2	10	4	1	7	6	1	7	6	7	7	4	1	5	3	7	4	5
210	1	348	2	0	1	1	0	7	7	1	6	7	7	6	7	1	1	1	1	7	7
211	1	302	3	2	11	4	1	6	7	2	2	4	5	6	2	1	1	2	5	6	4
212	1	310	2	0	6	1	0	7	7	1	7	7	7	1	7	1	1	1	1	7	7
213	1	327	3	2	1	4	0	7	7	1	5	6	6	6	7	1	1	2	1	7	6
214	0	291	3	2	6	4	1	6	6	1	3	6	7	7	6	2	1	2	2	4	6
215	1	353	3	2	44	4	1	6	7	3	5	6	6	4	6	3	1	3	5	5	5
216	1	315	2	1	50	2	1	7	7	1	7	6	7	7	5	1	1	1	4	7	7
217	1	273	1	2	9	4	0	6	7	3	5	6	6	4	6	3	1	3	5	5	5
218	1	363	3	2	39	4	0	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5
219	0	309	3	1	36	2	0	5	7	1	3	6	7	5	6	1	1	1	2	5	6
220	1	296	3		7		0	7	7	1	5	6	7	7	6	3	1	1	1	7	6
221	0	228	2	1	9	2	1	5	7	1	3	6	7	7	6	1	1		6	2	5
222	1	524	1	2	240	4	0	6	7	1	3	7	7	7	7	1	1	3	5	7	7
223	1	511	2	2	215	4	0	7	7	1	5	2	7	7	6	1	1	3	6	7	6
224	1	276	3	2	15	4	0	7	7	1	7	7	7	7	4	1	1	7	4	7	6
225	0	507	1	1	240	2	0	7	6	1	3	4	7	7	5	1	1	4	5	6	6
226	1	579	1	2	387	4	0	6	7	1		6	7	7	7	1	1	1	5	2	7
227	1	330	1	0	88	1	1	5	3	5	3	5	4	5	5	3	4	3	3	3	3
228	0	228	2	1	17	2	0	6	7	1	5	7	7	5	7	5	1	5	6	2	2
229	1	323	1	0	55	1	1	7	7	1	3	5	2	7	5	1	1	3	7	3	1
230	1	269	1	2	7	4	1	5	5	1	3	4	4	7	1	3	1	5	7	7	3
231	0	317	3	1	36	2	1	7	7	1	7	7	7	4	7	1	1	1	3	5	7
232	0	398	3	2	110	4	0	6	6	1	4	5	5	5	5	5	2	1			
233	0	352	4	3	68	4	1	6	7	2	6	7	7	6	7	1	1	1	2	7	6
234	0	351	2	1	41	2	0	7	7	1	6	6	7	7	6	1	1	1	2	7	7
235	1	528	2	2	240	4	0	7	7	1	7	6	7	6	6	1	1	4	4	7	5
236	1	396	2	0	36	1	1	6	5	1	6	5	6	7	5	5	5	5	5	6	5
237	1	384	1	0	52	1	0	5	6	2	3	5	6	6	6	5	2	2	5	5	5
238	1	262	3	2	5	4	0	6	7	2	4	6	6	5	6	2	2	2	5	5	5
239	1	307	1	0	15	1	1	6	4	1	1	1	4	7	1	7	1	5	7	7	1
240	1	569	0	0	168	1	0	6	7	6	6	5	7	7	7	6	7	7	7	7	7
241	1	487	0	0	64	1	1	7	5	1	3	1	1	5	6	1	1	5	7	7	6
242	1	279	3	0	2	1	0	5	6	1	6	5	7	6	5	2	1	2		5	6
243	1	286	1	0	38	1	0	5	5	3	4	6	5	5	3	2	2	1	4	1	
244	1	312	1	0	70	1	0	5	7	5	4	5	6	7	6	5	2	5	7	5	6
245	1	564	0	0	180	1	0	5	7	5	4	4	6	3	6	2	4	5	4	5	6
246	1	384	1	0	67	1	1	4	5	5	7	1	3	4	2	3	7	7	2	4	5
247	1	588	0	0	204	1	1	7	3	6	6	5	6	7	5	6	6	6	4	3	6
248	1	336	1	0	72	1	0	6	6	1	7	6	7	7	7	1	1	4	5	7	7
249	1	408	1	0	19	1	0	5	6	2	6	5	6	7	5	2	2	3	2	6	
250	1	433	0	0	222	1	0	6	5	6	6	5	7	7	6	6	5	6	5	5	7
251	1	600	0	0	252	1	0	6	4	2	6	5	4	6	6	3	2	2	3	6	6
252	1	606	0	0	259	1	0	5	7	7	6	5	5	7	7	1	1	2	6	5	6
253	1	363	1	0	38	1	1	5	6	6	3	6	6	6	3	5	3	5	4	5	4
254	1	485	2	2	229	4	0	7	6	2	6	5	6	4	6	1	1	3	5	6	6
255	0	382	2	2	65	4	0	7	7	1	5	5	7	7	5	1	1	1	4	7	5
256	1	494	1	0	24	1	0	5	5	6	6	6	6	6	5	5	1	1	1	5	5

257	0	322	4	0	37	1	0	6	6	6	6	6	6	7	5	5	1	1	2	4	5
258	0	351	3	0	50	1	0	6	6	1	5	5	6	6	6	6	1	1	1	5	5
259	0	445	4	2	29	4	1	6	6	2	5	5	6	6	3	2	2	5	5	6	5
260	0	341	3	3	24	4	0	7	7	1	7	7	7	6	6	2	1	2	5	6	6
261	0	452	1	1	32	2	1	7	6	1	5	6	6	7	5	1	1	3	2	6	6
262	0	384	3	2	84	4	0	7	6	1	5	6	7	7	6	1	1	2	3	5	6
263	0	405	3	2	81	4	1	6	6	2	3	5	6	7	6	2	2	5	4	5	3
264	1	385	3	3	56	4	0	6	7	1	5	6	7	6	6	1	1	1	2	5	6
265	0	342	3	2	36	4	1	7	7	1	2	6	7	1	5	1	1	2	2	5	6
266	0	528	1	1	154	2	0	7	7	1	7	6	7	5	6	1	1	1	5	7	7
267	1	468	1	3	228	4	0	7	7	1	7	6	7	7	7	1	1	3	5	7	5
268	0	528	3	3	126	4	0	7	7	1	5	6	7	7	6	1	1	4	7	7	6
269	0	392	3	2	98	4	1	6	7	1	2	6	7	7	5	2	1	2	5	6	5
270	0	526	4	3	42	4	0	6	6	1	5	7	6	6	6	2	2	5	5	7	6
271	0	469	4	3	126	4	1	7	7	1	2	5	7	7	6	1	1	1	4	7	6
272	0	444	4	3	112	4	0	7	6	1	5	6	7	7	6	1	1	1	4	7	6
273	1	316	4	3	31	4	0	7	7	1	5	6	7	7	5	2	1	2	4	6	4
274	0	319	3	0	2	1	0	4	6	4	4	2	4	4	5	4	4	2	2	4	3
275	0	384	3	1	4	2	0	7	7	1	7	7	7	6	7	2	1	1	1	7	6
276	0	339	3	2	34	4	1	7	7	1	7	5	7	7	6	1	1	5	3	6	6
277	1	271	3	0	13	1	0	7	7	1	6	7	7	4	7	1	1	6	1	6	6
278	1	464	1	2	164	4	0	7	7	1	6	5	6	7	6	1	1	1	1	7	6
279	0	360	4	2	30	4	0	6	6	2	6	6	7	6	6	2	1	2	2	6	6
280	1	480	4	3	96	4	0	6	7	2	6	6	7	6	7	1	1	1	2	6	6
281	1	307	3	2	31	4	1	7	7	1	6	6	7	7	6	1	2	2	3	6	6
282	1	396	3	3	33	4	0	6	6	1	5	5	7	7	7	4	4	1	6	7	3
283	1	339	2	1	62	2	1	6	7	1	6	6	7	7	6	1	1	1	1	6	6
284	0	338	3	1	39	2	0	6	6	1	3	6	6	7	6	1	1	1	1	6	5
285	0	300	3	2	14	4	0	6	6	2	3	7	6	6	6	1	1	2	2	6	5
286	0	552	3	2	211	4	0	7	7	1	5	7	7	6	6	1	1	2	2	6	5
287	1	441	1	1	223	2	0	7	7	1	7	7	7	5	7	1	1	1	1	7	7
288	1	312	3	2	25	4	0	6	7	1	5	6	6	6	5	1	1	2	2	6	5
289	1	326	4	3	47	4	0	6	7	1	3		6	4	6	2	1	2	3	5	5
290	1	468	4	3	144	4	0	6	6	1	5	6	6	6	6	1		3	3	7	5
291	0	396	3	3	83	4	1	7	7	1	6	7	7	7	6	2	1	2	2	6	6
292	1	614	3	3	180	4	0	6	7	1	7	5	7	7	6	1	1	6	5	7	3
293	0	309	4	2	13	4	0	6	7	1	6	6	7	7	6	1	1	1	1	7	6
294	0	391	1	1	18	2	0	6	7	1	7		6	7	6	1	1	1	1	7	6
295	1	507	4	3	54	4	0	7	7	1	7	7	7	6	6	1	1	1	1	6	5
296	0	576	1	2	124	4	1	6	7	1	3	6	7	6	7	1	1	3	1	1	2
297	0	344	3	1	63	2	1	7	7	1	6	5	7	7	6	2	1	3	7	6	5
298	1	409	4	3	42	4	1	7	6	1	6	6	6	7	6	1	1	1	2	7	7
299	1	320	3	2	33	4	0	7	6	1	7	6	7	7	6	1	1	2	5	6	5
300	0	292	3	0	1	1	0	7	7	1	6	7	7	4	7	1	1	1	4	7	6
301	0	460	3	1	123	2	0	6	7	1	2	6	7	6	7	1	1	4	1	7	5
302	0	401	3	1	96	2	0	7	7	2	6		7	7	6	1	1	3	3	7	7
303	1	353	3	2	35	4	0	6	7	1	5	6	7	6	6	1	1	3	3	7	7
304	1	546	3	2	246	4	0	6	5	2	5	6	6	7	6	5	4	5	5	6	6
305	0	588	4	3	282	4	0	7	7	1	7	7	7	6	7	1	1	1	1	7	7
306	1	408	4	2	120	4	1	7	5	3	7	5	3	7	2	1	1	4	2	7	3
307	1	612	3	2	193	3	0	7	6	1	5	7	6	7	2	1	6	7	6	7	2
308	0	408	3	2	142	4	1	6	3	1	5	6	5	7	4	1	1	7	3	7	3
309	0	480	4	2	228	4	0	6	6	2	5	5	6	6	6	2	2	5	5	6	6
310	0	660	2	1	216	2	0	7	6	1	6	6	7	7	6	1	1	1	5	7	6
311	0	552	1	1	192	1	0	7	6	1	7	7	6	6	6	1	2	1	5	6	6
312	0	444	4	2	90	2	1	3	5	3	5	7	1	7	2	1	5	7	6	5	3
313	0	312	3	2	17	2	0	7	7	1	5	6	7	5	6	1	1	2	3	7	7
314	1	632	4	3	204	4	0	7	7	1	6	6	7		5	1	1	2	3	7	7
315	0	552	1	2	188	3	0	7	5	1	3	3	6	7	6	5	1	2	5	6	6
316	1	302	3	2	38	4	1	7	4	2	6	2	4	7	2	1	1	6	6	5	4
317	0	588	1	1	240	1	0	7	6	1	3	6	6	7	5	7	2	5	3	6	6
318	1	600	4	2	192	4	0	7	5	5	3	6	3	6	2	1	5	6	2	6	5
319	0	420	3	2	96	2	1	7	2	1	1	5	5	7	5	1	3	3	7	5	3
320	0	480	4	2	216	4	0	7	5	7	6	6	6	6	6	3	5	5	6	5	5
321	1	540	3	2	126	4	0	7	7	1	5	6	7	6	5	1	1	5	5	6	6
322	0	384	1	1	166	1	0	7	7	1	3	5	7	7	5	3	1	1	5	6	6
323	1	412	2	1	162	2	0	6	6	2	6	5	5	5	4	1	1	3	4	3	5
324	1	499	4	2	216	4	1	6	6	2	6	3	6	6	3	2	2	6	2	5	2
325	1	509	4	3	171	4	1	7	7	2	1	7	7	7	1	1	1	4	7	2	2
326	0	432	4	2	108	3	1	6	6	2	3	5	6	7	5	2	3	3	5	6	6
327	0	564	1	1	60	2	0		5	3	7	5	6	2	3	7	1	1	5	6	3
328	1	359	4	2	54	4	1	7	4	7	7	4	7	7	7	1	1	1	5	6	3
329	0	432	1	1	156	2	0	6	7	1	5	7	7	5	7	1	1	1	7	7	1
330	0	504	3	1	264	1	0	7	5	2	7	7	7	7	5	2	1	4	2	6	6
331	0	424	4	2	84	4	0	7	7	1	5	6	7	6	5	2	2	1	5	7	6
332	0	384	3	2	117	2	0	6	6	2	5	5	6	7	6	2	2	5	5	5	6
333	1	548	4	2	115	3	1	7	5	7	5	6	6	7	4		1	6	5	7	6
334	0	420	3	2	88	0	1	7	6	2	6	6	7	6	5	1	1	2	4	7	6
335	0	409	2	1	201	2	0	7	6	1	6	7	6	3	7	1	1	1	1	7	6
336	0	480	1	1	96	0	1	7	7	2	5	6	1	7	6	7	1	2	5	7	6
337	0	627	4	2	118	4	0	6	5	2	5	5	5	6	5	2	1	2	3	5	5
338	0	384	1	1	84	1	0	6	6	6	7	7	6	7	6	1	1	1	5	5	6
339	0	375	1	1	117	1	0	1	7	1	7	7	7	1	1	1	1	1	6	1	7
340	0	420	1	1	180	2	0	7	6	1	7	6	7	1	7	1	1	3	1	1	1
341	0	552	4	2	288	3	0	7	7	1	3	6	7	7	3	1	1	5	5	7	3
342	0	600	4	2	240	4	0	7	7	1	1	5	6	7	7	6	1	1	6	6	5

343	0	624	3	2	204	3	0	7	7	6		5	7	2	6	3	6	2	4	4	6
344	0	540	3	3	156	4	1	4	6		3	5	6	7	6		4	4	6	5	4
345	0	634	2	2	234	4	0	7	7	1	7	6	7	7	3	1	1	7	7	7	4
346	0	482	2	2	230	4	1	5	3	5	5	3	3	6	3	3	5	6	6	6	3
347	0	448	1	1	120	1	0	5	2	5	1	4	1	7	4	1	1	5	7	5	6
348	1	648	1	1	38	0	0	7	6	7	6	7	7	7	4	1	4	5	4	5	7
349	0	672	3	3	336	4	1	7	5	1	7	6	6	6	5	1	3	6	2	6	6
350	0	344	3	2	45	2	0	7	6	6	2	5	7	5	3	1	1	2	3	6	5
351	0	396	2	1	96	2	1	7	3	1	7	6	7	7	1	2	2	1	7	2	1
352	0	432	2	1	149	1	0	7	7	1	7	6		7	7	1	1	1	5	7	6
353	0	348	2	2	122	3	0	7	5	2	7	3	3	7	3	1	3	6	7	6	3
354	1	558	3	2	223	4	0	7	7	1	6	6	7	7	7	1	1	2	2	6	6
355	1	528	4	3	216	4	1	7	6	1	7	5	7	6	6	1	2	3	5	7	5
356	1	468	2	2	216	3	1	7	7	1	7	5	7	7	6	6	1	2	3	5	7
357	0	542	4	2	96	4	0	7	7	2	7	6	7	7	7	7	1	1	6	6	6
358	0	564	2	2	192	0	1	7	6	2	3	3	6	3	3	3	3	3	3	6	4
359	1	665	4	2	205	4	0	6	7	1	7	7	7	5	6	1	1	1	5	7	6
360	1	515	3	2	187	4	0	6	6	2	5	5	5	6	5	2	2	3	3	6	5
361	0	298	3	2	18	3	0	7	7	1	2	3	7	5	6	1	1	2	3	7	7
362	1	357	2	1	38	2	0	7	6	1	2	6	7	7	6	1	1	1	1	7	5
363	1	323	3	2	32	4	0	7	7	1	3	5	7	7	7	3	1	1	5	7	7
364	1	610	3	2	312	2	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1
365	1	564	3	3	217	4	0	7	7	1	5	7	7	6	6	1	1	1	3	5	7
366	1	436	3	2	109	3	1	7	7	7	7	7	7	7	5	1	3	1	4	7	1
367	1	295	3	2	149	2	0	7	7	2	5	6	7	7	5	1	1	5	5	6	4
368	1	360	2	1	60	1	1	7	7	1	6	3	7	7	3	1	1	7	3	7	7
369	0	336	1	1	60	0	0	5	6		2	3	5	7	7	1	3	3	6	3	3
370	0	498	3	2	60	4	0	7	7	1	3	7	7	5	5	1	1	5	6	7	7
371	0	360	2	1	147	2	1	4	3	7	2	7	3	7	3	7	5	7	7	7	1
372	0	648	3	2	168	2	0	6	5	2	6	5	6	6	6	6	2	1	6	6	6
373	0	389	4	2	68	3	1	4	2	6	4	4	5	4	2	1	2	5	3	3	3
374	0	564	4	2	78	4	1	5	5	3	5	4	5	5	5	4	7	7	7	7	1
375	1	542	4	2	144	4	0	6	6	2	5	6	6	6	6	6	2	2	5	6	6

Por15	Mey1	Mey2	Mey3	Mey4	Mey5	Mey6	Mey7	Mey8	Mey9	Mey10	Mey11	Mey12	Mey13	Mey14	Mey15	Mey16	Mey17	Me18	Empr
1	2	1	7	7	5	6	6	7	6	5	4	5	6	5	5	5	6	5	1
1	7	4	7	7	6	7	7	7	6	6	5	7	3	6	1	5	4	6	1
1	1	2	4	2	2	5	3	6	6	3	5	7	6	1	1	1	2	1	1
1	2	5	1	7	6	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	1	1
1	2	7	7	6	1	6	5	6	6	2	4	7	7	1	2	4	6	1	1
1	6	6	2	6	2	4	4	7	7	4	5	7	7	2	6	6	5	1	1
1	6	5	6	4	2	5	5	6	6	6	4	3	5	6	5	2	3	2	1
1	1	7	7	7	1	7	7	7	7	4	7	7	7	7	1	1	7	1	1
1	1	2	7	7	6	5	2	6	6	1	6	7	6	1	1	6	6	1	1
1	4	6	7	7	1	5	4	7	6	1	6	7	6	2	2	1	4	2	1
1	1	1	7	7	4	7	2	7	7	2	4	7	7	1	1	4	7	1	1
1	1	1	7	7	7	7	7	7	7	2	7	7	7	1	1	1	7	1	1
1	2	3	5	5	2	4	2	7	6	4	5	5	5	3	1	1	2	1	1
1	5	5	7	7	7	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	1
1	7	7	7	4	1	7	7	7	7	1	7	7		1	1	1	7	1	1
1	4	2	7	6	4	6	3	6	6	2	4	6	7	1	1	2	2	1	1
1	4	4	4	5	3	4	4	5	6	6	6	6	6	2	1	4	4	1	1
1	4	5	5	5	2	5	4	7	7	2	6	7	7	1	1	2	5	1	1
2	2	2	3	6	2	4	5	6	7	6	3	6	7	6	1	2	6	1	1
1	1	6	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	4	7	1	1
1	1	2	1	7	1	5	2	5	5	2	3	5	6	7	4	5	2	2	1
1	7	6	6	6	1	6	2	5		3	6	4	6	4		3	4	4	1
1	2	7	7	4	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	1	7	1	1
1	4	7	7	7	1	4	7	6	6	4	4	6	6	6	2	4	6	2	1
2	3	2	3	5	1	5	2	5	5	5	3	5	4	5	5	6	5	3	1
2	4	2	6	6	2	4	2	6	5	2	4	6	6	2	2	2	6	2	1
1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	7	1
1	1	5	7	7	6	6	1	7	6	1	3	7	7	2	2	5	6	2	1
1	4	6	7	7	1	6	2	7	7	6	1	6	4	1	1	4	6	1	1
1	6	7	7	6	2	6	7	7	6	5	6	7	7	1	2	1	6	2	1
7	7	7	4	4	6	3	7	4	2	6	4	2	7	2	6	6	7	3	1
1	1	4	5	6	4	5	5	6	6	4	5	6	6	1	1	4	5	1	1
1	6	5	1	4	1	4	1	7	7	4	6	5	2	1	1	1	5	1	1
1	2	6	5	5	2	5	4	5	6	1	4	6	7	1	1	2	2	1	1
7	1	1	7	5	1	4	1	5	7	6	1	6	7	5	1	1	5	1	1
1	1	6	7	7	2	7	7	7	7	7	1	7	7	1	1	1	7	1	1
1	5	7	6	6	2	7	6	7	7	1	3	6	7	1	1	2	7	1	1
1	6	7	7	7	6	7	7	6	6	1	6	6	7	7	1	4	6	1	1
1	6	6	5	7	6	7	6	6	6	6	5	6	6	5	5	4	4	1	1
1	2	6	7	4	3	7	7	7	7	7	2	7	6	7	7	2	7	7	1
1	1	7	7	6	4	7	7	7	6	4	7	6	6	4	2	4	6	5	1
1	4	3	2	6	4	6	6	7	6	1	3	6	5	1	2	5	4	1	1
1	1	6	1	5	1	5	1	6	5	1	6	7	5	1	6	2	1	1	1
1	3	5	6	4	1	6	4	5	6	5	2	6	4	2	5	3	3	2	1
1	3	2	4	6	2	6	4	5	4	5	2	5	6	5	4	6	5	4	1
1	4	6	7	7	7	6	7	7	7	1	7	7	6	6	4	6	7	1	1
1	5	6	7	6	1	6	5	5	5	6	2	6	4	1	2	5	6	3	1
1	1	1	7	7	7	7	6	7	1	1	7	7	7	1	1	2	2	1	1
1	6	4	6	6	3	5	6	7	4	1	1	6	4	2	2	7	7	4	1
1	7	7	7	7	2	7	6	7	7	1	1	6	5	6	1	2	7	1	1
2	4	6	6	5	6	7	7	7	6	4	7	6	6	6	6	6	6	6	1
1	7	1	1	5	1	4	1	7	4	1	1	6	6	1	5	4	4	5	1
1	4	6	5	6	3	4	4	5	4	1	1	5	4	2	4	4	5	3	1
1	2	6	6	7	2	6	6	5	4	4	7	6	5	2	2	5	6	2	1
1	2	7	7	7	5	7	6	7	7	7	7	7	6	2	5	6	7	2	1
1	1	2	7	7	5	7	7	6	6	1	6	6	6	1	1	4	6	1	1
1	7	5	7	7	4	7	1	7	7	7	6	6	7	1	1	1	6	1	1
1		7	6	7	1	7	2	7	7	2	7	7	7	1	1	2	7	1	1
1	6	1	6	7	6	7	7	6	6	4	2	7	1	1	2	1	7	7	1
1	2	6	2	6	2	6	4	5	6	1	6	6	7	1	5	2	2	2	1
2	6	7	7	2	2	5	4	1	2	5	5	4	6	2	4	3	7	5	1
3	4	7	7	7	3	6	4	7	5	2	5	7	7	1	1	5	1	6	1
1	6	7	1	3	1	5	2	7	2	1	2	2	2	2	1	1	7	1	1
1	6	2	6	6	2	6	6	6	6	7	5	6	6	2	2	1	2	2	1
1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	1
1	1	6	1	2	3	6	7	7	6	5	6	6	7	2		3	7	2	1
1	6	7	7	6	6	5	7	7	4	4	6	6	6	5	5	6	6	5	1
1	2	1	7	7	6	6	1	1	4	4	1	7	3	5	1	7	7	1	1
1	4	7	7	7	6	7	7	7	5	4	4	6	6	7	4	7	7	1	1
1	1	7	7	7	1	7	7	7	7	7	1	7	7	1	1	1	7	1	1
1	1	7	7	7	1	7	7	7	7	7	1	7	7	1	1	1	7	1	1
1	7	4	2	4	1	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	2	7	1	1
7	7	2	4	5	4	7	2	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	1
1	7	6	6	7	5	7	6	7	7	1	7	7	7	1	1	3	7	1	1
1	1	7	6	7	2	6	1	6	6	1	5	7	5	5	2	3	4	1	1
1	1	7	7	7	6	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	6	7	1	1
2	3	4	6	6	2	6	4	6	5	4	4	6	5	3	3	2	4	2	1
1	2	2	6	7	6	6	2	6	5	2	6	6	6	2	2	7	6	2	1
1	1	6	6	6	6	7	6	7	6	2	7	7	7	1	2	6	6	1	1
1	1	1	6	7	1	6	1	7	7	1	1	6	6	1	7	5	6	6	1
1	1	5	5	7	1	7	1	7	7	1	5	7	6	1	1	1	2	1	1
1	2	7	7	6	5	7	7	7	6	1	5	7	7	2	1	5	6	1	1
1	1	4	5	6	1	6	4	6	6	1	4	7	5	7	1	5	4	1	1
1	2	7	7	7	2	7	4	6	6	1	6	7	6	1	1	1	7	1	1

1	7	1	1	1	7	4	4	1	1	1	1	1	1	7	4	1	7	1
1	4	2	4	7	7	7	7	7	6	3	3	6	6	1	6	6	6	1
1	4	1	7	7	1	4	2	7	6	4	1	5	4	4	5	4	6	1
1	2	6	7	7	2	7	1	7	7	1	7	7	7	1	1	7	1	1
	2	6	7	7	7	7	2	7	6	1	6	7	7	1	2	2	7	1
1	1	1	6	7	2	7	1	7	7	6	1	7	6	1	1	4	1	1
1	2	6	7	7	7	7	2	6	6	1	6	6	6	1	1	2	7	1
1	1	7	1	1	1	7	4	7	7	1	7	7	7	1	1	2	7	1
1	1	6	7	7	4	7	7	7	7	2	7	7	7	1	1	4	7	1
1	6	5	5	5	4	6	4	5	6	3	6	7	7	2	1	2	7	1
1	1	2	2	7	1	6	2	7	7	2	2	7	7	1	1	1	6	1
1	1	1	2	2	1	1	2	7	6	5	6	6	5	5	5	5	5	1
1	1	3	3	7	5	6	5	7	7	3	3	7	7	1	1	1	6	1
1	7	7	7	7	3	7	7	7	7	1	7	7	6	1	1	4	7	1
1	6	6	6	7	2	7	6	6	5	2	6	6	6	1	1	2	7	1
1	5	7	6	6	2	7	6	7	7	1	3	6	7	1	1	2	7	1
7	2	1	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7	7	1	1	1	6	2
1	2	1	7	7	7	7	7	7	6	1	6	7	7	1	1	2	7	1
1	5	1	1	3	1	5	6	7	5	6	6	7	6	1	5	7	1	4
1	1	7	1	7	1	5	6	6	6	1	6	6	5	5	2	2	2	1
7	7		6	4	5	6	7		4	6	6	7	7	7	6	7	7	1
1	4	6	3	7	5	7	3	6	6	6	7	6	7	7	5	6	7	5
1	3	3	3	7	1	7	1	7	7	1	7	7	7	7	1	4	7	1
4	6	4	6	5	5	7	4	6	6	4	4	5	6	7	5	4	4	1
1	7	7	5	6	6	4	6	5	6	2	2	7	6	6	6	5	2	6
1	6	7	6	6	5	7	4	7	6	1	5	7	7	1	1	5	6	1
4						3	1	4	4	4	1	1	7	6	7	7	1	4
1	1	1	5	6	1	7	1	7	5	4	7	7	7	1	1	6	7	1
1	1	1	1	7	4	7	1	7	7	1	1	7	7	1	1	1	1	1
1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	1	1
1	1	7	7	7	7	7	7	7	6	1	7	7	1	1		6	7	1
1	3	4	7	6	5	7	6	6	5	5	6	5	6	2	5	2	2	5
1	3	4	7	6	5	7	7	7	7	5	6	7	7	3	3	6	7	3
2	2	3	7	5	4	5	4	3	7	3	5	5	7	4	3	3	2	4
1	3	4	7	6	5	7	7	6	6	1	3	6	6	1	3	4	2	1
7	1	7	7	7	1	7	2	7	6	7	7	6	6	2	4	7	7	1
1	1	7	1	7	7	7	1	7	6	1	7	7	6	1	5	1	7	1
	4	7	7	6	7	5	5	7		5	6	6	6	4	5	4	4	1
4	4	6	3	7	6	7	7	6	6	6	6	7	7	2	2	6	6	2
1	4	7	7	6	2	5	6	6	6	3	5	6	6	4	2	7	1	4
1	4	6	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	1	1	1	7	1
1	3	1	7	4	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	5	4	5	1
1	1	7	7	7	1	7	1	7	6	1	7	7	6	7	1	1	1	1
1	1	6	7	7	6	7	2	7	7	1	6	7	7	1	1	2	7	1
1	1	7	7	7	6	7	7	7	6	1	1	7	7	1	1	1	6	1
1	5	3	7	6	1	5	4	6	4	4	2	7	5	7	2	3	5	1
2	5	2	2	5	2	3	2	4	3	4	4	6	6	2	6	5	4	3
1	4	3	6	6	1	2	2	6	6	2	2	6	6	3	5	1	2	2
1	5	6	7	7	5	6	5	6	6	5	6	6	6	3	1	4	7	1
1	2	3	2	5	4	3		2	5		2	5		4	5	5	3	4
1	1	6	6	7	5	6	7	7	7	4	4	6	7	7	1	7	1	1
1	1	6	7	7	6	6	3	7	6	3	6	7	5	1	1	1	6	1
1	1	7	1	7	4	7	7	7	7	1	7	6	7	1	1	4	3	1
2	2	7	7	7	7	7	7	7	7	2	7	7	7	2	2	2	7	1
1	1	6	6	7	5	5	1	6	6	4	4	6	5	2	2	6	6	2
1	1	2	2	1	3	1	3	1	2	3	1	4	1	3	3	4	3	4
1	4	1	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	1
2	2	7	7	7	4	6	7	6	6	2	3	6	6	6	6	6	6	5
1	1	1	7	7	1	2	5	3	4	1	7	7	6	5	4	3	2	1
1	2	2	6	6	2	5	6	6	6	6	6	7	6	2	6	7	7	4
6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	5	6	7	7	3	6	6	5	6
1	1	7	7	6	6	7	7	6	5	2	6	7	6	2	1	7	6	1
1	2	7	7	7	3	7	1	7	7	2	1	7	7	1	1	2	7	1
3	5	4	6	5	2	6	6	7	7	2	5	6	5	3	2	6	6	3
1	1	1	7	7	4	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	4	1	1
1	5	6	6	7	2	4	4	7	6	3	3	6	5	3	3	3	4	1
2	6	6	7	7	1	6	5	7	7	3	6	7	7	5	5	7	6	5
1	3	6	7	7	2	7	6	7	7	2	6	6	6	2	2	1	2	2
1	1	1	1	2	1	3	1	4	2	7	1	4	1	5	4	1	4	3
2	5	6	6	7	5	6	5	7	6	2	6	6	6	2	2	1	6	1
2	2	6	4	6	3	7	4	6	7	1	6	7	7	1	1	1	1	7
1	7	7	7	7	1	7	5	7	7	1	6		7	1	1	1	1	2
1	1	2	2	1	1	6	2	7	6	6	2	6	5	3	3	5	2	2
1	1	5	5	7	2	6	5	7	6	1	6	6	6	2	2	2	6	1
2	2	6	6	6	6	4	5	5	5	6	5	6	6	1	1	4	5	1
3	4	7	4	6	1	4	3	7	4	4	7	4	5	1	1	2	4	4
3	5	5	5	2	1	4	2	6	6	3	1	2	5	5	5	1	6	3
1	2	4	2	5	1	4	5	5	4	3	4	4	5	3	3	1	3	3
1	1	7	7	7	1	7	7	7	7	1	7	7	6	7	1	1	2	1
1	4	4	6	6	1	5	1	6	6	2	6	6	6	1	1	1	5	1
2	7	4	6	5	1	2	2	5	6	3	4	5	5	5	3	5	5	2
1	1	2	5	6	2	2	2	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	2
1	1	1	5	7	6	6	5	6	6	1	3	6	5	1	1	3	3	2
1	1	3	7	7	5	6	6	7	7	5	6	7	6	1	1	5	5	1
1	1	1	3	7	1	7	4	7	7	1	7	7	7	7	7	3	3	7
1	2	2	3	3	1	6	3	6	6	5	5	6	6	2	2	3	3	6

1	3	7	7	6	2	7	6	6	6	3	6	7	7	2	2	3	5	7	2
2	5	1	7	4	1	4	6	7	6	1	6	7	6	6	6	1	5	6	2
1	4	5	7	7	6	7	6	6	4	5	6	7	7	1	1	6	6	1	2
1	1	7	7	7	1	6	1	6	5	7	4	7	4	7	1	1	4	1	2
1	4	1	1	4	1	4	5	1	1	4	2	3	5	4	4	2	4	3	2
1	5	1	5	7	6	6	1	7	7	1	6	7	7	2	2	5	7	2	2
2	6	3	6	4	2	2	2	7	7	2	3	6	6	6	2	2	2	2	2
1	4	1	7	7	5	4	6	6	6	6	2	2	6	2	4	5	5	5	2
3	5	1	6	1	1	1	1	4	4	4	1	5	5	3	3	6	2	2	2
1	1	2	4	3	5	6	2	7	5	3	2	5	5	3	3	2	5	2	2
6	2	5	2	7	1	4	6	4	7	5	4	6	5	3	1	2	3	1	2
1	1	6	1	6	1	5	4	7	7	1	1	7	6	6	1	1	1	1	2
1	2	2	1	6	1	1	1	2	2	5	2	2	1	4	5	2	6	1	2
1	4		6	7	6	7	7	7	4	2	4	7	7	1	2	4	7	1	2
1	2	6	6	7	6	6	5	6	6	7	1	7	7	1	1	2	6	1	2
1	1	6	4	6	3	6	5	7	7	1	5	7	6	2	2	2	2	1	3
1	5	3	5	6	1	5	1	6	6	1	6	3	4	4	2	6	4	2	3
1	5	3	5	6	1	5	1	6	6	1	6	3	4	2	2	6	4	2	3
1	1	5	6	6		7	6	7	7	6	1	7	7	1	1			1	3
1	1	7	7	6	1	1	1	7	4	4	1	1	1	5	2	1	1	7	3
1	2	4	5	7	4	6	4	7	6	2	6	6	4	1	2	5	6	2	3
1	4	3	7	7	3	6	6	7	6		5	4	6	4	4	3	5	4	3
3	2	6	7	3	1	5	4	6	6	2	5	5	4	1	2	5	6	2	3
2	6	1	4	6	1	6	2	4	6	7	1	4	1	4	6	6	1	4	3
1	4	1	5	7	1	7	4	7	7	1	4	6	7	1	1	1	1	1	3
2	7	6	7	5	5	5	3	5	6	5	7	5	5	5	5	6	6	5	3
1	5	4	5	5	5	2	4	6	2	4	3	4		5	5	5	4	5	3
1	2	2	5	6	1	5	1	6	5	5	1	5	5	2	3	5	3	2	3
1	1	6	7	6	3	7	1	7	7	1	7	7	6	1	1	1	7	1	3
2	3	1	5	3	5	5	1	2	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	3
1	1	1	7	3	1	7	3	7	7	1	3	7	7	1	1	1	6	1	3
2	2	3	6	6	2	7	4	6	6	4	4	6	6	4	5	3	6	4	3
5	1	1	6	2	1	1	1	6	6	4	2	2	6	4	4	7	1	4	3
1	1	7	1	7	1	7	7	7	7	1	7	7	6	1	1	1	7	1	3
1	6	6	6	6	1	7	4	7	7	1	4	6	6	1	1	3	4	1	3
1	1	1	7	7	1	4	1	6	7	3	2	7	7	1	1	1	1	1	3
1	1	6	6	7	3	7	6	7	7	1	7	7	7	1	1	1	6	1	3
1	1	5	7	7	5	4	7	7	6	1	7	7	7	2	1	4	7	3	3
5	4	1	1	1	1	1	1	2	7	1	1	2	1	7	1	1	1	1	3
1	1	1	6	7	1	7	1	7	7	1	1	7	6	1	1	1	6	1	3
1	3	5	5	6	1	3	3	7	7	6	6	6	5	4	2	1	4	2	3
1	1	7	7	7	1	7	1	7	7	1	1	7	7	1	1	1	1	1	3
1	1	5	5	6	1	7	6	7	7	3	2	7	7	1	2	1	5	1	3
1	4	4	5	5	1	4	4	7	5	4	4	5	5	1	1	4	3	1	3
1	3	4	2	4	7	3	5	3	2	6	5	4	4	3	5	4	3	5	3
1	1	1	5	1	1	1	4	7	5	1	1	4		7	1	7	1	3	
1	3	4	2	4	7	3	5	3	2	6	5	4	4	3	5	4	3	5	3
1	1	1	5	1	1	1	4	7	5	1	1	4		7	1	7	1	3	
5	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	5	4	4	4	3	5	3
1	6	7	7	7	5	7	3	6	5	2	6	7	7	1	1	5	7	2	3
1	1	6	3	4	1	6	6	6	6	2	6	6	5	1	1	1	6	1	3
2	1	5	2	6	1	5	1	7	6		2	6	5	2	2	1	1	2	3
1	4	7	7	6	4	7	7	4	6	1	4	5	4	1	1	4	7	1	3
1	1	6	7	7	3	7	4	7	7	1	7	7	7	1	1	2	7	7	3
1	1	1	1	1	1	6	1	7	7	7	1	6	1	1	1	1	1	1	3
1	7	6	5	7	7	6	5	6	6	6	6	7	7	6	1	6	7	1	3
1	1	5	4	7	4	6	4	7	7	1	7	7	6	1	1	1	6	1	3
1	6	6	7	6	6	4	4	4	2	2	4	6	6	1	1	7	6	1	3
2	4	2	7	7	1	6	6	6	2	1	6	6	5	1	1	1	6	4	3
3	7	1	7	7	1	5	7	6	7	5	5	7	5	2	3	4	4	4	3
1	4	4	5	7	1	4	3	4	4	5	3	7	1	1	4	7	5	1	3
1	2	4	2	3	5	7	6	7	7	1	6	7	7	1	1	4	7	1	3
1	1	6	6	5	1	7	7	6	6	1	4	4	6	2	2	2	7	2	3
1	2	6	4	6	2	7	4	7	6	6	5	6	6	1	1	6	6	1	3
1	1	7	6	7	5	5	4	7	7	1	4	6	6	1	1	4	6	1	3
1	4	4	4	5	2	4	4	6	6	5	6	6	6	6	1	4	6	1	3
2	5	6	7	6	3	5	5	5	5	3	3	6	5	3	3	6	6	3	3
2	3	5	3	6	3	6	3	6	6	3	4	5	5	2	2	2	4	2	3
1	7	4	3	7	4	4	2		4	1	4	1	6	1	4	7	7	1	3
7	3	7	6	7	6	7	7	7	7	3	7	7	7	2	1	3	7	2	3
1	4	7	7	7	4	4	7	7	7	1	1	7	7	1	1	4	7	4	3
2	2	1	7	6	6	7	6	6	6		7	6	5	2		6	2	3	
3	2	1	1	5	2	1	1	4	2	3	2	5	1	4	4	1	3	4	3
2	2	1	5	6	5	6	7	6	5	4	6	7	7	2	2	4	7	1	3
2	2	2	6	6	5	6	7	4	1	4	1	5	5	5	5	6	4	3	
1						5	1	7	2	4	1	4	3	1	1	4	7	1	3
7	4	4	6	6	7	7	7	5	4	5	4	6	7	6	6	6	7	6	3
1	7	7	6	7	4	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	5	7	1	3
1	1	6	4	4	5	6	5	5	5	5	5	6	5	3	2	2	5	2	3
5	6	6	6	6	6	6	6	7	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3
1	6	6	4	6	5	4	6	6	4	2		6	7	3	3	2	5	1	3
1	5	5	5	6	6	5	2	7	7	2	5	6	6	1	2	2	5	2	3
5	4	6	6	6	4	2	2	6	2	5	6	6	4	6	6	6	4	6	3
1	1	6	5	6	2	3	6	7	6	2	6	7	6	1	1	2	6	1	3
1	2	6	6	7	2	4	3	4	6	2	5	7	7	3	3	1	7	1	3
1	3	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	1	1	4	1	1	3

1	3	4	6	6	1	6	1	5	5	1	2	6	6	1	1	1	6	1	3
1	2	5	6	5	2	6	6	6	6	2	4	4	5	1	1	1	6	1	3
2	2	2	4	7	5	4	1	7	6	2	5	6	5	2	2	6	5	2	3
1	1	2	4	6	1	6	4	6	6	3	4	6	4	1	1	5	4	1	3
1	1	1	2	7	1	5	1	7	6	2	2	6	5	1	1	6	2	3	3
1	1	2	3	3	1	6	2	7	6	2	2	6	6	1	1	1	3	2	3
2	6	4	4	5	1	3	4	6	4	6	2	6	6	2	3	2	2	3	3
1	6	7	7	7	2	6	5	7	6	1	1	7	7	1	1	2	6	1	3
1	2	2	4	6	2	6	4	5	6	2	4	7	4	1	1	1	4	1	3
1	1	7	1	3	1	7	7	7	7	1	7	7	6	1	1	1	3	1	3
1	2	6	6	6	2	7	7	7	7	4	4	7	7	1	1	5	7	1	3
1	1	7	7	7	5	5	6	7	7	1	4	7	7	1	7	4	1	1	3
1	1	2	3	4	1	2	2	5	6	2	2	6	6	1	2	1	5	1	3
2	4	2	5	6	1	4	4	6	6	3	5	6	3	2	1	1	2	1	3
1	6	4	7	6	3	4	2	7	6	2	1	6	6	1	1	1	6	1	3
1	1	6	5	6	1	5	1	6	6	6	7	7	7	1	1	1	5	1	3
1	2	2	2	6	1	4	4	5	7	5	1	7	5	6	2	1	3	6	3
1	4	3	2	4	2	2	1	5	3	2	4	5	3	4	5	2	3	3	3
1	4	6	7	7	3	6	6	7	6	1	6	6	5	1	1	5	6	1	3
1	1	6	1	7	1	7	1	7	5	5	5	7	6	1	1	1	2	1	3
1	6	5	4	7	1	6	7	7	6	2	6	7	7	1	1	7	6	1	3
1	4	7	2	7	1	6	1	7	6	1	1	7	7	1	1	4	7	1	3
1	2	2	2	6	2	6	2	6	6	2	3	5	6	2	2	2	6	2	3
1	2	2	2	6	2	6	2	6	6	2	3	6	6	2	2	2	5	2	3
2	1	6	2	6	1	6	5	7	6	2	6	6	6	2	2	1	1	1	3
2	2	3	5	6	1	6	6	6	7	3	5	6	4	6	2	2	3	5	3
1	1	6	6	6	1	6	6	6	6	1	4	6	6	1	1	1	6	1	3
1	3	1	1	4	1	6	2	6	6	2	5	6	6	2	1	1	1	1	3
1	4	6	4	6	2	6	5	6	5	5	5	5	5	2	2	2	4	2	3
1	1	6	6	6	4	6	5	7	7	1	6	6	7	1	1	5	6	1	3
1	1	7	7	7	7	7	1	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	1	3
2	1	3	2	6	2	5	5	6	6	3	5	5	6	2	2	3	2	3	3
1	2	5	7	7	1	6	6	6	5	2	5	6	6	2	2	1	5	1	3
2	6	6	6	7	4	6	5	6	7	2	6	6	7	1	2	2	1	1	3
1	6	2	5	6	2	5	5	7	6	2	5	6	6	2	1	2	5	2	3
1	2	5	2	6	1	6	3	7	7	1	4	6	6	1	1	1	4	1	3
1	1	7	7	7	1	6	6	6	6	2	6	6	6	1	1	1	6	1	3
6	2	4	6	6	4	5	6	5	4	4	6	7	6	1	1	1	6	1	3
1	1	7	1	3	1	7	6	7	7	1	7	7	6	1	1	4	5	5	3
1	1	1	6	7	2	7	1	7	6	6	1	6	7	1	1	1	6	1	3
1	2	7	2	6	2	6	5	6	7	6	5	6	6	2	6	4	1	2	3
1	2	4	4	4	1	4	1	7	7	1	1	7	6	1	1	2	2	2	3
1	1	4	6	6	2	1	5	7	6	2	2	6	6	2	2	5	5	2	3
1	4	7	7	7	7	7	1	7	6	1	7	6	6	3	5	6	6	2	3
1	6	2	2	6	3	6	2	7	7	1	6	7	7	1	1	4	2	1	3
1	1	4	6	6	1	6	1	7	6	1	1	6	7	1	1	2	6	1	3
1	2	5	7	7	1	6	4	6	6	2	5	6	6	3	2	1	7	2	3
2	5	6	6	6	2	6	3	6	6	5	6	7	6	2	2	2	5	2	2
1	1	6	3	6	2	6	6	6	6	1	6	7	7	1	1	1	3	1	2
4	1	6	1	6	1	4	5	6	6	3	5	6	5	2	2	1	1	3	2
3	6	7	6	5	4	4	7	6	6	2	6	6	5	1	1	1	6	1	2
1	5	1	6	6	6	6	1	5	6	7	1	6	5	2	1	7	7	1	2
1	3	2	7	6	6	7	7	6	6	2	5	6	6	2	2	5	6	1	2
1	1	7	6	6	2	4	4	7	6	1	5	7	6	1	1	4	6	1	2
1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	1	7	1	2
5	4	5	1	4	1	1	1	4	2	6	4	2	4	2	7	1	2	5	2
1	1	7	7	7	1	1	1	7	7	7	7	6	2	1	1	1	1	1	2
1	2	6	7	6	2	6	7	7	6	1	6	6	6	1	1	2	5	1	2
1	6	6	7	6	5	6	1	7	6	5	7	6	6	1	1	5	5	1	2
2	4	1	2	3	1	4	2	3	6	7	4	2	2	5	6	4	1	4	2
1	6	6	6	6	6	4	6	7	7	5	4	6	6	5	2	2	6	5	2
3	7	7	7	6	5	7	7	6	6	5	5	6	5	5	4	7	1	2	2
2	2	2	4	5	1	2	2	2	6	6	2	4	4	2	2	2	4	2	2
1	4	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	6	6	5	5	4	5	5	2
1	3	6	5	5	7	6	6	7	7	6	6	6	7	7	2	2	4	1	2
1	1	1	7	7	6	4	4	6	6	2	6	7	7	1	1	2	7	1	2
1	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	6	2	2	3	3	2	2
6	5	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	6	6	2	6	6	2
1	7	1	1	7	1	1	1	4	1	7	1	7	4	2	5	1	1	3	2
2	2	6	5	7	2	6	3	5	6	3	5	6	6	2	2	3	5	2	2
1	5	1	6	6	6	5	4	7	6	6	4	6	6	6	6	6	6	5	2
1	1	2	3	5	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	1	6	7	7	3	7	5	6	7	5	6	7	7	1	1	2	7	1	2
2	2	2	6	6	4	5	2	6	6	4	4	6	6	2	2	2	2	5	2
1	2	1	6	7	1	6	1	7	6	1	2	7	5	1	1	2	2	1	2
1	1	6	5	5	2	6	6	7	6	2	6	6	7	2	2	2	6	2	2
1	2	1	7	5	2	2	1	3	1	1	1	4	1	7	7	5	7	7	2
1	6	1	7	6	1	6	5	5	4	2	7	7	5	4	6	4	6	5	2
1	6	6	1	6	6	6	2	7	6	1	7	7	7	2	2	3	6	2	2
1	1	7	7	7	3	7	1	7	6	2	7	7	7	7	1	7	6	1	2
2	2	3	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	6	2	2	2	4	2	2
1	7	6	7	7	3	6	3	7	7	6	7	7	7	1	1	5	7	1	2
1	1	4	6	7	2	4	4	7	5	5	1	1	6	6	6	2	7	7	2
1	1	1	1	1	1	1	1	7	6	1	3	2	3	1	1	7	1	1	2
1	3	7	7	6	4	6	4	7	6	7	1	7	7	1	1	1	4	1	2
1	1	6	1	6	1	5	1	5	5	4	5	7	6	4	3	2	1	1	2

1	2	2	6	6	2	2	2	6	6	4	2	6	3	2	2	2	6	6	2
4	4	1	4	3	4	4	1	4	2	7	1	4	4	4	6	5	4	7	2
1	1	6	7	7	1	5	7	7	7	1	5	5	7	1	1	7	6	1	2
3	7	2	7	6	6	2	2	2	6	7	2	5	7	6	6	7	7	6	2
	4	7	4	7	1	4	4	4	5	1	3	4	5	6	6	4	7	5	2
1	3	4	3	6	6	7	7	7	7	4	4	5	5	1	3	3	5	1	2
1	6	7	2	6	6	6	6	7	5	2	6	6	6	2	2	6	6	2	2
1	6	1	2	7	1	4	4	7	2	7	1	7	5	2	1	2	6	1	2
1	7	1	7	6	1	7	5	7	7	1	3	6	3	5	5	3	1	5	2
1	1	5	7	7	5	6	6	6	1	1	7	6	1	2	2	2	3	1	2
2	2	3	7	5	1	5	5	3	6	1	7	7	6	2	2	4	6	1	2
1	2	2	5	6	5	7	2	7	6	2	2	7	3	3	5	4	5	2	2
5	6	5	7	7	1	5	5	7	7	4	6	5	3	5	3	4	3	4	2
1	1	4	6	6	4	5	4	6	5	2	4	6	6	2	3	6	4	2	2
1	1	6	6	4		6	7	7	7	1	6	7	7	1	3	3	3	1	2
2	2	6	7	7	5	1	2	3	2	7	1	6	6	2	4	3	7	3	2
1	1	6	6	6	5	6	5	7	7	6	6	7	6	1	1	2	6	1	2
2	2	2	2	6	2	5	2	6	5	5	5	6	5	3	3	2	3	2	2
1	1	4	6	2	1	4	1	7	6	6	2	7	4	2	1	1	1	1	2
1	6	7	6	6	5	6	7	7	7	1	1	6	7	1	1	5	7	1	2
1	3	7	7	7	6	7	7	7	6	1	7	7	7	6	6	6	7	1	2
4	5	3	4	1	4	1	6	1	1	6	2	2	6	4	6	4	6	6	2
1	7	5	7	7	1	7	1	6	6	4	5	7	5	7	1	1	6	1	2
1	1	1	1	7	1	1	1	7	7	7	4	7	7	1	1	7	7	1	2
1	4	7	5	6	1	6	4	6	6	6	4	6	6	3	1	1	6	1	2
1	1	7	7	7	6	6	7	6	6	1	6	7	6	1	1	6	6	1	2
3	2	2	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3		3	3	3	2
1	1	7	5	6	1	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	5	7	1	2
3	7	7	6	6	1	1	4	1	1	1	4	4	4	4	3	6	5	2	2
2	6	2	4	6	4	5	5	1	2	2	2	2	6	6	2	6	5	2	2
2	2	7	7	5	2	1	1	2	1	6	6	2	6	6	6	6	6	6	2
4	7	4	6	7	6	4	1	3	4	7	4	5	1	7	7	5	6	7	2
1	5	5	5	5	5	5	1	5	6	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2

ANEXO I:

**Resultados obtenidos: Coeficientes de Regresión
simple y múltiple.**

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SEXO	-.942648	.465755	-.104362	-2.024	.0437
(Constant)	9.432513	.384584		24.527	.0000

End Block Number 1 All requested variables entered.

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. NIVIST

Block Number 1. Method: Enter SEXO

Variable(s) Entered on Step Number

1.. SEXO

Multiple R .25809
 R Square .06661
 Adjusted R Square .06411
 Standard Error 1.13515

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	34.29990	34.29990
Residual	373	480.63344	1.28856

F = 26.61875 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SEXO	-.649783	.125943	-.258090	-5.159	.0000
(Constant)	2.630252	.104059		25.277	.0000

Equation Number 1 Dependent Variable.. COMP1 REGR factor
 score 1 for an

Block Number 1. Method: Enter
 SEXO NIVIST TANTIG TEDAD JERARQ SALARIO

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. SALARIO
- 2.. SEXO
- 3.. TANTIG
- 4.. NIVIST
- 5.. TEDAD
- 6.. JERARQ

Multiple R .36999
 R Square .13690
 Adjusted R Square .12008
 Standard Error .93801

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	6	42.98228	7.16371
Residual	308	270.99593	.87986

F = 8.14191 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SEXO	.280144	.120297	.129903	2.329	.0205
NIVIST	-.255875	.067460	-.295899	-3.793	.0002
TANTIG	.002651	.019194	.011313	.138	.8902
TEDAD	.042403	.028584	.120099	1.483	.1390
JERARQ	.108894	.104501	.112256	1.042	.2982
SALARIO	-.086183	.066898	-.131319	-1.288	.1986
(Constant)	-.442251	.481024		-.919	.3586

End Block Number 1 All requested variables entered.

* * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. COMP2 REGR factor
 score 2 for an

Block Number 1. Method: Enter
 SEXO NIVIST TANTIG TEDAD JERARQ SALARIO

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. SALARIO
- 2.. SEXO
- 3.. TANTIG
- 4.. NIVIST
- 5.. TEDAD
- 6.. JERARQ

Multiple R .40202
 R Square .16162
 Adjusted R Square .14529
 Standard Error .92420

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	6	50.71378	8.45230
Residual	308	263.07553	.85414

F = 9.89566 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SEXO	.095540	.118526	.044315	.806	.4208
NIVIST	.040226	.066467	.046532	.605	.5455
TANTIG	.066273	.018911	.282910	3.504	.0005
TEDAD	-.005425	.028163	-.015370	-.193	.8474
JERARQ	-.213279	.102963	-.219929	-2.071	.0392
SALARIO	-.141440	.065913	-.215579	-2.146	.0327
(Constant)	-.015816	.473943		-.033	.9734

End Block Number 1 All requested variables entered.

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. ROTAC

Block Number 1. Method: Enter

SEXO NIVIST TANTIG TEDAD JERARQ SALARIO COMP2
COMP1

Variable(s) Entered on Step Number

1..	COMP1	REGR factor score	1 for analysis	1
2..	COMP2	REGR factor score	2 for analysis	1
3..	TEDAD			
4..	SEXO			
5..	NIVIST			
6..	SALARIO			
7..	TANTIG			
8..	JERARQ			

Multiple R .53403
R Square .28519
Adjusted R Square .26650
Standard Error .38489

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	8	18.08542	2.26068
Residual	306	45.33045	.14814

F = 15.26055 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SEXO	.005139	.049887	.005303	.103	.9180
NIVIST	.032824	.028321	.084462	1.159	.2474
TANTIG	.006719	.008035	.063804	.836	.4037
TEDAD	-.016154	.011771	-.101807	-1.372	.1709
JERARQ	.002086	.043222	.004785	.048	.9615
SALARIO	.016845	.027761	.057114	.607	.5444
COMP2	.116413	.023895	.258953	4.872	.0000
COMP1	-.192119	.023543	-.427486	-8.160	.0000
(Constant)	.423868	.197654		2.144	.0328

ANEXO J:**Resultados obtenidos del Análisis Factorial.**

Prueba de Meyer
Estudio definitivo

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -
- - - - -

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable Pct	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum
ME18 27.8	1.00000	*	1	5.00628	27.8	
MEY1 42.2	1.00000	*	2	2.58249	14.3	
MEY10 48.8	1.00000	*	3	1.18809	6.6	
MEY11 54.7	1.00000	*	4	1.06735	5.9	
MEY12 60.1	1.00000	*	5	.97180	5.4	
MEY13 64.7	1.00000	*	6	.82893	4.6	
MEY14 69.3	1.00000	*	7	.82155	4.6	
MEY15 73.3	1.00000	*	8	.73630	4.1	
MEY16 76.8	1.00000	*	9	.62871	3.5	
MEY17 80.3	1.00000	*	10	.61578	3.4	
MEY2 83.5	1.00000	*	11	.57561	3.2	
MEY3 86.5	1.00000	*	12	.55242	3.1	
MEY4 89.6	1.00000	*	13	.54553	3.0	

MEY5	1.00000	*	14	.51789	2.9
92.4					
MEY6	1.00000	*	15	.39968	2.2
94.7					
MEY7	1.00000	*	16	.36753	2.0
96.7					
MEY8	1.00000	*	17	.31404	1.7
98.4					
MEY9	1.00000	*	18	.28003	1.6
100.0					

PC extracted 2 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
MEY12	.75380	
MEY6	.74496	
MEY13	.71371	
MEY8	.71132	
MEY9	.70241	
MEY4	.58071	
MEY15	-.56123	.53920

----- FACTOR ANALYSIS -----

	Factor 1	Factor 2
MEY11	.51016	
MEY2	.47633	
MEY7	.47139	.39799
MEY10	-.35096	
MEY16		.60354
MEY5		.57338
ME18	-.50805	.53704
MEY1		.47651
MEY14	-.38885	.47011
MEY17	.42325	.46103
MEY3	.41424	.42539

Final Statistics:

Variable Pct	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum
ME18	.54653	*	1	5.00628	27.8	
27.8						
MEY1	.26590	*	2	2.58249	14.3	
42.2						
MEY10	.19887	*				
MEY11	.32404	*				
MEY12	.57039	*				
MEY13	.51953	*				
MEY14	.37220	*				
MEY15	.60572	*				
MEY16	.36678	*				
MEY17	.39169	*				
MEY2	.27413	*				
MEY3	.35255	*				
MEY4	.38413	*				
MEY5	.41698	*				
MEY6	.56678	*				
MEY7	.38061	*				
MEY8	.52404	*				
MEY9	.52792	*				

----- FACTOR ANALYSIS -----

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

Factor 1 Factor 2

MEY6	.66089	-.36056
MEY13	.63110	
MEY7	.61594	
MEY17	.61531	
MEY4	.59436	
MEY3	.58670	
MEY5	.58187	
MEY12	.57467	-.49004
MEY11	.55957	
MEY2	.51138	
MEY15		.76820
ME18		.73453
MEY14		.60942
MEY9	.44993	-.57051
MEY8	.48797	-.53472
MEY16		.51263
MEY1		.49935
MEY10		.43078

Prueba de Porter
Estudio definitivo

----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum
Pct		*				
POR1	1.00000	*	1	4.10746	27.4	
27.4						
POR10	1.00000	*	2	1.64666	11.0	
38.4						

POR11	1.00000	*	3	1.30714	8.7
47.1					
POR12	1.00000	*	4	.97900	6.5
53.6					
POR13	1.00000	*	5	.93363	6.2
59.8					
POR14	1.00000	*	6	.91932	6.1
66.0					
POR15	1.00000	*	7	.82597	5.5
71.5					
POR2	1.00000	*	8	.71058	4.7
76.2					
POR3	1.00000	*	9	.62720	4.2
80.4					
POR4	1.00000	*	10	.57204	3.8
84.2					
POR5	1.00000	*	11	.54342	3.6
87.8					
POR6	1.00000	*	12	.51411	3.4
91.2					
POR7	1.00000	*	13	.50245	3.3
94.6					
POR8	1.00000	*	14	.44292	3.0
97.5					
POR9	1.00000	*	15	.36810	2.5
100.0					

PC extracted 2 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
POR2	.70018	
POR8	.68452	.36492
POR6	.68181	
POR14	.63797	
POR11	-.60305	
POR15	-.57318	
POR10	-.56067	.40600
POR5	.55062	
POR1	.53487	
POR12	-.42553	

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -
 - - - - -

	Factor 1	Factor 2
POR13		
POR9		.58631
POR3	-.43331	.55282
POR4	.38016	.44285
POR7		

Final Statistics:

Variable Pct	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum
		*				
POR1 27.4	.32975	*	1	4.10746	27.4	
POR10 38.4	.47919	*	2	1.64666	11.0	
POR11	.39426	*				
POR12	.24862	*				
POR13	.10554	*				
POR14	.52444	*				
POR15	.40296	*				
POR2	.49061	*				
POR3	.49336	*				
POR4	.34064	*				
POR5	.33365	*				
POR6	.49704	*				
POR7	.06666	*				
POR8	.60174	*				
POR9	.44567	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
POR8	.76918	
POR14	.71838	
POR6	.65922	
POR2	.58082	-.39147
POR4	.56667	
POR1	.55678	
POR5	.54962	
POR13		
POR3		.70168
POR9		.66270
POR10		.65613
POR15		.55497
POR11	-.38935	.49261
POR12		.45871
POR7		

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. TANTIG

Block Number 1. Method: Enter SEXO

Variable(s) Entered on Step Number
1.. SEXO

Multiple R .10436
R Square .01089
Adjusted R Square .00823
Standard Error 4.19532

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	72.09656	72.09656
Residual	372	6547.45629	17.60069

F = 4.09624 Signif F = .0437

ANEXO K:

Complementaridad de los instrumentos de Meyer y Allen (1993) y Mowday, Porter y Steers (1979).

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -
 - - - - -

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable Pct	Communality	* *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum
FMEYER1 41.1	1.00000	*	1	1.64592	41.1	
FMEYER2 76.8	1.00000	*	2	1.42422	35.6	
FPOR1 91.6	1.00000	*	3	.59550	14.9	
FPOR2 100.0	1.00000	*	4	.33436	8.4	

PC extracted 2 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
FPOR1	.82530	.35735
FMEYER2	-.74243	.49379
FPOR2	-.37177	.76783
FMEYER1	.52478	.68054

Final Statistics:

Variable Pct	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum
FMEYER1 41.1	.73853	*	1	1.64592	41.1	
FMEYER2 76.8	.79503	*	2	1.42422	35.6	
FPOR1	.80882	*				
FPOR2	.72777	*				

----- FACTOR ANALYSIS -----

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser
Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
FPOR1	.86439	
FMEYER1	.83760	
FMEYER2		.85299
FPOR2		.82916

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

End Block Number 1 All requested variables entered.

----- DISCRIMINANT ANALYSIS -----

On groups defined by ROTAC

375 (Unweighted) cases were processed.
57 of these were excluded from the analysis.
0 had missing or out-of-range group codes.
57 had at least one missing discriminating variable.
318 (Unweighted) cases will be used in the analysis.

Number of cases by group

ROTAC	Number of cases		Label
	Unweighted	Weighted	
0	229	229.0	
1	89	89.0	
Total	318	318.0	

----- DISCRIMINANT ANALYSIS -----

On groups defined by ROTAC

Analysis number 1

Direct method: all variables passing the tolerance test are entered.

Minimum tolerance level..... .00100

Canonical Discriminant Functions

Maximum number of functions..... 1
 Minimum cumulative percent of variance... 100.00
 Maximum significance of Wilks' Lambda.... 1.0000

Prior probability for each group is .50000

Canonical Discriminant Functions

Fn	Eigenvalue	Pct of Variance	Cum Pct	Canonical Corr	After Fcn	Wilks' Lambda	Chi-square
3	.0000				:	0 .725947	100.727
1*	.3775	100.00	100.00	.5235	:		

* Marks the 1 canonical discriminant functions remaining in the analysis.

Standardized canonical discriminant function coefficients

	Func 1
COMP1	.92723
COMP2	-.50107
EDAD	.05597

Structure matrix:

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and canonical discriminant functions
 (Variables ordered by size of correlation within function)

	Func 1
COMP1	.86771
COMP2	-.38160
EDAD	.07554

ANEXO L:

**Diagrama de Tallo y Hoja para las variables continuas:
Edad y Antigüedad.**

Canonical discriminant functions evaluated at group means (group centroids)

Group	Func 1
0	.38183
1	-.98247

Classification results -

Actual Group	No. of Cases	Predicted Group Membership	
		0	1
Group 0	229	184 80.3%	45 19.7%
Group 1	89	31 34.8%	58 65.2%

Percent of "grouped" cases correctly classified: 76.10%

Classification processing summary

375 (Unweighted) cases were processed.

0 cases were excluded for missing or out-of-range group codes.

57 cases had at least one missing discriminating variable.

318 (Unweighted) cases were used for printed output.

ANTIG

Valid cases: 374.0 Missing cases: 1.0 Percent missing: .3

Mean	94.9599	Std Err	4.0844	Min	1.0000
Skewness	.9529				
Median	72.0000	Variance	6239.052	Max	387.0000 S E
Skew	.1262				
5% Trim	89.6055	Std Dev	78.9877	Range	386.0000
Kurtosis	.2771				

Frequency	Stem &	Leaf
16.00	2 *	012244&
43.00	2 .	555677778888888999999
79.00	3 *	00000011111111122222222233333333444444
60.00	3 .	5555666666777788888888899999
45.00	4 *	000000000122222233344
37.00	4 .	55556667888889999
34.00	5 *	000111222224444&
35.00	5 .	5555666666778889
17.00	6 *	001234
6.00	6 .	67&
2.00	7 *	&

Stem width: 100.00
Each leaf: 2 case(s)

& denotes fractional leaves.

Hi-Res Chart # 2: Gráfico de caja edad

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. ROTAC

Block Number 1. Method: Enter

SEXO NIVIST TANTIG TEDAD JERARQ SALARIO COMP2
COMP1
TEMPR

Variable(s) Entered on Step Number

1..	TEMPR			
2..	TEDAD			
3..	COMP2	REGR factor score	2 for analysis	1
4..	COMP1	REGR factor score	1 for analysis	1
5..	SEXO			
6..	NIVIST			

7.. SALARIO
 8.. TANTIG
 9.. JERARQ

Multiple R .53691
 R Square .28827
 Adjusted R Square .26727
 Standard Error .38469

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	9	18.28110	2.03123
Residual	305	45.13477	.14798

F = 13.72614 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SEXO	.022433	.052080	.023146	.431	.6670
NIVIST	.033620	.028315	.086510	1.187	.2360
TANTIG	.009164	.008308	.087021	1.103	.2708
TEDAD	-.018232	.011902	-.114902	-1.532	.1266
JERARQ	.006993	.043409	.016041	.161	.8721
SALARIO	.008521	.028675	.028891	.297	.7665
COMP2	.114768	.023925	.255295	4.797	.0000
COMP1	-.188495	.023741	-.419422	-7.940	.0000
TEMPR	.034238	.029774	.063699	1.150	.2511
(Constant)	.446593	.198536		2.249	.0252

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. ROTAC

End Block Number 1 All requested variables entered.

* * * CELL MEANS * * *

ANEXO M:**Distribución de los sujetos en las distintas empresas.**

COMP1 REGR factor score 1 for analysis 1
 by EMPR

Total Population

.00
 (315)

EMPR

	1	2	3
	.39	-.36	-.16
	(125)	(93)	(97)

* * * ANALYSIS OF VARIANCE * * *

COMP1 REGR factor score 1 for analysis 1
 by EMPR
 with TANTIG
 TEDAD
 SEXO
 SALARIO
 NIVIST

EXPERIMENTAL sums of squares
 Covariates entered FIRST

Sig	Sum of	Mean
Source of Variation	Squares	Square
F of F	DF	
Covariates	42.027	8.405
10.009 .000		
TANTIG	.024	.024
.029 .865		
TEDAD	2.372	2.372
2.825 .094		
SEXO	4.566	4.566
5.437 .020		
SALARIO	.545	.545
.649 .421		

NIVIST	11.741	1	11.741
13.981 .000			
Main Effects	14.137	2	7.068
8.417 .000			
EMPR	14.137	2	7.068
8.417 .000			
Explained	56.164	7	8.023
9.554 .000			
Residual	257.815	307	.840
Total	313.978	314	1.000

375 cases were processed.
60 cases (16.0 pct) were missing.

* * * C E L L M E A N S * * *

COMP2 REGR factor score 2 for analysis 1
by EMPR

Total Population

.00
(315)

EMPR

	1	2	3
.02	.17	-.19	
(125)	(93)	(97)	

* * * A N A L Y S I S O F V A R I A N C E * * *

COMP2 REGR factor score 2 for analysis 1
by EMPR

with TANTIG
 TEDAD
 SEXO
 SALARIO
 NIVIST

EXPERIMENTAL sums of squares
 Covariates entered FIRST

Sig		Sum of		Mean
Source of Variation		Squares	DF	Square
F	of F			
	Covariates	47.049	5	9.410
11.281	.000			
	TANTIG	10.166	1	10.166
12.187	.001			
	TEDAD	.198	1	.198
.237	.626			
	SEXO	.714	1	.714
.856	.356			
	SALARIO	20.755	1	20.755
24.882	.000			
	NIVIST	.005	1	.005
.006	.939			
	Main Effects	10.659	2	5.330
6.389	.002			
	EMPR	10.659	2	5.330
6.389	.002			
	Explained	57.708	7	8.244
9.883	.000			
	Residual	256.081	307	.834
	Total	313.789	314	.999

375 cases were processed.
 60 cases (16.0 pct) were missing.

* * * C E L L M E A N S * * *

ROTAC
by EMPR

Total Population

.28
(315)

EMPR

	1	2	3
	.18	.35	.34
	(125)	(93)	(97)

* * * A N A L Y S I S O F V A R I A N C E * * *

ROTAC
by EMPR
with TANTIG
TEDAD
SEXO
SALARIO
NIVIST
COMP2 REGR factor score 2 for analysis 1
COMP1 REGR factor score 1 for analysis 1

EXPERIMENTAL sums of squares
Covariates entered FIRST

Sig	Source of Variation	Sum of	DF	Mean
F	of F	Squares		Square
	Covariates	18.085	7	2.584
17.537	.000			
	TANTIG	.104	1	.104
.709	.401			
	TEDAD	.281	1	.281
1.909	.168			
	SEXO	.002	1	.002
.010	.920			

SALARIO	.109	1	.109
.737 .391			
NIVIST	.229	1	.229
1.558 .213			
COMP2	3.552	1	3.552
24.111 .000			
COMP1	9.880	1	9.880
67.061 .000			
Main Effects	.398	2	.199
1.350 .261			
EMPR	.398	2	.199
1.350 .261			
Explained	18.483	9	2.054
13.940 .000			
Residual	44.933	305	.147
Total	63.416	314	.202

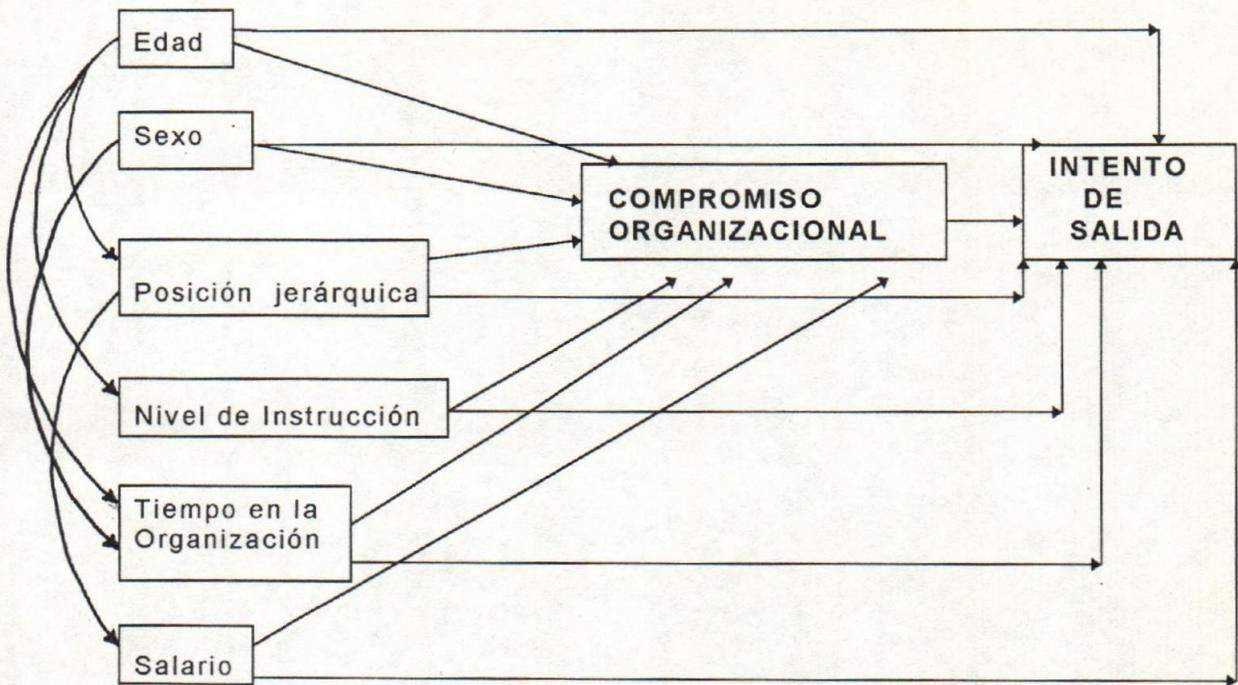
375 cases were processed.

60 cases (16.0 pct) were missing.

ANEXO N:

Diagrama de Ruta planteado inicialmente.

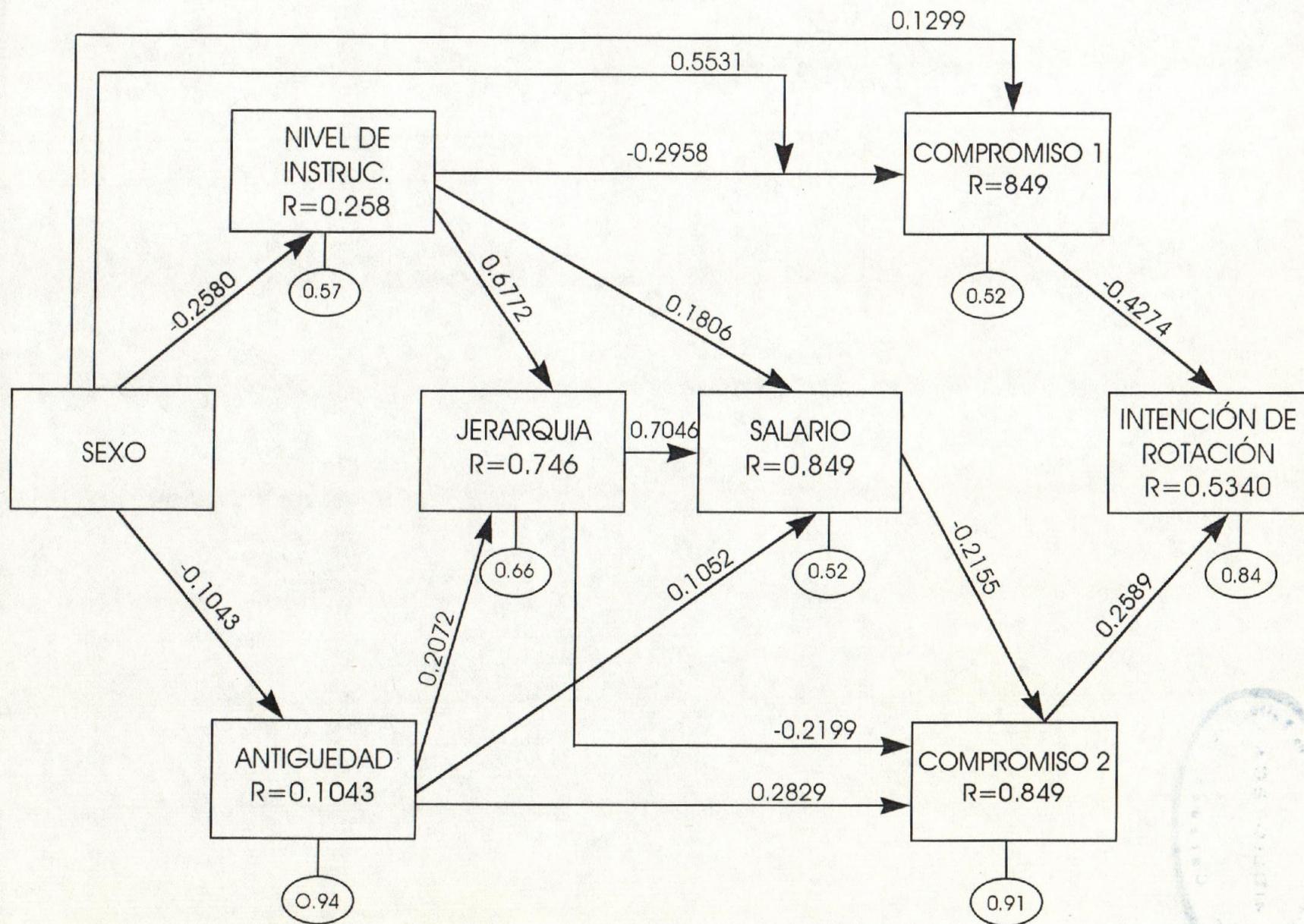
ANEXO N



ANEXO O:

Diagrama de Ruta final.

ANEXO O



R² = Coeficiente de Determinación

