

INVESTIGACIÓN
LA JUSTICIA, EL COMPROMISO Y LA CULTURA ORGANIZACIONALES
COMO DETERMINANTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO DE LOS
TRABAJADORES DE EMPRESAS EN COLOMBIA.

JULIANA RAMÍREZ VALENCIA
ANDRÉS FELIPE LEÓN MANZANO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MBA
SANTIAGO DE CALI
2023

INVESTIGACIÓN

LA JUSTICIA, EL COMPROMISO Y LA CULTURA ORGANIZACIONALES

COMO DETERMINANTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO DE LOS

TRABAJADORES DE EMPRESAS EN COLOMBIA.

JULIANA RAMÍREZ VALENCIA

ANDRÉS FELIPE LEÓN MANZANO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título

de Magíster en -Administración de empresas.

Director del trabajo de grado: JULIO CÉSAR ZULUAGA

Profesión PhD. Administración

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Y ADMINISTRATIVAS

MBA

SANTIAGO DE CALI

2023

Santiago de Cali, 30 mayo de 2023

Doctor

Fabian Fernando Osorio

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “**LA JUSTICIA, EL COMPROMISO Y LA CULTURA ORGANIZACIONALES COMO DETERMINANTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO DE LOS TRABAJADORES DE EMPRESAS EN COLOMBIA**”.

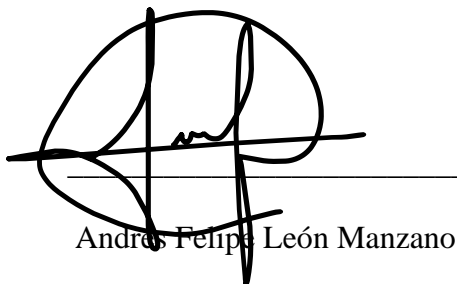
Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Juliana Ramírez Valencia

1112463307 de Jamundí



Andrés Felipe León Manzano

1118289421 de Yumbo

Santiago de Cali, 30 de mayo de 2023

Doctor

Fabian Fernando Osorio

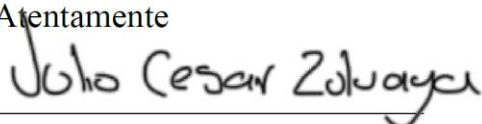
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “**LA JUSTICIA, EL COMPROMISO Y LA CULTURA ORGANIZACIONALES COMO DETERMINANTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO DE LOS TRABAJADORES DE EMPRESAS EN COLOMBIA**”, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana: Juliana Ramírez Valencia con número de cédula 1.112.463.607 y Andrés Felipe León Manzano con número de cédula 1.118.289.241, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



PhD. Julio César Zuluaga

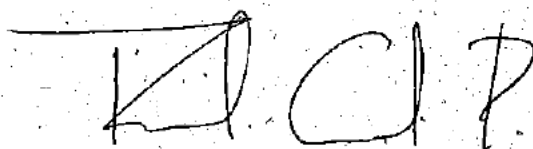
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“LA JUSTICIA, EL COMPROMISO Y LA CULTURA ORGANIZACIONALES COMO DETERMINANTES DE LA INTENCIÓN DE RETIRO DE LOS TRABAJADORES DE EMPRESAS EN COLOMBIA”

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

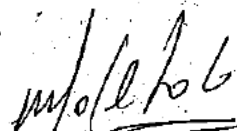


Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

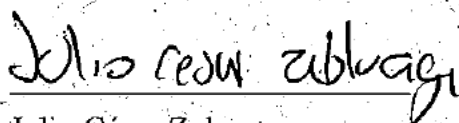
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas .



Monica Cecilia Tobón Gordillo
Directora
Maestría en Administración de Empresas



Monica Cecilia Tobón Gordillo
Jurado



Julio César Zuluaga
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha 19 de julio de 2023

Agradecimientos

Ha sido un largo camino para llegar hasta aquí, pero gracias al apoyo de muchas personas y organizaciones, hoy podemos compartir los resultados de nuestra investigación.

Me gustaría expresar mi sincera gratitud a mi director de tesis, el PhD. Julio Cesar, por su inestimable orientación, paciencia y experiencia en el campo del liderazgo.

Además, me gustaría agradecer a los participantes del estudio, quienes dedicaron su tiempo y esfuerzo para colaborar en la recopilación de datos y hacer posible este proyecto. Agradezco a mi esposa, mi hija, mi familia y amigos por su apoyo emocional y motivación durante todo el proceso de investigación.

Por último, pero no menos importante, agradezco a todas las personas y organizaciones que han contribuido a mi formación como profesional y persona, y han hecho posible este logro.

Andrés Felipe León Manzano

Agradezco a mi familia, maestros, amigos, compañeros y a la organización en la que actualmente trabajo, quienes han aportado desde sus perspectivas y capacidades, el apoyo necesario para alcanzar este gran logro de culminar la maestría en Administración de empresas, la cual ha contribuido significativamente en mi crecimiento personal y profesional y seguirá aportando para mi creación de valor futuro.

“Crear valor FUTURO, es una postura frente a la vida. Es no aceptar la realidad como se nos presenta y asumir el compromiso de cambiarla”. Raúl Amigo.

Juliana Ramírez Valencia

Contenido

Resumen.....	15
Abstract.....	16
Introducción.....	17
Planteamiento del Problema	22
1.1 Justificación	22
1.2 Formulación del Problema	24
Objetivos	25
2.1 Objetivo General.....	25
2.2 Objetivos Específicos	25
2.3. Variables de Investigación	25
2.3.1 <i>Variable Independientes</i>	25
2.3.2 <i>Variable Dependiente</i>	26
2.4 Hipótesis.....	26
Marco Teórico y Conceptual	31
3.1 Justicia Organizacional.....	31
3.2 Compromiso Organizacional	34
3.3 Cultura Organizacional	39
3.4 Intención de Retiro.....	44
Marco Metodológico.....	47
4.1 Diseño de la Investigación	47
4.2 Consentimiento Informado y Confidencialidad.....	48
4.3 Definición de los Instrumentos	48
4.3.1 <i>Escala de Medición de Justicia Organizacional (Colquitt)</i>	49
4.3.2 <i>Escala Medición de Compromiso Organizacional (TCM):</i>	51
4.3.3 <i>Escala de Medición de Cultura Organizacional (OCAI)</i>	53
4.3.4 <i>Intención de Retiro (TIS)</i>	55
4.4 Recolección de Datos	56
Resultados	59
5.1 Composición de la Muestra y Variables Categóricas	59
5.2 Consistencia de los Instrumentos	60
5.3 Análisis de Datos	62
5.4 Relación de las Variables de Control con la Intención de Rotación	64
5.5 Relación de Justicia Organizacional con la Intención de Retiro.....	66

5.6 Relación del Compromiso Organizacional con la Intención de Retiro.....	71
5.7 Relación de la Cultura Organizacional con la Intención de Retiro	76
5.8 Relación de Compromiso, Justicia y Cultura Organizacional con la Intención de Retiro	81
5.9 Modelos de Regresión Propuestos	85
5.9.1 Modelo 1	85
5.9.2 Modelo 2	86
5.10 Pruebas Generadas a los Modelos	87
Discusión de Resultados	88
Conclusiones, Limitaciones, Contribuciones y Recomendaciones.....	90
7.1 Conclusiones	90
7.2 Limitaciones.....	92
7.3 Contribuciones.....	93
7.4 Recomendaciones	94
Bibliografía	99

Listas de Figuras

	PAG
FIGURA 1. <i>Factores de la experiencia de los empleados que impulsan el abandono y la retención (%)</i>	18
FIGURA 2. <i>Razones principales esgrimidas para renunciar al trabajo anterior, abril de 2021 a abril de 2022(%)</i>	19
FIGURA 3. <i>Relación entre la justicia organizacional y la intención de retiro</i>	28
FIGURA 4. <i>Relación entre la variable justicia organizacional, sus 4 dimensiones y la intención de retiro.</i>	28
FIGURA 5. <i>Relación entre el compromiso organizacional y la intención de retiro.</i>	28
FIGURA 6. <i>Relación entre el compromiso organizacional, sus 3 componentes y la intención de retiro.</i>	29
FIGURA 7. <i>Relación entre la cultura organizacional y la intención de retiro.</i>	29
FIGURA 8. <i>Relación entre la cultura organizacional, sus tipos y la intención de retiro.</i>	29
FIGURA 9. <i>Relación entre la justicia, compromiso y cultura organizacionales con todos sus componentes y la intención de retiro.</i>	30
FIGURA 10. <i>Los niveles de Cultura y sus interacciones.</i>	41
FIGURA 11. <i>Modelo Denison</i>	42
FIGURA 12. <i>Modelo de valores de competencia.</i>	43

Listas de Tablas

	PAG
TABLA 1. <i>Distribución de ítems escala justicia organizacional.</i>	50
TABLA 2. <i>Distribución de ítems escala compromiso organizacional</i>	51
TABLA 3. <i>Distribución de ítems escala cultura organizacional.</i>	54
TABLA 4. <i>Ítems positivos y negativos del cuestionario TIS -6</i>	56
TABLA 5. <i>Codificación de variables de control o categóricas.</i>	57
TABLA 6. <i>Variables de control y composición de la muestra</i>	59
TABLA 7. <i>Alpha de Cronbach Justicia y dimensiones</i>	61
TABLA 8. <i>Alpha de Cronbach Compromiso y componentes</i>	61
TABLA 9. <i>Alpha de Cronbach Cultura y tipos</i>	62
TABLA 10. <i>Estadística descriptiva del análisis de datos de la muestra</i>	63
TABLA 11. <i>Estadística descriptiva del análisis de datos de la muestra instrumentos completos</i>	63
TABLA 12. <i>Resultados regresión entre las variables de control y la intención de retiro.</i>	65
TABLA 13. <i>Resultados regresión entre justicia organizacional, intención de retiro y todas las variables de control.</i>	67
TABLA 14. <i>Resultados de la regresión entre las dimensiones de justicia organizacional, intención de retiro y variables de control.</i>	68
TABLA 15. <i>Resultados de la regresión entre justicia organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil.</i>	70
TABLA 16. <i>Resultados de la regresión entre las dimensiones de justicia organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil.</i>	71
TABLA 17. <i>Resultados regresión entre compromiso organizacional, intención de retiro y todas las variables de control.</i>	73
TABLA 18. <i>Resultados de la regresión entre las dimensiones de compromiso organizacional, intención de retiro y variables de control.</i>	74
TABLA 19. <i>Resultados de la regresión entre compromiso organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil.</i>	75

TABLA 20. <i>Resultados de la regresión entre los componentes de compromiso organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil.</i>	76
TABLA 21. <i>Resultados regresión entre cultura organizacional, intención de retiro y todas las variables de control.</i>	77
TABLA 22. <i>Resultados de la regresión entre los tipos de cultura organizacional, intención de retiro y variables de control.</i>	79
TABLA 23. <i>Resultados de la regresión entre cultura organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil.</i>	80
TABLA 24. <i>Resultados de la regresión entre los tipos de cultura organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil</i>	81
TABLA 25. <i>Resultados de la regresión entre justicia, compromiso, cultura organizacional, intención de retiro y las variables de control.</i>	83
TABLA 26. <i>Resultados de la regresión entre las dimensiones internas de la justicia, compromiso, cultura organizacional, intención de retiro y las variables de control</i>	84
TABLA 27. <i>Resultados de la regresión entre la justicia, compromiso, intención de retiro y las variables de control (edad y estado civil).</i>	85
TABLA 28. <i>Resultados de la regresión entre la justicia, compromiso, intención de retiro y la variable de control (edad).</i>	86

Lista de Anexos

Anexo 1. <i>Encuesta utilizada que mide Justicia organizacional, compromiso organización, cultura organizacional e intención de retiro</i>	108
---	-----

Resumen

En línea con las teorías actuales sobre la intención de retiro en los empleados, la siguiente investigación examina la relación e influencia entre la justicia, compromiso y cultura organizacional con la intención de retiro de un grupo de trabajadores de varios sectores empresariales en Colombia. Se analizó la justicia organizacional en sus cuatro dimensiones distributiva, procedimental, interpersonal e informativa; el compromiso organizacional en sus tres componentes afectivo, normativo y de continuidad y la cultura comprendida en sus cuatro tipos jerárquico, de mercado, clan y adhocrático. Este estudio se logró con una muestra de 131 trabajadores de diferentes sectores, siendo manufactura el de mayor representación. Las variables independientes se evaluaron utilizando la escala de medición de la justicia organizacional de Colquitt (2001), el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), el instrumento de evaluación de cultura organizacional OCAI de Cameron y Quinn (2006) y para medir la variable dependiente “intención de retiro” se utilizó la escala TIS-6 de Bothma y Roodt (2013). Los resultados obtenidos con el instrumento desarrollado se analizaron mediante estadística descriptiva y correlacional, concluyendo que la justicia distributiva e interpersonal, el compromiso afectivo y el tipo de cultura clan, presentan relación significativa e inversa con la intención de retiro.

Palabras claves: intención de retiro, justicia organizacional, compromiso organizacional, cultura organizacional, instrumentos de medición de variables, análisis correlacional.

Abstract

In line with current theories on employee turnover intentions, the following research examines the relationship and influence between organizational justice, organizational commitment, and organizational culture with the turnover intention of a group of workers from various business sectors in Colombia. Organizational justice was analyzed in its four distributive, procedural, interpersonal and informational dimensions; the organizational commitment in its three affective, normative and continuity components and the culture comprised in its four hierarchical, market, clan and adhocratic types. This study was achieved with a sample of 131 workers from different sectors, with manufacturing being the most represented. The independent variables were evaluated using the organizational justice measurement scale of Colquitt's (2001), the organizational commitment questionnaire of Meyer & Allen (1997), the organizational culture evaluation instrument OCAI by Cameron & Quinn (2006) and to measure the dependent variable "turnover intention " the TIS-6 scale by Bothma & Roodt (2013) was used. The results obtained with the developed instrument were analyzed using descriptive and correlational statistics, concluding that distributive and interpersonal justice, affective commitment and the type of clan culture, present a significant and inverse relationship with the turnover intention.

Key words: turnover intention, organizational justice, organizational commitment, organizational culture, variable measurement instruments, correlational analysis.

Introducción

La pandemia de COVID-19 tuvo un fuerte impacto en la aceleración de fuga de talento humano, la experiencia vivida durante la pandemia reconstruyó la forma de ver la vida y estableció un cambio de paradigmas en donde la salud y la familia se convirtieron en las principales prioridades. Adicionalmente, logró generar conciencia en los trabajadores frente al equilibrio entre la vida personal, el trabajo y propició que la dinámica entre lo que las personas quieren del trabajo y lo que están dispuestos a dar, haya cambiado (Microsoft, 2022).

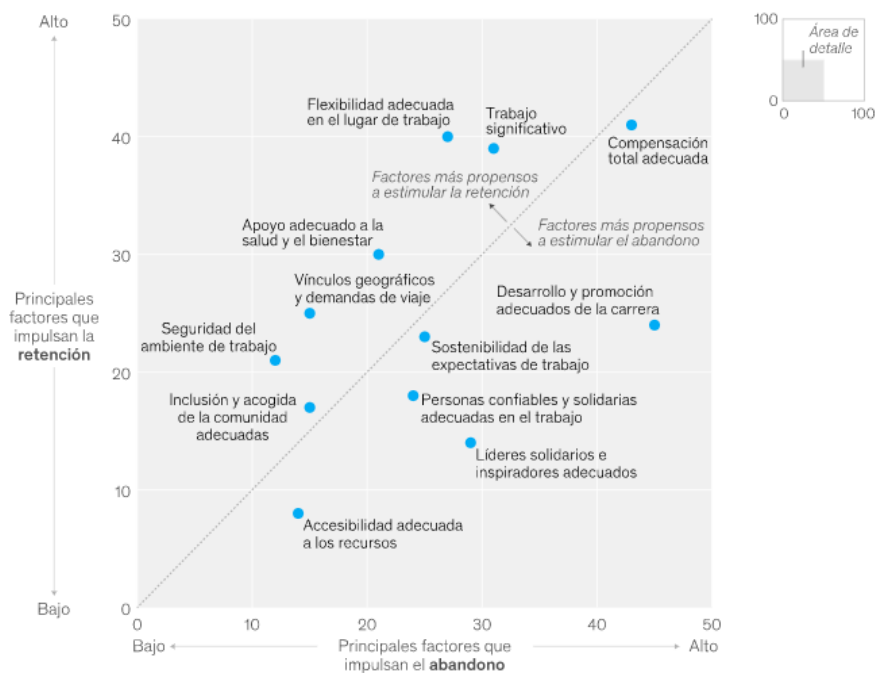
Teniendo como referencia el estudio anual de Índice de Tendencias Laborales publicado por Microsoft (2022), el cual se basó en una encuesta realizada a 31.102 trabajadores de 31 países entre enero y febrero de 2022, se identificó que el 47% de los encuestados tuvo un cambio en su manera de pensar después de la pandemia, debido a que actualmente se da prelación a la vida familiar y personal que, al trabajo, relación muy distinta antes de pandemia. A su vez, el 53% de los participantes, principalmente los padres (55%) y las mujeres (56%), ahora dan más prioridad sobre la salud y bienestar que antes.

De acuerdo con De Smet et al (2022), la deserción laboral es una problemática que afecta a distintos tipos de organizaciones a nivel mundial, las cifras de abandono y la intención de retiro de personal se incrementaron después de la pandemia de COVID 19. De acuerdo con la investigación realizado por ellos, en donde se encuestaron a 13.382 empleados de 16 industrias en 6 países, desde febrero hasta abril de 2022; se identificó que el 40% de los trabajadores a nivel mundial mencionaron que podrían dejar sus trabajos en un futuro cercano. De igual manera se concluyó que, los trabajadores quieren recompensas diferentes a la compensación y el ascenso laboral, las cuales son consideradas como las habituales. La encuesta también logró identificar los factores motivacionales de retención o retiro de los trabajadores, siendo la flexibilidad

adecuada en el lugar de trabajo, el trabajo significativo y el apoyo adecuado a la salud y el bienestar, los principales movilizadores para estimular la retención (Figura 1). La falta de desarrollo y promoción profesional, la compensación total inadecuada y líderes indiferentes y pocos inspiradores, se identificaron como los principales factores que impulsan el abandono (Figura 2). De acuerdo con el estudio, la pandemia del COVID-19 retó a la sociedad y llevó a los trabajadores a imaginar cómo quieren que sean sus trabajos y en no conformarse en cómo ha sido hasta el momento; por esta razón, recomiendan a las empresas enfocarse en trabajar y fortalecer la propuesta de valor para los trabajadores, utilizando la creatividad, reforzando su cultura, propósito y valores y robusteciendo el grupo de talento (De Smet et al, 2022).

Figura 1

Factores de la experiencia de los empleados que impulsan el abandono y la retención (%)



Nota. La figura muestra los principales factores de intención de retiro o de retención que se identificaron en una encuesta realizada en 6 países. Fuente: De Smet et al. (2022)

Figura 2

Razones principales esgrimidas para renunciar al trabajo anterior, abril de 20221 a abril de 2022(%)



Nota. La figura muestra las razones principales para renunciar al trabajo, las cuales fueron identificadas en una encuesta realizada en 6 países. Fuente: De Smet et al. (2022)

Kaplan (2021) expone que el psicólogo organizacional y profesor asociado de administración en la Escuela de Negocios May de la Universidad Texas A&M, Anthony Klotz, dio el nombre de “La Gran renuncia”, al fenómeno que marcó un récord histórico de renuncias en Estados Unidos. En julio de 2021, la Oficina de Estadísticas Laborales de ese país, publicó que 3,98 millones de trabajadores habían renunciado. Klotz indicó que “durante los últimos meses han cambiado la forma en que algunas personas piensan sobre la vida, el trabajo y lo que quieren de ambos”. De acuerdo con la entrevista que le fue realizada, él expresa que, debido a los cambios generados con la pandemia sobre la concepción del tiempo en familia, el trabajo remoto, los viajes diarios, los proyectos apasionantes, la vida y la muerte, y lo que todo eso significa, los trabajadores ya no estarían dispuestos a aceptar el horario de oficina de 9 a 5. De igual manera, Klotz ve esta situación como la oportunidad para que se mejoren las condiciones de trabajo

debido a que expresa lo siguiente: “Con suerte, un lado positivo de esta horrible pandemia sería si el mundo del trabajo hiciera la transición a un lugar más saludable y sostenible para el bienestar de los empleados” (Cohen, 2021).

Guerrero y Guerrero. (2023) en su investigación, analizaron las percepciones tanto de los trabajadores como de los empleadores de algunas organizaciones de diferentes tamaños de Estados Unidos y México, para validar la relación entre el comportamiento y lo social. Durante el estudio, se evidenció que el fenómeno de la gran renuncia se generó a causa de “la pandemia covid-19, la guerra Rusia-Ucrania, las crisis de cadenas de suministros, la complejidad del entramado económico, las estrategias de las empresas y el cambio tecnológico” (Guerrero y Guerrero. 2023, p28). En las conclusiones, se resaltó que los empleadores no están logrando la motivación de sus trabajadores porque no están identificando las recompensas correctas. La principal estrategia de las compañías ha sido el incremento del salario, debido a que los directivos piensan que es la variable determinante para motivar a las personas, pero los resultados no lo demuestran de esta manera.

La gran renuncia, no solo ha impactado a Estados Unidos, esta situación se replicó a otros países, inclusive en Colombia. Bloomberglinea (2021) explica que la pandemia transformó las dinámicas laborales y el teletrabajo se convirtió en una variable fundamental para escoger un trabajo. Manolo Castro (como se citó en Bloomberglínea, 2021) expone que:

Los cambios en el estilo de vida generados por la pandemia crearon variaciones en la forma en que cada persona interactúa con su empresa, sus compañeros y sus familias, por este motivo, nuevas prioridades y expectativas surgen más allá de beneficios económicos, como la conexión con el propósito de la compañía y la posibilidad de tener flexibilidad en sus actividades laborales. (párr. 5)

Por esta razón, las organizaciones que se definen actualmente como experimentales, están siendo llamativas en el mercado laboral. Este tipo de compañías están generando una diferencia marcada con las denominadas tradicionalistas, debido a que trabajan en el ser y en la creación de conexiones, logran incrementar la estabilidad laboral, mejorar el desempeño de los trabajadores y sus utilidades. (Bloomberglínea, 2021).

En el entorno actual, el cual podría denominarse como VUCA (acrónimo en inglés de Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity, es decir volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), concepto utilizado por primera vez por la escuela del Ejército de los Estados Unidos después de la Guerra Fría (Stiehm, 2010), las empresas deben prosperar y adaptarse a cambios muy rápidos y en escenarios complejos con alta volatilidad, es por esta razón, que la deserción laboral se ha convertido en un tema de vital importancia para las organizaciones; aunque este siempre ha sido una variable de seguimiento, hoy en día cobra mayor relevancia debido a las nuevas preferencias en el ámbito laboral de los trabajadores.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo pretende brindar información relevante a las empresas para que logren identificar a tiempo las variables, aspectos o determinantes que generan la intención de retiro de su personal, para así poder tomar las acciones correspondientes y evitar la fuga de talento humano y la afectación en los procesos.

Planteamiento del Problema

1.1 Justificación

Chiavenato (1999) expone que las empresas son organizaciones creadas por dos o más personas que están enfocadas en lograr un objetivo común y que gracias a este trabajo en conjunto, se alcanzan metas que individualmente no se podrían obtener. De igual manera, él menciona que las personas logran satisfacer diferentes tipos de necesidades dentro de las organizaciones, como lo son las emocionales, intelectuales, económicas, etc.

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones han sido parte importante de la evolución y crecimiento de las personas y las sociedades; y por esta razón, han sido influenciadas por el contexto histórico y los problemas que se han presentado a través de los años. Estas han sido estudiadas mediante teorías, las cuales son una serie de conceptos y principios que describen, interpretan y explican el fenómeno de las organizaciones.

De acuerdo con Chiavenato (1999), en el siglo XX, las organizaciones sufrieron transformaciones en sus estructuras y procesos y por lo tanto se identificaron tres grandes etapas por las que estas atravesaron: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información. La era de industrialización clásica abarcó de 1900 hasta 1950, en donde la estructura organizacional se caracterizó por ser funcional, piramidal, centralizada, rígida, inflexible, burocrática, con regulaciones para disciplinar, controlar y estandarizar el comportamiento de los trabajadores y la toma de decisiones se daba únicamente en la alta dirección. El ambiente organizacional era estático, con pocos cambios y desafíos. Se consideraban a las personas como un recurso inerte de producción, similar a las máquinas o equipos.

La segunda etapa fue la industrialización neoclásica, la cual avanza desde 1950 hasta 1990. Los cambios en el ambiente se empezaron a generar con rapidez después de la Segunda Guerra Mundial y las organizaciones desarrollaron una estructura matricial que ajustaba la organización tradicional funcional con un esquema de departamentalización, que buscaba proporcionar una estructura de innovación y dinamismo para ser más competitivos. Las personas se vieron como recursos organizacionales que necesitaban administrarse y el desarrollo tecnológico impactó a las empresas y a las personas.

La era de la información se consideró después de 1990, en donde las estructuras organizacionales se consideraron fluidas, flexibles, descentralizadas y con énfasis en las redes de equipos multifuncionales. La tecnología de la información propició la globalización y generó una fuerte competitividad entre organizaciones. Las personas son consideradas como seres con inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. que ayudan a administrar los recursos inertes de la compañía. En la era de la información, el recurso más importante de la organización es el conocimiento de las personas.

En el siglo XXI, los cambios seguirán siendo rápidos y turbulentos y es por esto que Whetten y Cameron (2011) mencionaron que:

Tom Peters alertó a los directivos organizacionales sobre los cambios actuales de la siguiente forma: “Si usted no está confundido, entonces no está poniendo atención”. Y Peter Druker describió el entorno actual de la siguiente manera: “Estamos en uno de esos grandes periodos históricos que ocurren cada 200 o 300 años cuando la gente ya no entiende al mundo, y el pasado no es suficiente para explicar el futuro”. (p. 3)

Actualmente, el factor humano y las relaciones son aspectos importantes dentro de las organizaciones, y la administración hábil es el elemento principal para el éxito de estas, tal como

lo confirma el estudio realizado por Hanson (1986), en donde se evaluaron cinco factores determinantes para el incremento de la rentabilidad de 40 empresas importantes de manufactura, concluyendo que la habilidad de administrar de manera afectiva a los trabajadores, resultó ser la más contribuyente entre los factores evaluados (Whetten y Cameron, 2011).

Es por esta razón que en el entorno actual por el cual estamos atravesando en Colombia y el mundo, para los directivos, jefes y personal de Talento Humano, es de vital importancia contar con la suficiente información respecto a las variables que determinan la intención de retiro voluntario de los trabajadores, para que a través de la administración hábil basada en las habilidades y competencias directivas, se logren identificar e implementar los mecanismos y acciones necesarias en las organizaciones para establecer un lugar de trabajo atractivo para las necesidades, aspiraciones y prioridades de los trabajadores actuales y a su vez, alcanzar el éxito financiero y la rentabilidad esperada.

1.2 Formulación del Problema

Con base en lo anteriormente expuesto, en la presente investigación se busca responder la siguiente pregunta:

¿La justicia, el compromiso y la cultura organizacionales son determinantes de la intención de retiro de trabajadores en empresas colombianas?

De esta pregunta general de investigación se derivaron las siguientes:

- a) ¿Cuál es el efecto de la justicia, el compromiso y la cultura organizacionales, en la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia?
- b) ¿Entre la justicia, el compromiso y la cultura organizacionales, cual tiene mayor influencia en la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia?

Objetivos

2.1 Objetivo General

Analizar si la justicia, el compromiso y la cultura organizacionales son determinantes de la intención de retiro de los trabajadores en empresas colombianas. (Figura 9).

2.2 Objetivos Específicos

1. Establecer la relación entre justicia organizacional y la intención de retiro de trabajadores en empresas colombianas.
2. Establecer la relación entre compromiso organizacional y la intención de retiro de trabajadores en empresas colombianas.
3. Establecer la relación entre cultura organizacional y la intención de retiro de trabajadores en empresas colombianas.
4. Formular recomendaciones para disminuir la intención de retiro en empresas colombianas del sector manufactura.

2.3. Variables de Investigación

2.3.1 *Variable Independientes*

En la siguiente investigación se utilizaron las siguientes variables independientes:

El compromiso organizacional presentado del modelo de Meyer y Allen (2004), el cual cuenta con tres componentes, compromiso afectivo (deseo), normativo (deber) y de continuidad. (necesidad)

La cultura organizacional presentado del modelo de Cameron y Quinn (1999), que cuenta con cuatro componentes, Cultura de Clan (cooperación), jerarquía (control), Adhocracia (creatividad) y Mercado (resultados).

La justicia organizacional presentada del modelo de Colquitt (2001) en sus cuatro componentes, Justicia procedimental (distribución de beneficios), distributiva (Distribución de resultados), interpersonal (trato interpersonal) e informacional (explicaciones de procesos y decisiones).

2.3.2 Variable Dependiente

La variable dependiente en este trabajo es la intención de retiro, medida mediante el modelo de Bothma & Roodt (2013), que indica la intensidad o deseo de abandonar la empresa u organización.

2.4 Hipótesis

A continuación, se detallan las hipótesis de la presente investigación:

H1. La justicia organizacional se relaciona significativamente con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 3).

H1a. La justicia procedimental se relaciona de manera significativa con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 4).

H1b. La justicia distributiva se relaciona de manera significativa con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 4).

H1c. La justicia interpersonal se relaciona de manera significativa con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 4).

H1d. La justicia informacional se relaciona de manera significativa con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 4).

H2. El compromiso organizacional se relaciona significativamente con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 5).

H2a. El compromiso afectivo se relaciona de manera significativa con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 6).

H2b. El compromiso normativo se relaciona de manera significativa con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 6).

H2c. El compromiso de continuidad se relaciona de manera significativa con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 6).

H3. La cultura organizacional se relaciona significativamente con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 7).

H3a. La cultura clan se relaciona de manera significativa con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 8).

H3b. La cultura adhocracia se relaciona de manera significativa con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 8).

H3c. La cultura jerárquica se relaciona de manera significativa con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 8).

H3d. La cultura mercado se relaciona de manera significativa con la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia (Figura 8).

Figura 3

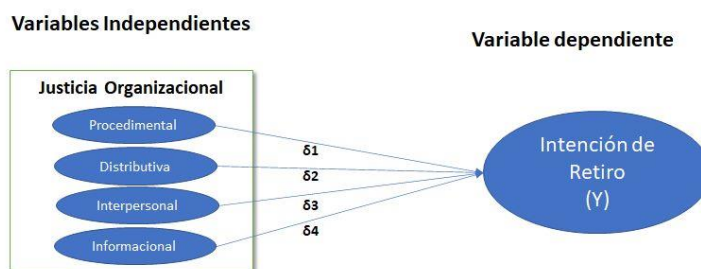
Relación entre la justicia organizacional y la intención de retiro.



Nota. La figura muestra el modelo planteado respecto a la relación entre la variable de justicia organizacional y la intención de retiro. Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

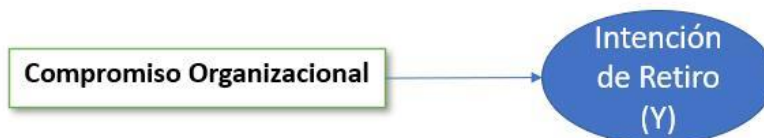
Relación entre la variable justicia organizacional, sus 4 dimensiones y la intención de retiro.



Nota. La figura muestra el modelo planteado respecto a la relación entre las 4 dimensiones de la justicia organizacional y la intención de retiro. Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

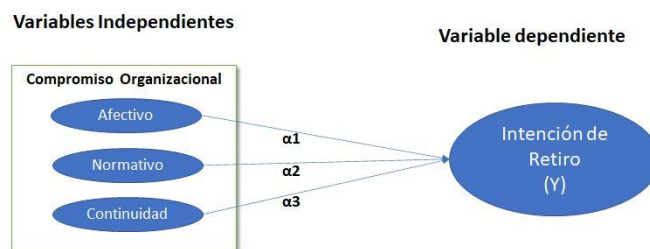
Relación entre el compromiso organizacional y la intención de retiro.



Nota. La figura muestra el modelo planteado respecto a la relación entre la variable de compromiso organizacional y la intención de retiro. Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Relación entre el compromiso organizacional, sus 3 componentes y la intención de retiro.



Nota. La figura muestra el modelo planteado respecto a la relación entre la variable de compromiso organizacional, sus 3 componentes y la intención de retiro. Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

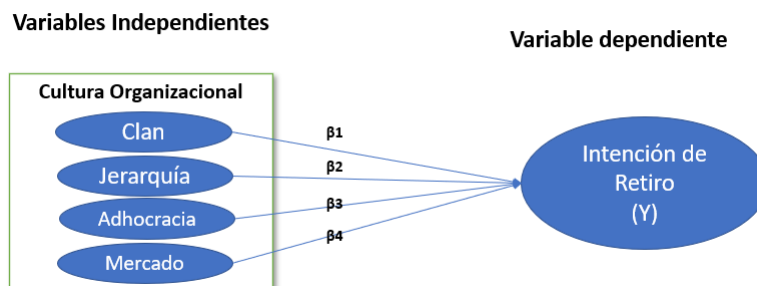
Relación entre la cultura organizacional y la intención de retiro.



Nota. La figura muestra el modelo planteado respecto a la relación entre la variable de cultura organizacional y la intención de retiro. Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

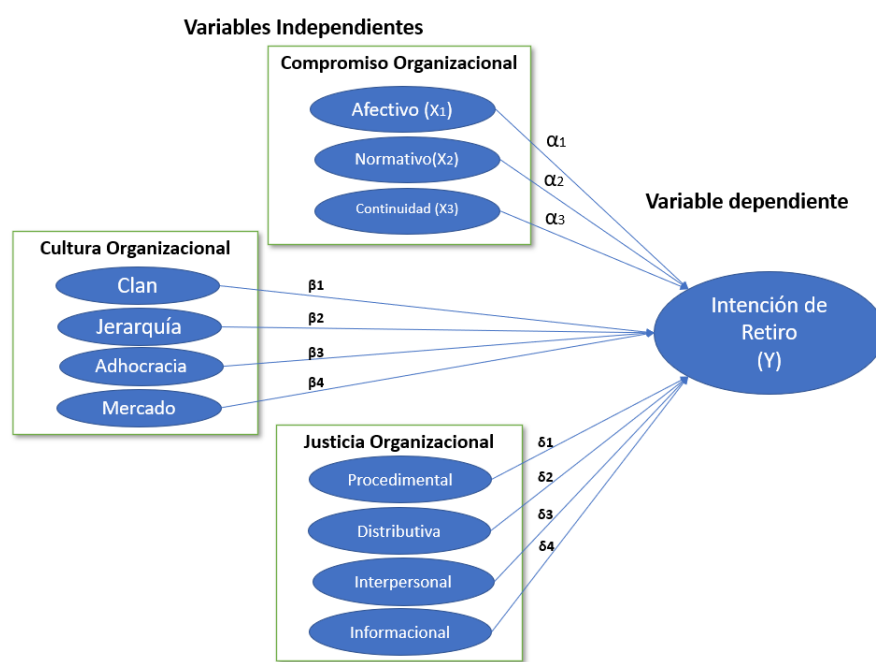
Relación entre la cultura organizacional, sus tipos y la intención de retiro.



Nota. La figura muestra el modelo planteado respecto a la relación entre la variable de cultura organizacional, sus tipos y la intención de retiro. Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Relación entre la justicia, compromiso y cultura organizacionales con todos sus componentes y la intención de retiro.



Nota. La figura muestra el modelo planteado respecto a la relación entre las variables de justicia, compromiso y cultura organizacionales con todos sus componentes y la intención de retiro.

Fuente: Elaboración propia.

Marco Teórico y Conceptual

3.1 Justicia Organizacional

La Justicia es el eje de la filosofía de los derechos humanos, por esta razón ha sido objeto de estudio de las ciencias humanas por varios siglos. Aristóteles, filósofo griego que vivió en el siglo IV A.C, considerado también padre de la lógica, en su libro V de su *Ética nicomáquea*, expone que la justicia es una virtud la cual se divide en distributiva, conmutativa y directa (Brandt, 1993). De igual manera, Squella (2010) indica que la justicia es recíproca entre individuos y tiene componentes de carácter social. Él hace mención del concepto de justicia de Hans Kelsen, jurista y filósofo austriaco, el cual afirma que la justicia es relativa y que en una sociedad donde prevalezca lo justo, habrá verdad, democracia y tolerancia.

La justicia ha sido un concepto fundamental para el desarrollo de las sociedades y ha tenido su figura de representación en distintas culturas. Ramírez A. (2019) expone que el origen de la representación se remonta al Antiguo Egipto, en donde la diosa Ma'at, era el símbolo de verdad y la justicia y llevaba una balanza en sus manos. Debido a que los griegos tomaron como referencia la mitología egipcia, su diosa Dice representó la justicia y esta atravesaba con una espada el corazón de los injustos. Teniendo en cuenta estas representaciones, la actual figura de la dama de la justicia tiene una balanza en una mano y una espada en la otra. La balanza es sinónimo de equidad, en donde el bienestar colectivo prevalece por encima del individual y la espada hace referencia al castigo.

De acuerdo con Greenberg J. (1990), “los ideales de justicia son un requisito básico para el funcionamiento eficaz de las organizaciones y la satisfacción personal de los trabajadores” (p.399).

Cropanzano et al. (2001) exponen que inicialmente el estudio de la justicia se enfocaba en el componente distributivo, el cual hace referencia a la equidad e igualdad entre las contribuciones y los resultados, pero con el tiempo, se identificó que esta no explicaba del todo las percepciones de los individuos ante las situaciones que experimentaban en las organizaciones, por tal razón, se iniciaron las investigaciones de la justicia procedimental, la cual determina que tan justos son los procedimientos establecidos.

Cropanzano y sus colegas mencionan que, durante la década de 1980, gracias al estudio realizado por los autores Bies, Moag y Sitkin, se estableció el tercer tipo de justicia, denominado interaccional; este hace referencia al trato justo o equitativo que reciben los individuos. De acuerdo con algunos autores que realizaron investigaciones sobre la justicia, este último componente podría hacer parte de la justicia procedimental o podría catalogarse como otro tipo de justicia.

Cropanzano et al. (2001) mencionan que Greenberg en 1994, propuso un modelo de justicia que contaba con cuatro tipos: justicia distributiva, justicia procedimental y la justicia interaccional, que se dividía en justicia informativa e interpersonal. La justicia informativa se refiere a que tan justas son las decisiones tomadas dentro la organización y la justicia interpersonal, como su nombre lo enfatiza, mide el trato entre las personas.

Colquitt (2001), planteó su investigación respecto a la justicia organizacional y a través de dos estudios realizados por separado, logró evidenciar la validez de la encuesta que mide la justicia organizacional en sus cuatro dimensiones: distributiva, procesal, interpersonal e informacional, tal como lo propuso Greenberg. Colquitt elaboró el nuevo instrumento con base a estudios realizados anteriormente, en donde cada tipo de justicia fue evaluada con preguntas establecidas en diferentes investigaciones. Este estudio brindó los constructos de cada dimensión

por separado, lo que significó una ventaja para poder determinar específicamente las dolencias de los individuos y poder implementar las correspondientes actividades de mejora.

Omar (2015) indica que “la justicia distributiva se refiere a las percepciones de equidad en relación con la distribución de los resultados (salario, premios, promociones, ascensos, etc.)” (p.4). De acuerdo con John Stacey Adams, psicólogo que propuso la teoría de la equidad, en el intercambio laboral, los trabajadores esperan que sus resultados estén acordes con las contribuciones que ellos realizan para la organización, aportando su experiencia, capacidades, dedicación, conocimiento, lealtad, entre otras. Omar (2015) expone que “la justicia procedimental se refiere a los medios, mecanismos y procesos mediante los cuales se distribuyen los beneficios y las recompensas en una organización” (p.6). teniendo en cuenta lo anterior, la justicia procedimental es tan fuerte, que, si los trabajadores sienten que las formas para alcanzar un fin han sido justas, estos podrían aceptar resultados inclusive poco beneficiosos para ellos. Respecto a la justicia interaccional, Omar indica que se enfoca en el ser, principalmente en el trato que los jefes o la organización les brinda a los empleados, debido a que estos esperan respeto, honestidad, justicia, entre otras. En este aspecto, si los trabajadores se sienten bien tratados, esto se reflejaría en un mayor rendimiento y compromiso y en menores tasas de abandono. La justicia interaccional se divide en dos, la interpersonal y la informacional. “La interpersonal se refiere al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso con relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas. La justicia informacional incluye las informaciones y explicaciones provistas a los trabajadores sobre las decisiones tomadas” (Omar, 2015, p.10).

Omar et al. (2018) en su investigación validaron la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt a través de un estudio realizado a 406 trabajadores de organizaciones argentinas (212

hombres y 194 mujeres). Ellos validaron y tradujeron al español la escala mencionada. Los resultados confirmaron el modelo de justicia de los cuatro factores (justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional).

En Colombia se han realizado estudios referentes a esta variable, como la investigación que permitió establecer la relación entre la percepción de justicia organizacional, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de un grupo de profesores de una universidad privada de Bogotá. Los resultados fueron analizados mediante estadística descriptiva y correlacional. La muestra fue de 110 docentes. Las variables estudiadas se evaluaron mediante la escala de Justicia Organizacional de Colquitt, el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen y la Escala de Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá & Peiró (Hurtado, 2014).

3.2 Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional ha sido un tema de gran interés para la sociología, psicología y el desarrollo del capital humano en las organizaciones; por esta razón, ha sido ampliamente estudiado a través de los años por científicos y académicos. Se han realizado diferentes análisis e investigaciones respecto a establecer su definición, la forma cómo se mide y a comprender las relaciones que tiene con otros factores de comportamiento y con el desempeño de las organizaciones. Toda esta información ha sido la base para la realización de diferentes estudios que han sido útiles para establecer medidas que generen un impacto positivo para las organizaciones, logrando la estabilidad de sus empleados, la disminución en los costos de rotación y el aumento en su productividad.

De manera intuitiva se podría inferir que un trabajador con mayor compromiso hacia el establecimiento para el que trabaja se inclinaría por no tener intenciones de retiro, pero a través de

la documentación ya existente y esta investigación, se validará que tan fuerte es la relación entre estos dos factores y si es posible confirmar dicha idea.

Existe bastante literatura sobre el compromiso organizacional, por esta razón, se exponen a continuación algunas definiciones y modelos establecidos a través del tiempo para contextualizar la información obtenida hasta el momento.

De acuerdo con Betazos y Paz (2011), el estudio del compromiso organizacional inició en 1960 cuando el sociólogo Howard S. Becker estableció el compromiso como la relación creada debido a las interacciones y contribuciones realizadas a través del tiempo, entre los trabajadores y la organización para la cual trabajan. A partir de esta década se realizan varios estudios relacionando el compromiso con diferentes variables personales y organizacionales y enfocándose en distintos sectores económicos y países.

Mowday y Steers (1979), definen el compromiso organizacional como:

La fuerza relativa de la identificación de un individuo y la participación en una organización en particular. Puede caracterizarse por al menos tres factores relacionados: (1) una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización; (2) una voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización; y (3) un fuerte deseo de mantener la membresía en la organización. (p.226)

En su investigación, crearon el Cuestionario Compromiso Organizacional o OCQ por sus siglas en inglés, el cual ha sido uno de los constructos más utilizados para medir esta variable, aunque sus propios autores indican que es una herramienta aceptable pero no perfecta. Ellos realizaron una serie de estudios en donde participaron 2.563 empleados de nueve compañías

diferentes y lograron construir el instrumento que presentó niveles aceptables de validez y confiabilidad. De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación, se concluyó que existe relación entre el compromiso y la rotación, ausentismo y permanencia de los trabajadores con referencia a las organizaciones. Durante el estudio se logró identificar que realizar únicamente el análisis de la variable de compromiso organizacional no podría explicar del todo el comportamiento de los empleados y por esta razón deben estudiarse los demás factores. Otra conclusión relevante de este estudio fue determinar que el compromiso pronostica de mejor manera la rotación del personal, que la variable de satisfacción laboral.

Mathieu y Zajac (1990), publicaron un artículo en la revista académica *Psychological Bulletin*, en el cual a través del método del metaanálisis sintetizaron estudios previos respecto al compromiso organizacional, variable que se tomó como moderadora. Durante la investigación se estudiaron 26 variables que ellos catalogaron como antecedentes, correlaciones y consecuencias del compromiso organizacional. Los antecedentes hacen referencia a las características personales (edad, sexo, salario, estado marital, etc.), características del trabajo (autonomía, diversificación de habilidades, retos, etc.), relación grupo - líder (Comunicación del líder, liderazgo participativo, cohesión grupal, etc.), características de la organización y los estados de rol. Las variables de correlación son motivación (la motivación, participación en el trabajo, estrés, etc.) y satisfacción en el trabajo (Supervisión, ascensos, pagos, etc.) y, por último, las de consecuencia fueron relacionadas con el desempeño laboral como intención de retiro, rotación, etc.). Para esta investigación se tomó como referencia la definición de compromiso actitudinal desarrollada por Mowday, Steers y Porter y respecto al compromiso calculado, el determinado por Becker, conceptos anteriormente expuestos. En su artículo concluyeron que los dos tipos de compromiso son diferentes pero que existen más correlaciones con el compromiso actitudinal.

Meyer y Allen (1997), definieron compromiso como el “estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembro de esta” (p.11). Ellos desarrollaron un instrumento basado en el modelo de tres componentes de compromiso o TCM por sus siglas en inglés; este constructo mide tres formas de compromiso organizacional. El primero evalúa el deseo de los empleados (compromiso afectivo), el segundo calcula el sentido de la obligación (compromiso normativo) y el tercero se enfoca en el valor asociado al trabajo respecto a los costos (compromiso de continuidad). Se establece que cada uno de estos factores son independiente y por lo tanto se pueden medir por separado.

Meyer y Allen (2004), mencionan que “los trabajadores con fuerte compromiso afectivo se quedan porque quieren, aquellos con un compromiso normativo fuerte se quedan porque sienten que deben hacerlo, y aquellos con un compromiso de continuidad fuerte se quedan porque tienen que hacerlo” (p.2). También dentro de la investigación se establece que los empleados con un alto compromiso afectivo rinden más en el trabajo que aquellos que tienen una baja puntuación en esta variable. De igual manera se identificó que los empleados que sienten que tienen que quedarse en su trabajo porque no pueden perder algún tipo de valor, no estarán dispuestos a dar más de lo que su cargo les pide. De acuerdo con este modelo, se logra concluir que el resultado esperado para cada empleado es que tengan un compromiso afectivo alto y un compromiso de continuidad bajo. Es importante resaltar que, las empresas deben identificar de manera oportuna a aquellos trabajadores que cuentan con un compromiso afectivo bajo y un compromiso normativo alto, este último debido a que probablemente se sientan atrapados. Es importante mencionar que para la realización de la encuesta de esta investigación se utilizará el instrumento desarrollado en este modelo (Meyer y Allen, 2004).

Rios et al. (2010) tomaron para su investigación la definición de compromiso establecida por Meyer y Allen, que establece el modelo de tres tipos de compromiso. En su estudio confirmaron que el empowerment predice el compromiso organizacional e identificaron que el compromiso afectivo tiene una alta correlación con las dimensiones del empowerment (significado, competencia, autodeterminación e impacto).

Por otra parte, el compromiso con la organización mide que tanto un empleado se siente identificado con su empresa, de acuerdo con Newstrom. (2007), “el compromiso es semejante a sentir una fuerte conexión e interés por la organización en un nivel emocional” (p.221). Se ha observado que existe mayor nivel de compromiso con las empresas por parte de trabajadores que tienen más edad, en aquellos que han crecido dentro de las compañías o los que trabajan en áreas que tienen empujados con un fuerte sentido de compromiso, entre otras. (Newstrom, 2007). Para las organizaciones es muy importante tener colaboradores altamente comprometidos debido a que estos muy probablemente darán su milla extra y acatarán todas las políticas y normas establecidas.

Ramírez (2011) en su investigación propuso y aplicó un modelo de mejora basado en el conocimiento para las pymes del sector del calzado en México, tomando como base los factores políticos y el compromiso organizacional. El objetivo general de este estudio se enfocó en conocer las dinámicas de las pymes para implementar modelos que faciliten el aprendizaje en las organizaciones. Uno de los objetivos específicos era validar si el compromiso organizacional influía en el aprendizaje de los trabajadores y los resultados de la organización, lo cual se confirmó con la investigación y adicionalmente se concluyó que afecta de manera positiva a estas dos variables de estudio. Adicionalmente, se encontraron correlaciones entre el compromiso

afectivo con los estilos de aprendizaje y entre la percepción de los resultados y la percepción del compromiso afectivo y el normativo. (Ramírez E. R., 2011)

A través de un análisis de regresión llevado a cabo en empresas colombianas, respecto a las variables de clima y compromiso organizacionales, se logró identificar la relación significativa entre estas, por esta razón, se establece que el compromiso varía de acuerdo con las condiciones brindadas por las organizaciones. (Toro, 2002).

3.3 Cultura Organizacional

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (s.f), la cultura es “1. Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. 2. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc”. El concepto cultura es polisémico, es decir, que tiene más de un significado, y ha ido evolucionado a través de la historia de la humanidad.

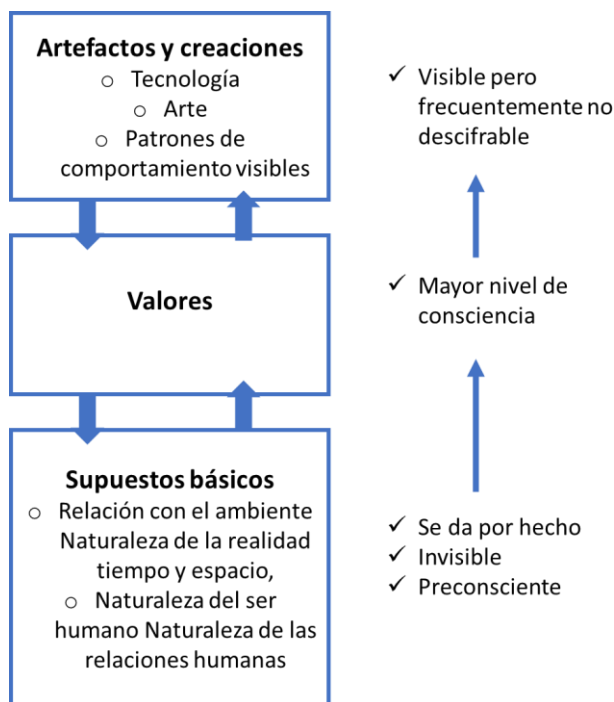
Tylor (como se citó en Lerma Martinez, 2005) definió la cultura como “conjunto complejo que incluye conocimientos creencias, arte, moral leyes, costumbres y varias aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad” (p.26) (Lerma Martinez, 2005). A partir del siglo XIX, se han desarrollado diferentes definiciones de cultura dependiendo del contexto en el que se estudie esta palabra. Para esta investigación nos enfocaremos en la cultura organizacional, la cual según Robbins (2004), hace referencia a aquellos conjuntos de valores que predominan o comparten los trabajadores de una organización, gracias a esta podemos identificar los comportamientos y formas de trabajo de las compañías. A continuación, se expondrán algunos conceptos y modelos establecidos para comprender la relación de esta variable con las organizaciones.

Schein (1984), define cultura organizacional como “el patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a afrontar su problema de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la correcta forma de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (p.3). Schein propone que la cultura organizacional se debe estudiar en tres niveles (Figura 10). El primero se denomina artefacto, el cual está constituido por las instalaciones o infraestructura de una organización. El segundo hace referencia a los valores de las personas y el tercero, son los pensamientos y sentires de estos. Para Schein, en la gestión del capital humano se debe incluir el estudio de esta variable.

Denison y Mishra (1995) establecen la cultura como “la representación simbólica de intentos pasados de adaptación y supervivencia, así como un conjunto de limitaciones o condiciones favorables para la futura adaptación” (p.205). Ellos diseñaron el Modelo Denison (Figura 11), una herramienta que actualmente está vigente y sigue ayudando a las empresas a diagnosticar sus estilos culturales y por lo tanto a mejorar sus desempeños. La misión, Adaptabilidad, Involucramiento y Consistencia son los factores principales de este modelo, que, de acuerdo con los autores, las empresas deberían tener conocimiento sobre el estado en se encuentran con relación a estos. Este modelo proporciona información relevante para las compañías debido a que relaciona la cultura organizacional con indicadores claves tanto financieros como de gestión como por ejemplo el crecimiento de las ventas, el retorno sobre el capital (ROE), satisfacción del cliente, entre otros. (Consulting Denison, s.f.).

Figura 10

Los niveles de Cultura y sus interacciones

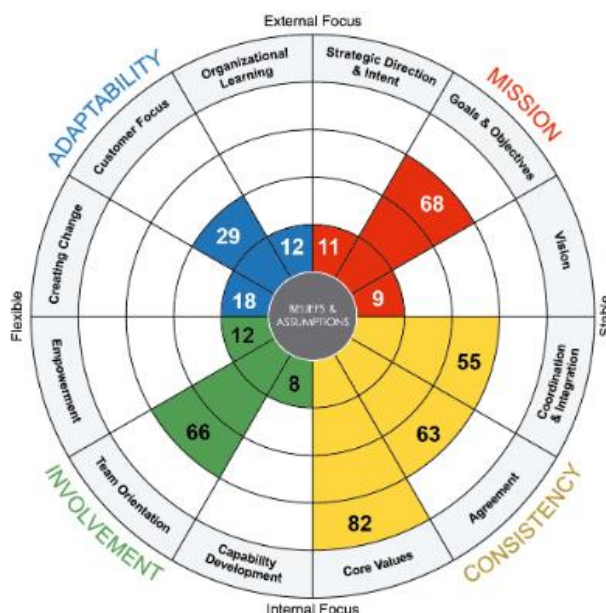


Nota. La figura muestra los niveles de cultura y las interacciones que se presentan en las organizaciones. Fuente: Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997).

Para Cameron y Quinn (2006), “una cultura organizacional es reflejada a través de lo que se valora en la organización, en los estilos de liderazgos dominantes, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos, rutinas y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única” (p.17). El modelo creado por ellos ha sido utilizado ampliamente por las organizaciones y gracias a los conceptos establecidos, han logrado brindar orientación respecto a los comportamientos, competencias y gestión de los procesos dentro de las compañías. El instrumento desarrollado para medir los 4 tipos de culturas establecidos por ellos se denomina OCAI, siglas en ingles de Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional. Este constructo busca obtener como resultado la evaluación de la cultura que se vive y la que los trabajadores desearían tener.

Figura 11

Modelo Denison.



Nota. La figura muestra el modelo elaborado por Denison, en donde se identifican 4 elementos claves para explicar la cultura de una organización. Fuente: denisonconsulting.com

Este modelo denominado valores de competencia, a través de estudios y análisis realizados, determinó diferentes características, que al agruparlas representaban un estilo de comportamiento y forma de actuar por parte de los empleados, con el cual se lograba alcanzar los objetivos la compañía. Se establecieron en total 4 grupos o tipos de cultura (Figura 12). A continuación, se exponen las características de cada cuadrante:

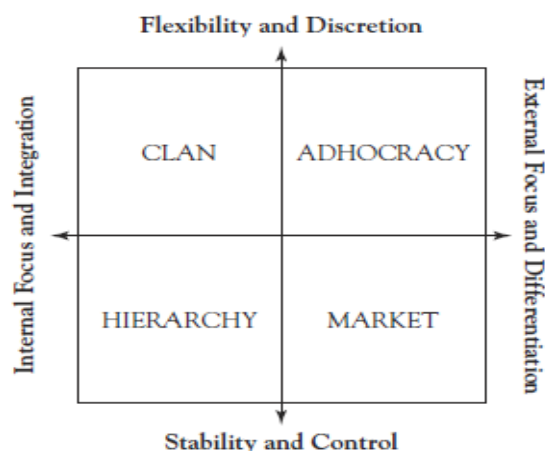
- Jerarquía: Organizaciones funcionales en donde las políticas y los procedimientos brindan los lineamientos de la organización. Las decisiones deben ser tomadas de manera centralizada y los líderes se enfocan en la coordinación. Este tipo de cultura se enfoca en la estabilidad y eficiencia.

- Mercado: La competitividad es su principal objetivo y se enfocan en los resultados. Son organizaciones rápidas que manejan un ambiente agresivo para poder ser más rentables.
- Clan: Se caracterizan por tener un ambiente de trabajo humano y colaborativo. Los clientes son considerados como socios. La Gerencia tiene como prioridad empoderar a los empleados y propiciar su desarrollo y compromiso.
- Adhocracia: Organizaciones creativas con liderazgo visionario e innovador. Los riesgos se toman de manera frecuente y por esta razón están abiertos al cambio y a los nuevos desafíos. Su enfoque es el crecimiento rápido y las innovaciones.

El propósito del modelo es poder identificar el tipo de cultura dominante de una organización, sus fortalezas y el potencial de un cambio de cultura. De igual manera, compartir herramientas necesarias para lograr un cambio cultural y personal dentro de las organizaciones. Para la medición de cultura organizacional de esta investigación se tomó como base este modelo.

Figura 12

Modelo de valores de competencia.



Nota. La figura muestra los 4 tipos de cultura descritos en el modelo de valores de competencias.

Fuente: (Cameron & Quinn, 2006).

De acuerdo con el estudio realizado con una muestra de 328 empleados australianos y en donde se implementó el constructo OCAI, se logró confirmar la relación entre el tipo de cultura actual con la variable de satisfacción laboral. (Heritage et al. 2014).

Una investigación realizada en la ciudad de Santiago de Cali, en donde se utilizó el instrumento OCAI para identificar la cultura organizacional de una Pyme del sector gastronómico de la ciudad, se logró identificar que la cultura actual era del tipo CLAN y la esperada era JERARQUICA, (Rodríguez, 2020).

3.4 Intención de Retiro

El retiro y la intención de retiro del personal en las compañías son temas que han sido ampliamente tratados alrededor del mundo, siendo un fenómeno que se está presentando cada vez con mayor frecuencia, el envejecimiento de la población, las diferentes crisis económicas y los efectos de la reciente pandemia del COVID-19 han tenido un impacto significativo en la toma de decisiones de los trabajadores con relación a su intención de retiro. En muchos casos, la falta de oportunidades de desarrollo y la pérdida de interés en el trabajo son factores que influyen en la decisión de abandonar el trabajo, esta variable ha sido estudiada hace muchos años y el primer estudio emperico data del año 1925.

Chiavenato (2011), define la rotación de personal o turnover como “la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (p.116).

Es importante resaltar que se debe llevar el control de entradas y salidas del personal, y el volumen de la rotación debe ser pequeño para que la organización esté saludable y sea un simple

mantenimiento del sistema. El movimiento de empleados puede estar encaminado al aumento o disminución del sistema, en el primero para incentivar operaciones y generar una mejora de resultados y en el segundo caso con el fin de reducir operaciones, es relevante indicar que el “turnover” se puede salir de control en algunas compañías, apalancado por la competencia y las condiciones internas, por lo que es necesario actuar de forma proactiva y detectar a tiempo este suceso.

Los costos visibles del retiro de las personas incluyen costos de reentrenamiento, costos de trabajadores temporales, costos de reubicación de personal, gastos de inducciones y capacitaciones formales, también existen costos ocultos como los manifiesta Hussein (2015) en su investigación de los factores que influyen la intención de retiro, los cuales son el incumplimiento de plazos de entrega, pérdida del Know-How de la compañía, pérdida de productividad por recarga excesiva en otros puestos de trabajo, posible pérdida de clientes, bases de datos de clientes actuales o clientes potenciales. Rust et al.(1996), indica que otras consecuencias de la rotación en las compañías es el impacto entre la relaciones entre los mismo empleados o empleado cliente, las personas que tienen una larga trayectoria en la compañía desarrollan relaciones con los empleados de áreas, los cuales pueden sentirse desmotivados con la pérdida de un compañero de trabajo, o dichos empleados frecuentemente desarrollan relaciones personales con los clientes, las cuales pueden ser un ciclo de refuerzo para la compañía, por lo que retener este tipo de personal tiene un efecto positivo en las buenas relaciones de la compañía con los clientes, traduciéndose en la rentabilidad para la empresa.

Actualmente y durante la historia han existido múltiples factores por los que se produce la rotación de personal, Contreras (2016) describe que la rotación de personal tiene varios que la originan entre ellos están: la satisfacción laboral, compromiso organizacional, aspectos laborales,

oportunidades externas del mercado laboral y características personales, el autor resalta la satisfacción laboral como un determinante que puede llegar a prevenir la intención de rotación y muchos autores lo respaldan, donde a mayor satisfacción laboral menor la intención de retiro. También en la literatura se detalla que existen varias razones que incitan a las personas a tomar este tipo de decisiones como lo son variables externas como la economía, hasta factores organizativos que incluyen el tipo de industria, tamaños de la organización, entorno laboral, asignaciones de tareas, beneficios, ascensos, remuneración, tipo de supervisión, (Arthur & Rousseau, 2001), (Mobley,1982).

Marco Metodológico

En el siguiente capítulo se muestra toda la metodología utilizada en esta investigación, donde se detalla el diseño y los procedimientos de cálculo utilizados, el tamaño de la muestra, la forma de obtención de los datos, validación, codificación de la información y los análisis estadísticos de la misma.

4.1 Diseño de la Investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que la misma busca a través de la medición numérica y los análisis estadísticos, identificar la relación que existe entre las variables justicia organizacional, compromiso organizacional, la cultura organizacional y la intención de retiro en los diferentes sectores productivos en Colombia.

Este enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, el cual parte de una idea que va acotándose y delimitándose y después se derivan objetivos y preguntas de investigación. Con la revisión de literatura se construye una aperccepción teórica, donde nacen y se establecen hipótesis y se determinan las variables para el respectivo estudio. Se continúa con la definición de un plan para lograr probar las hipótesis y se miden las variables en contextos determinados; por último, se analizan y se generan conclusiones con respecto a las hipótesis. (Hernández et al. 2010).

El estudio es de alcance **descriptivo - correlacional**, buscando en el alcance descriptivo recoger información y analizar las variables anteriormente mencionadas en diferentes sectores productivos en Colombia.

Este tipo de estudios según Hernández et al. (2010), busca explicar múltiples propiedades, peculiaridades, perfiles de los individuos de las comunidades, procesos, objetos o fenómenos que

puedan ser sometidos a análisis, lo que indica que exclusivamente se pretende medir o recolectar información de forma independiente, o conjunta de los conceptos o variables a las que se refieren,

El alcance correlacional se define como “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos variables o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al, 2010, p. 92). Se incluye este alcance debido a que el estudio también busca establecer la relación que pueda existir entre los componentes de justicia organizacional, compromiso organizacional, cultura organizacional e intención de retiro.

4.2 Consentimiento Informado y Confidencialidad

Este consentimiento es el ubicado en la parte inicial de la encuesta, el cual expresa el objetivo de la investigación, los diferentes procedimientos utilizados en la recolección de los datos, el tratamiento de la información y la publicación de los resultados. Cada participante deja la constancia de la lectura y la aceptación de forma voluntaria el diligenciamiento del formulario. Si la persona no acepta el consentimiento, la encuesta termina inmediatamente. Si decide aceptarlo, se da inicio a todas las preguntas concernientes a esta investigación.

Con el fin de proteger la confidencialidad de todos los colaboradores, las respuestas a las encuestas son completamente anónimas y no existe ninguna información que pueda identificar individualmente a la persona.

4.3 Definición de los Instrumentos

En la siguiente investigación se utilizó la escala de Likert de 5 puntos como opción de respuesta, este tipo de escala de medición es utilizada en investigación social y de mercado para medir actitudes, opiniones o creencias de las personas. Esta escala fue desarrollada por el

psicólogo estadounidense Rensis Likert en 1932 y se compone de 5 opciones de respuesta, que van desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo", y se utiliza para medir la intensidad o el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados con una declaración o afirmación particular.

La escala de Likert de 5 puntos se considera una de las escalas más comunes utilizadas en investigaciones sociales y de mercado debido a su simplicidad y facilidad de comprensión para los encuestados. Además, esta escala permite la recopilación de datos cuantitativos, lo que permite analizar y comparar los resultados de manera sistemática.

El formulario completo constaba de 78 preguntas, donde sus 10 preguntas iniciales eran preguntas demográficas o de control como sexo, edad, nivel de estudios, estado civil, hijos, tipo de sector, antigüedad, ingresos, cargo y tipo de contrato, las restante 68 preguntas corresponden a 4 constructos, los cuales son Justicia Organizacional (20), Compromiso Organizacional (18), Cultura organizacional (24) e intención de retiro (6), en el **anexo 1** se encuentra el instrumento completo, a continuación se detallara el cada uno de las escalas utilizadas su interpretación y validaciones en trabajos anteriores.

4.3.1 Escala de Medición de Justicia Organizacional (Colquitt)

La Escala de Colquitt para la medición de Justicia Organizacional fue creada en 2001 por Jason A. Colquitt, profesor de la Universidad de Georgia, en Estados Unidos. La escala fue desarrollada a partir de la revisión de estudios anteriores sobre el tema de la justicia organizacional y la integración de múltiples teorías y enfoques para crear una herramienta de medición válida y confiable.

Una revisión de literatura muestra que la escala de justicia organizacional desarrollada por Colquitt (2001), es una de las mediciones de justicia más difundida, la cual mide las cuatro dimensiones propuesta por Greenberg J (1993), Colquitt integra en su escala de 20 preguntas, con opción de respuesta tipo Likert de 5 puntos, las siguientes mediciones distribuida de las siguiente forma, : 7 preguntas o ítems que miden la justicia procedimental los cuales fueron tomados desde Thibaut (1975) y Leventhal (1980), 4 ítems que miden la justicia interpersonal tomados de Bies et al. (1986), 4 ítems que miden la justicia distributiva, también tomados de Leventhal (1976) y 5 ítems que miden la justicia informacional tomados de Bies et al. (1986) y de Shapiro et al. (1994), en la tabla 1 se observa de forma simplificada los ítems relacionados a cada tipo de justicia.

Tabla 1

Distribución de ítems escala justicia organizacional.

<i>Componente</i>	<i>Ítems de la escala</i>
Justicia Procedimental	1,2,3,4,5,6,7
Justicia Distributiva	8,9,10,11
Justicia Interpersonal	12,13,14,15
Justicia Informacional	16,17,18,19,20

Nota. La tabla muestra las preguntas de la escala que están asociadas con cada dimensión de la variable de justicia organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Su escala de respuesta es de tipo linker de 5 opciones, donde 1 “Totalmente en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo” 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “De acuerdo” 5 “Totalmente de acuerdo”.

Este instrumento ha sido validado en diferentes estudios y en español, Díaz-García et al. (2004), encuentra en su estudio la validación del constructo de Colquitt, con una muestra de 460

trabajadores españoles del sector de servicio, y mediante análisis factorial apoyaron la estructura de las cuatro dimensiones de su versión generada, además reportaron Alpha de Cronbach para las subescalas que variaron desde 0.88 a 0.94, lo que indico una validez razonable de la herramienta. Omar et al. (2018) en su versión argentina de la escala de justicia organizacional de Colquitt, en un estudio realizado a 406 trabajadores, mediante análisis factorial confirmatorio corroboran la estructura tetrafactorial de la herramienta y reportan Alpha de Cronbach con valores mayores al 0.8, esta última traducción por la cercanía y la semejanza en el idioma fue la utilizada en el presente trabajo.

4.3.2 Escala Medición de Compromiso Organizacional (TCM):

La escala de compromiso organizacional, desarrollada inicialmente por los investigadores y Psicólogos John Meyer y Nathalie Allen en el año de 1990, contaba con un total de 24 ítems, después se generó una versión revisada por Meyer, Allen y Smith en su en el año 2004, donde se ajustó con un total de 18 ítems, tiene como objetivo reconocer el nivel y tipo de compromiso organizacional presentan los individuos en las organizaciones, su escala de respuesta es de tipo linker de 5 opciones, donde 1 “Totalmente en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo” 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “De acuerdo” 5 “Totalmente de acuerdo” y cuenta con tres componentes como se muestra en la tabla 2, los cuales fueron definidos en el marco teórico.

Tabla 2

Distribución de ítems escala compromiso organizacional.

<i>Componente</i>	<i>Ítems de la escala</i>
Compromiso afectivo	6,9,12,14,15,18
Compromiso de continuidad	1,3,4,5,16,17
Compromiso Normativo	2,7,8,10,11,13

Nota. La tabla muestra las preguntas de la escala que están asociadas con cada componente de la variable de compromiso organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar que el cuestionario cuenta con 4 ítems expresados de forma inversa (10,14,15 y18), y deben ser interpretados de forma contraria en el momento de la asignación de la puntuación al generar la tabulación de los datos.

La calificación total de instrumento va desde la puntuación mínima de 18 puntos a la máxima que es de 90 puntos, y cada componente cuenta con un valor mínimo de 6 puntos a un máximo de 30 puntos, al final para obtener el valor total y los tres valores se debe dividir entre el número de preguntas, las escalas de la intensidad, aunque no están definidas por los autores en su guía de uso, indica que al computar las variables se puede determinar la intensidad de la dimensión y el investigador puede determinar si es un nivel alto, medio o bajo de acuerdo con sus necesidades (Meyer et al. 2004) para este caso los niveles serán definidos como nivel bajo entre 1 y 2,33, nivel medio 2,34 a 3,66 y nivel alto 3,67 y 5 (Bustamante et al. 2016).

Este instrumento ha sido puesto a prueba en diferentes regiones y profesiones, donde se ha verificado su grado de fiabilidad en múltiples ocasiones y a través del tiempo, Meyer y Allen (1993), determinaron la fiabilidad en las tres dimensiones planteadas con el instrumento utilizado en esta tesis, Compromiso afectivo (0.82), compromiso de continuidad (0.74) y compromiso normativo (0.83), Finegan (1994), determina también una fiabilidad alta para el constructo con resultados de Compromiso afectivo (0.81), compromiso de continuidad (0.69) y compromiso normativo (0.74). Argomedo (2013), en su trabajo y utilizando la escala en idioma español, sometió a validación por expertos y en donde generando el análisis binomial, generaron la aceptación del instrumento con ($P < .05$), y logro encontrar un índice de fiabilidad del 0.82.

4.3.3 *Escala de Medición de Cultura Organizacional (OCAI)*

El Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) es una herramienta desarrollada por los investigadores Cameron y Quinn en 1999 para evaluar la cultura organizacional de una empresa. La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización y que influyen en su forma de trabajar, tomar decisiones y relacionarse con su entorno. La escala se basa en el modelo Competing Values Framework (CVF), que describe cuatro tipos de cultura organizacional: clan, adhocracia, mercado y jerarquía (Tabla 3).

Cultura Clan. se refiere a una cultura orientada a la colaboración y la cooperación, donde se valoran la lealtad y la tradición. Los valores asociados incluyen la participación, el compromiso y el apoyo.

Cultura Adhocracia. se refiere a una cultura orientada a la innovación y la creatividad, donde se valoran el cambio y la experimentación. Los valores asociados incluyen la innovación, el riesgo y la flexibilidad.

Cultura Mercado. se refiere a una cultura orientada a la competencia y los resultados, donde se valoran la eficiencia y la productividad. Los valores asociados incluyen el logro, la competitividad y la orientación al cliente.

Cultura Jerarquía. se refiere a una cultura orientada a la estabilidad y el control, donde se valoran la eficiencia y la estandarización. Los valores asociados incluyen la disciplina, la precisión y la predictibilidad.

El OCAI se basa en la teoría de los valores culturales de Hofstede y la teoría de la competencia básica de Hamel y Prahalad. Propone cuatro dimensiones principales de la cultura organizacional: orientación hacia los resultados, orientación hacia las personas, orientación hacia

la estabilidad y orientación hacia el cambio. Los ítems miden los valores y comportamientos asociados con cada una de las dimensiones de cultura organizacional.

Tabla 3

Distribución de ítems escala cultura organizacional.

<i>Componente</i>	<i>Ítems de la escala</i>
Cultura Clan	1,5,9,13,17,21
Cultura Adhocracia	3,7,11,15,19,23
Cultura Mercado	4,8,12,16,20,24
Cultura Jerarquía	2,6,10,14,18,22

Nota. La tabla muestra las preguntas de la escala que están asociadas con cada tipo de la variable de cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Los participantes deben evaluar su acuerdo o desacuerdo con cada afirmación utilizando una escala de cinco puntos que va desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". En varios estudios y el formato original del constructo es en escala ipsativa (suma 100%), pero es relevante indicar que es este tipo de escalas para medir estos conceptos en ocasiones resultan en desventajas, ya que las medidas por la forma de diligenciar no son independientes, lo que implica que no es posible utilizar análisis basados en correlaciones, ni regresiones múltiples. Por este motivo para el siguiente trabajo se utilizaría la escala tipo linker y se codificara de 1 a 5. Este constructo no cuenta con ítems expresados de forma inversa.

El puntaje final de cada dimensión se calcula mediante una fórmula y se presenta en un gráfico de diamante, que permite visualizar la cultura organizacional de la empresa de manera fácil y clara, el constructo también evalúa el tipo de cultura actual y la deseada, por lo que la persona debe responde pensando en el presente y en el futuro deseado, para el efecto de este estudio solo se determina la cultura actual de las empresas de las personas que contestaron el instrumento.

Con el fin de sustentar la validez del constructo en español y en escala linker de 5 ítems, González (2016), en su trabajo de maestría confirma que la cultura organizacional tiene un impacto positivo en el desempeño de las instituciones educativas, con una muestra de 698 personas, de 25 instituciones, obtiene un Alpha de Cronbach para la cultura de clan (0,98), adhocrática (0,98), Mercado (0,96), Jerárquica(0,97), la escala utilizada dentro del estudio fue traducida al español y validada , por la tesis doctoral de Naranjo (2010), donde se validó utilizando traducción directa e inversa, en esta traducción y validación participo un grupo de expertos y traductores especializados, con lo cual se logró garantizar que los ítems retraducidos coincidieron con la escala original, además se utilizó análisis factorial de cada escala.

4.3.4 Intención de Retiro (TIS)

La intención de retiro en individuos es el deseo de un empleado de abandonar la compañía, en el 2004, Rooth desarrollo un constructo con la finalidad de medir la intensidad de retiro, versión que nunca fue publicada, solo hasta 4 años después Jacobs et al. (2008) publicaron en su literatura el instrumento, validando su consistencia con un Alpha de cronbach de 0.91, siendo una calificación alta en confiabilidad, más adelante Martin y Roodt (2008) reportan en su investigación una confiabilidad alta con un valor de 0.93 en Alpha de cronbach., la versión original de la escala Roodt (2004), contenía un total de 14 ítems, los cuales utilizaban escala Likert de 5 puntos en la medición, sin embargo Jacobs et al.(2008) , en el estudio para predecir la rotación de enfermeras profesionales la escala contenía 15 ítems y escala Likert de 5 puntos. Después Bothma y Roodt (2013) publican una versión abreviada conocida como la escala TIS-6, la cual seleccionaba 6 ítems de la escala original de 15 ítems, en este estudio realizado a 2.429 trabajadores del campo de la comunicación, tecnología y la información se logró una consistencia

del constructo con un ($\alpha=0.8$), para este caso en la investigación se utilizó la TIS-6 como el constructo para medir la intención de retiro, con una escala tipo Likert de 5 puntos, de los 6 ítems, donde 4 de las preguntas son evaluadas de forma normal y 2 son evaluadas de forma inversa como lo muestra la siguiente tabla 4.

Tabla 4

Ítems positivos y negativos del cuestionario TIS -6

Evaluación	Ítems de la escala
Normal	1,3,4,5
Inverso	2,6

Nota. La tabla muestra las preguntas catalogadas como positivas y negativas del cuestionario TIS-6. Fuente: Elaboración propia.

La forma de evaluar el resultado de la escala es si los resultados son muy cercanos al valor más alto, significa mayores posibilidades de intención de retiro del colaborador (Taboli, 2015), En Morales y Shanny (2021) utilizaron y validaron la escala en idioma español, con ayuda de expertos y además se verificaron las propiedades psicométricas del instrumento reportando las siguientes evidencias de validez interna del mismo.

4.4 Recolección de Datos

Para ejecutar la recolección de datos se diseñó una encuesta en la suite de formularios de Google. el cuestionario fue de tipo abierto, se publicó en diferentes redes sociales especializadas como LinkedIn y se compartió el link directamente a personas potenciales que podrían contribuir a la investigación con sus respuestas, se explicó de forma detallada en el encabezado cada dimensión a evaluar, su diligenciamiento tomaba aproximadamente unos 30 min, la recepción de respuestas se suspendió al lograr un umbral de 131 encuestados, y después se procedió a generar

la tabulación de datos mediante la herramienta de Excel y los análisis estadísticos, medias, normalidades, regresiones, multicolinealidad, homocedasticidad, empleando la herramienta STATA V.14. La encuesta completa se encuentra en el **anexo 1**.

4.5 Codificación de Datos

Para lograr la manipulación de las variables de control, se asignó un número a cada atributo o categoría de la variable, la codificación se ejecutó como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

Codificación de variables de control o categóricas.

Codificación por Sexo (D1_COD)	Valor
Femenino	0
Masculino	1
Codificación por edad (D2_RCOD)	Valor
Menor de 30 años	0
Entre 30 y 42 años	1
Entre 54 y 43 años	2
Mayor a 54 años	3
Codificación por estado civil (D3_)	Valor
Casado/a	1
Divorciado/a o Separado/a	2
Soltero/a	3
Unión libre	4
Codificación por salario	Valor
Entre 1 y 4 S.M.L.M. V	1
Mayor 10 S.M.L.M. V	2
Mayor a 4 y menor 10 S.M.L.M. V	3
Codificación por nivel de estudio	Valor
Carrera Universitaria	1
Especialización	2
Formación Técnica o Tecnológica	3
Maestría	4
Codificación por sector	Valor
Otro	0
Industrial	1

Codificación por Antigüedad laboral	Valor
De 1 a 4 años	1
De 10 a 14 años	2
De 15 a 30 años	3
De 5 a 9 años	4
Mayor a 30 años	5
Menor a 1 año	6
Codificación por hijos	Valor
1 hijo	1
2 hijos	2
3 o más	3
No Tiene	4
Codificación por tipo de contrato	Valor
Prestación de servicios	1
Termino fijo	2
Termino indefinido	3

Nota. La tabla muestra el valor asignado a las 9 variables de control que se utilizaron en la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Resultados

5.1 Composición de la Muestra y Variables Categóricas

Para el desarrollo de la siguiente investigación se recopilaron un total de 131 encuestas y como se muestra en la tabla 6, del total de encuestados, el 51% era de sexo femenino y 49% de sexo masculino, predominando con un 55 % el rango de edad de 30 a 42 años. Adicionalmente, el 37,4 % de los encuestados tienen un nivel de estudio de maestría y prevalece el estado civil soltero con un 38.1%. La no presencia de hijos representa un 55%, el 47.33% de los participantes tiene un salario de 4 a 10 S.M.LM.V., el 77% tienen como tipo de contrato término indefinido, el 31.3% tienen antigüedad laboral de 5 a 9 años y el sector industrial cuenta con la mayor representación, con el 18.3 %.

Tabla 6

Variables de control y composición de la muestra

Variable	Segmentación	Freq.	Porcentaje
Sexo	Femenino	67	51,10%
	Masculino	64	48,90%
	Total	131	100,00%
Edad	Menor de 30 años	27	20,61%
	Entre 30 y 42 años	72	54,96%
	Entre 54 y 43 años	29	22,14%
	Mayor a 54 años	3	2,29%
	Total	131	100%
Nivel de Estudio	Carrera Universitaria	41	31,30%
	Especialización	30	22,90%
	Formación Técnica o Tecnológica	11	8,40%
	Maestría	49	37,40%
	Total	131	100,00%
Estado Civil	Casado/a	48	36,64%
	Divorciado/a o Separado/a	4	3,05%
	Soltero/a	50	38,17%
	Unión libre	29	22,14%

	Total	131	100,00%
Salario	Entre 1 y 4 S.M.L.M.V	47	35,88%
	Mayor a 4 y menor 10 S.M.L.M. V	62	47,33%
	Mayor 10 S.M.L.M. V	22	16,79%
	Total	131	100,00%
	Menor a 1 año	9	6,87%
Antigüedad Laboral	De 1 a 4 años	40	30,53%
	De 5 a 9 años	41	31,30%
	De 10 a 14 años	22	16,79%
	De 15 a 30 años	18	13,74%
	Mayor a 30 años	1	0,77%
	Total	131	100,00%
Hijos	1 hijo	33	25.19%
	2 hijos	19	14.5%
	3 o más	7	5.34%
	No Tiene	72	54.96%
	Total	131	100,00%
Sector	Otro	107	81.68%
	Industrial	24	18.32%
	Total	131	100.00%
Tipo de Contrato	Prestación de servicios	10	13,5%
	Termino fijo	7	9,5%
	Termino indefinido	57	77,0%
	Total	74	100,00%

Nota. La tabla muestra la distribución de la muestra por sexo, edad, estado civil, salario, Antigüedad laboral, hijos, sector y tipo de contrato. Fuente: Elaboración propia.

5.2 Consistencia de los Instrumentos

Con el fin de verificar la consistencia de los instrumentos, se ejecutó la prueba de Alpha de Cronbach, encontrado valores que respaldan los instrumentos y sus subescalas. Para la escala de justicia organizacional (JUSTICIA), se obtuvo un $\alpha=0.93$ (Tabla 7), para compromiso organizacional (COMORG) un $\alpha=0.84$ (Tabla 8), la cultura organizacional (CULORG) un $\alpha=0.95$ (Tabla 9) y la variable dependiente intención de retiro obtuvo un valor de consistencia de $\alpha=0,84$.

Todos los instrumentos arrojaron niveles altos de fiabilidad, según las escalas definidas en Kaplan & Saccuzzo (1982).

Tabla 7

Alpha de Cronbach Justicia y dimensiones

Dimensiones	Alpha de Cronbach
Justicia Procedimental (JP)	0,82
Justicia distributiva (JD)	0,93
Justicia interpersonal (JIN)	0,90
Justicia informacional (JIF)	0,92
JUSTICIA ORGANIZACIONAL (JUSTICIA)	0,93

Nota. La tabla muestra los valores de Alpha de Cronbach para cada dimensión de la variable de justicia organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Alpha de Cronbach Compromiso y componentes.

Dimensiones	Alpha de Cronbach
Compromiso Afectivo (CA)	0,80
Compromiso Continuidad (CC)	0,70
Compromiso Normativo (CN)	0,75
COMPROMISO ORGANIZACIONAL (COMORG)	0,84

Nota. La tabla muestra los valores de Alpha de Cronbach para cada componente de la variable de compromiso organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Alpha de Cronbach Cultura y tipos.

Dimensiones	Alpha de Cronbach
Cultura de Clan (CUC)	0,90
Cultura jerárquica (CUJ)	0,87
Cultura Adhocrática (CUAH)	0,82
Cultura de Mercado (CUM)	0,83
CULTURA ORGANIZACIONAL (CULORG)	0,95

Nota. La tabla muestra los valores de Alpha de Cronbach para cada tipo de la variable de cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia.

5.3 Análisis de Datos

En las tablas 10 y 11, se muestra el análisis descriptivo de todas las variables dependientes, sus diferentes dimensiones y la variable dependiente. Se realizaron los cálculos de la media, desviación estándar, valores mínimos y máximos, observando tendencias en los valores para la media como el puntaje promedio de 4,4 puntos para la justicia interpersonal, el compromiso afectivo con 3,5 puntos, la cultura de clan con un valor de 3.5 y la intención de retiro con un valor de 2.83 superior al de su punto medio que es 2.5 según la escala utilizada.

Tabla 10

Estadística descriptiva del análisis de datos de la muestra.

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
JP	131	3.584515	.6404596	2	5
JD	131	3.688931	.9230445	1	5
JIN	131	4.368321	.7214624	2	5
JIF	131	3.775573	.8514324	1	5
CA	131	3.55598	.7446707	1.5	5
CC	131	3.038168	.7694945	1	4.833333
CN	131	3.236641	.7654266	1.333333	5
CUM	131	3.519084	.695726	1.5	5
CUC	131	3.549618	.8376031	1	5
CUAH	131	3.456743	.6820619	1.333333	5
CUJ	131	3.380407	.8025799	1	5
IR	131	2.826972	.8631597	1	4.5

Nota. La tabla muestra la estadística descriptiva de promedio, desviación estándar, mínimo y máximo de las dimensiones internas de los instrumentos de justicia, compromiso y cultura organizacional. Fuente: STATA

Tabla 11

Estadística descriptiva del análisis de datos de la muestra instrumentos completos

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
JUSTICIA	131	3.854335	.6300625	2.142857	5
COMORG	131	3.27693	.5870146	1.722222	4.5
CULORG	131	3.476463	.6649838	1.208333	4.958333
IR	131	2.826972	.8631597	1	4.5

Nota. La tabla muestra la estadística descriptiva de promedio, desviación estándar, mínimo y máximo de los instrumentos de justicia, compromiso y cultura organizacional. Fuente: STATA.

Para determinar y evaluar las hipótesis propuestas para cada una de las variables, de forma independiente se realizó un análisis de regresión lineal para determinar la relación, sentido y fuerza de correlación entre la variable dependientes y las independientes. Para generar los modelos de regresión se usó el software STATA V.14, donde su algoritmo se basa en mínimos cuadrados. Adicionalmente, fue necesario ejecutar otras pruebas, con el fin de conocer la fiabilidad de los resultados.

5.4 Relación de las Variables de Control con la Intención de Rotación

En la investigación se incluyeron variables de control, con la finalidad de generar una robustez al modelo. En la tabla 12 se puede observar que, al generar directamente la regresión con dichas variables en bloque, no se encuentra ningún tipo de relación fuerte con la intención de retiro.

Con la variable tipo de contrato se ejecutaron igualmente pruebas de relación sin encontrar significancia fuerte, fue necesario excluirla ya que no todos los encuestados respondieron esta pregunta y reducía el nivel de la muestra a 74, como se detalló en la tabla 6.

Tabla 12

Resultados regresión entre las variables de control y la intención de retiro.

```
. regress IR i.D1_CODE i.D2_RCOD i.D3_CODE i.D4_CODE i.D5_CODE i.D6_CODE1 i.D7_CODE i.D8_CODE
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	22.481742	21	1.07055914	F(21, 109)	=	1.57
Residual	74.3740652	109	.682330873	Prob > F	=	0.0704
				R-squared	=	0.2321
				Adj R-squared	=	0.0842
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.82603

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D1_CODE					
Masculino	-.1558713	.1591318	-0.98	0.329	-.4712654 .1595227
D2_RCOD					
1	.1118117	.2395757	0.47	0.642	-.3630196 .586643
2	.3058822	.3143569	0.97	0.333	-.3171629 .9289274
3	-1.013552	.6748779	-1.50	0.136	-2.351138 .3240339
D3_CODE					
Especialización	-.298388	.2319439	-1.29	0.201	-.7580933 .1613173
Formación Técnica o Tecnológica	-.0817243	.3199981	-0.26	0.799	-.7159501 .5525015
Maestría	-.3532397	.2011768	-1.76	0.082	-.7519655 .0454861
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.4201563	.4605051	-0.91	0.364	-1.332862 .4925499
Soltero/a	.116189	.2226584	0.52	0.603	-.3251128 .5574908
Unión libre	.187133	.226782	0.83	0.411	-.2623416 .6366076
D5_CODE					
2	-.0747347	.2721812	-0.27	0.784	-.614189 .4647197
3	.1330866	.3833413	0.35	0.729	-.6266835 .8928567
No tiene	.2567993	.2026308	1.27	0.208	-.1448083 .6584069
1.D6_CODE1	-.1237489	.2059829	-0.60	0.549	-.5320002 .2845025
D7_CODE					
De 10 a 14 años	.2906997	.2544971	1.14	0.256	-.2137053 .7951048
De 15 a 30 años	-.3784602	.2904236	-1.30	0.195	-.9540703 .19715
De 5 a 9 años	.2661172	.210441	1.26	0.209	-.1509701 .6832045
Mayor a 30 años	1.808159	1.094161	1.65	0.101	-.3604339 3.976751
Menor a 1 año	-.0241663	.3195444	-0.08	0.940	-.657493 .6091603
D8_CODE					
Mayor 10 S.M.L.M.V	-.4510056	.2693361	-1.67	0.097	-.984821 .0828098
Mayor a 4 y menor 10 S.M.L.M.V	.0485342	.1960991	0.25	0.805	-.3401279 .4371963
_cons	2.777325	.3069908	9.05	0.000	2.168879 3.385771

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre las variables de control y la intención de retiro. Fuente: STATA.

5.5 Relación de Justicia Organizacional con la Intención de Retiro

Para determinar el primer objetivo específico de la investigación, el cual hace referencia a establecer la relación entre justicia organizacional y la intención de retiro de trabajadores en empresas colombianas, informamos que, de acuerdo con la regresión lineal ejecutada entre las variables dependiente, independiente y de control, se observa que entre justicia organizacional e intención de retiro existe una correlación significativa y negativa, debido a que se obtuvo un valor P inferior a 0.05 y un coeficiente de regresión de -0.87. En las variables de control también se detalla una fuerte relación entre las personas mayores de 54 años y la intención de retiro de forma negativa con un coeficiente de -1.08 (Tabla 13). Con base a lo anterior, se puede concluir que, a menor justicia organizacional, mayor intención de retiro y si el individuo está en el último rango de edad es menor su intención de retiro, lo que ayuda a confirmar la hipótesis de trabajo H1.

En cuanto a la correlación entre las dimensiones internas del instrumento de justicia organizacional, la intención de retiro y todas las variables de control, se establece que la justicia distributiva e interpersonal tienen una relación significativa con la intención de retiro y la procedimental e informativa, no. Los valores P de las justicias distributiva e interpersonal fueron 0.000 y 0.039 respectivamente, mientras que las de justicia procedimental e informativa, fueron superiores a 0.05. El coeficiente de regresión para las justicias distributiva e interpersonal arrojaron valores negativos de -0.37 y -0.24 respectivamente, es decir que, a menor percepción de justicia en sus dimensiones distributiva e interpersonal, mayor intención de retiro y continua la relación con el último rango de edad, ya que si el individuo se encuentra en este rango tiende a ser menor su intención de retiro (Tabla 14). Con lo anterior, se logran comprobar las hipótesis H1b y H1c y rechazar las H1a y H1d.

Tabla 13

Resultados regresión entre justicia organizacional, intención de retiro y todas las variables de control.

```
. regress IR i.D1_CODE i.D2_RCOD i.D3_CODE i.D4_CODE i.D5_CODE i.D6_CODE1 i.D7_CODE i.D8_CODE JUSTICIA
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	55.5063264	22	2.52301484	F(22, 108)	=	6.59
Residual	41.3494808	108	.382865563	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5731
				Adj R-squared	=	0.4861
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.61876

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D1_CODE					
Masculino	-.0188663	.1201111	-0.16	0.875	-.2569473 .2192147
D2_RCOD					
1	-.1249505	.1812619	-0.69	0.492	-.4842431 .2343421
2	-.0195871	.2380704	-0.08	0.935	-.491484 .4523098
3	-1.084203	.5055918	-2.14	0.034	-2.086374 -.0820327
D3_CODE					
Especialización	-.14449	.1745319	-0.83	0.410	-.4904425 .2014626
Formación Técnica o Tecnológica	-.0665311	.2397083	-0.28	0.782	-.5416746 .4086124
Maestría	-.2240184	.1513375	-1.48	0.142	-.5239956 .0759589
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.4374153	.3449581	-1.27	0.208	-1.121182 .2463515
Soltero/a	.1508048	.1668296	0.90	0.368	-.1798805 .4814901
Unión libre	.1208226	.1700269	0.71	0.479	-.2162001 .4578453
D5_CODE					
2	-.0005678	.2040407	-0.00	0.998	-.4050118 .4038762
3	.4251476	.2888684	1.47	0.144	-.1474398 .9977349
No tiene	.1976512	.1519193	1.30	0.196	-.1034792 .4987817
1.D6_CODE1	.0277101	.1551561	0.18	0.859	-.2798363 .3352565
D7_CODE					
De 10 a 14 años	.2081069	.1908449	1.09	0.278	-.1701808 .5863946
De 15 a 30 años	-.3764491	.2175493	-1.73	0.086	-.8076697 .0547714
De 5 a 9 años	.2273195	.1576916	1.44	0.152	-.0852526 .5398916
Mayor a 30 años	.1203225	.8395159	0.14	0.886	-1.543744 1.784389
Menor a 1 año	-.1418471	.2396981	-0.59	0.555	-.6169702 .3332761
D8_CODE					
Mayor 10 S.M.L.M.V	-.1120865	.2050268	-0.55	0.586	-.5184853 .2943122
Mayor a 4 y menor 10 S.M.L.M.V	.1045617	.1470169	0.71	0.478	-.1868513 .3959746
JUSTICIA					
_cons	-.8734194	.0940432	-9.29	0.000	-1.059829 -.6870095
	6.139448	.4288718	14.32	0.000	5.28935 6.989547

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre la variable de justicia organizacional, la intención de retiro y las variables de control. Fuente: STATA.

Tabla 14

Resultados de la regresión entre las dimensiones de justicia organizacional, intención de retiro y variables de control.

```
. regress IR i.D1_CODE i.D2_RCOD i.D3_CODE i.D4_CODE i.D5_CODE i.D6_CODE1 i.D7_CODE i.D8_CODE JP JD JIN JIF
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	57.2379454	25	2.28951782	F(25, 105)	=	6.07
Residual	39.6178619	105	.37731297	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5910
				Adj R-squared	=	0.4936
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.61426

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D1_CODE					
Masculino	-.0137302	.1192824	-0.12	0.909	-.2502452 .2227848
D2_RCOD					
1	-.165527	.1814438	-0.91	0.364	-.5252966 .1942426
2	-.1012163	.2419154	-0.42	0.677	-.5808898 .3784572
3	-1.164486	.5070116	-2.30	0.024	-2.169796 -.1591756
D3_CODE					
Especialización	-.1390528	.1736391	-0.80	0.425	-.4833471 .2052415
Formación Técnica o Tecnológica	-.0388573	.2397591	-0.16	0.872	-.5142554 .4365408
Maestría	-.2573639	.1535114	-1.68	0.097	-.5617487 .0470208
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.3719407	.3442621	-1.08	0.282	-1.054549 .3106674
Soltero/a	.1378324	.1658392	0.83	0.408	-.190996 .4666609
Unión libre	.0924899	.1705218	0.54	0.589	-.2456234 .4306032
D5_CODE					
2	.0361725	.2034087	0.18	0.859	-.3671495 .4394944
3	.428274	.2868864	1.49	0.138	-.1405687 .9971167
No tiene	.2241338	.1527276	1.47	0.145	-.0786969 .5269644
1.D6_CODE1	-.042873	.1599919	-0.27	0.789	-.3601073 .2743612
D7_CODE					
De 10 a 14 años	.1849193	.1901695	0.97	0.333	-.1921518 .5619903
De 15 a 30 años	-.4249527	.2179747	-1.95	0.054	-.8571563 .0072508
De 5 a 9 años	.2185564	.1567716	1.39	0.166	-.0922927 .5294055
Mayor a 30 años	.1468612	.8433263	0.17	0.862	-1.525299 1.819021
Menor a 1 año	-.1031992	.238883	-0.43	0.667	-.57686 .3704617
D8_CODE					
Mayor 10 S.M.L.M.V	-.0400828	.206385	-0.19	0.846	-.4493061 .3691404
Mayor a 4 y menor 10 S.M.L.M.V	.1584159	.1493264	1.06	0.291	-.1376709 .4545026
JP	-.156047	.1122703	-1.39	0.167	-.3786583 .0665642
JD	-.3765076	.0784989	-4.80	0.000	-.5321565 -.2208588
JIN	-.2468526	.1181814	-2.09	0.039	-.4811844 -.0125207
JIF	-.0877665	.1111469	-0.79	0.432	-.3081503 .1326174
_cons	6.154534	.4618023	13.33	0.000	5.238865 7.070203

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre las dimensiones de la variable de justicia organizacional, la intención de retiro y las variables de control. Fuente: STATA.

Teniendo presente que, al generar diferentes correlaciones con las variables de control, se identificó que la edad y estado civil arrojan alta relación en la mayoría de las iteraciones, por tal razón a continuación se exponen las regresiones realizadas con justicia organizacional, intención de retiro, edad y estado civil. De acuerdo con la tabla 15, podemos confirmar que los trabajadores mayores a 54 años tienen una relación significativa y negativa, es decir que, si la persona se encuentra en el último rango de edad, menor es su intención de retiro. De igual manera se observa que respecto al estado civil de los trabajadores, los solteros tienen relación significativa y positiva, indicando que estos tienen mayor tendencia a la intención de retiro voluntaria. Al realizar la desagregación de la variable de justicia organizacional, como se observa en la tabla 16, los trabajadores mayores a 54 años tienen relación significativa; respecto al estado civil, únicamente hay relación con aquellos que se encuentran solteros y referente a las dimensiones de justicia organizacional, se confirma que las únicas que tienen correlación significativa negativa son las justicias distributivas e interpersonal.

Tabla 15

Resultados de la regresión entre justicia organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil.

```
. regress IR i.D2_RCOD i.D4_CODE JUSTICIA
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	47.9341058	7	6.8477294	F(7, 123)	=	17.22
Residual	48.9217014	123	.39773741	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.4949
				Adj R-squared	=	0.4662
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.63066

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D2_RCOD					
1	-.1038961	.1544039	-0.67	0.502	-.4095292 .201737
2	-.1265645	.1903667	-0.66	0.507	-.5033836 .2502547
3	-1.100664	.3938765	-2.79	0.006	-1.880318 -.3210092
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.3473913	.3288713	-1.06	0.293	-.9983719 .3035893
Soltero/a	.3133806	.1422843	2.20	0.029	.0317376 .5950236
Unión libre	.2680725	.1508146	1.78	0.078	-.0304558 .5666007
JUSTICIA	-.894282	.089195	-10.03	0.000	-1.070838 -.717726
_cons	6.215814	.4028438	15.43	0.000	5.418409 7.013218

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre la justicia organizacional, la intención de retiro y las variables de control de edad y estado civil. Fuente: STATA.

Tabla 16

Resultados de la regresión entre las dimensiones de justicia organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil.

```
regress IR i.D2_RCOD i.D4_CODE JP JD JIN JIF
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	49.3155614	10	4.93155614	F(10, 120)	=	12.45
Residual	47.5402459	120	.396168716	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5092
				Adj R-squared	=	0.4683
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.62942

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D2_RCOD					
1	-.1324456	.1567362	-0.85	0.400	-.4427723 .1778812
2	-.1952138	.197565	-0.99	0.325	-.5863788 .1959512
3	-1.169483	.3989241	-2.93	0.004	-1.959325 -.3796409
D4_CODE					
divorciado/a o Separado/a	-.2890168	.3298148	-0.88	0.383	-.9420273 .3639936
Soltero/a	.2849076	.1428309	1.99	0.048	-.0021123 .5677028
Unión libre	.22795	.1532229	1.49	0.139	-.0754206 .5313206
JP	-.1832042	.1116372	-1.64	0.103	-.404238 .0378297
JD	-.3574109	.0762502	-4.69	0.000	-.508381 -.2064407
JIN	-.2328706	.1135569	-2.05	0.042	-.4577054 -.0080358
JIF	-.1176496	.1047207	-1.12	0.263	-.3249893 .0896902
_cons	6.255993	.4431835	14.12	0.000	5.378521 7.133466

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre las dimensiones de justicia organizacional, la intención de retiro y las variables de control de edad y estado civil. Fuente: STATA.

5.6 Relación del Compromiso Organizacional con la Intención de Retiro

Para determinar el segundo objetivo específico de la investigación, el cual hace referencia a establecer la relación entre compromiso organizacional y la intención de retiro de trabajadores en empresas colombianas, informamos que, de acuerdo con la regresión lineal ejecutada entre las variables dependiente, independiente y de control, se observa que la relación entre compromiso organizacional e intención de retiro tienen una correlación significativa y negativa, debido a que se obtuvo un valor P inferior a 0.05 y un coeficiente de regresión de -0.68, las variables de control no indicaron relaciones fuertes (Tabla 17). Con base a lo anterior, se puede concluir que, a menor

compromiso organizacional, mayor intención de retiro y por lo tanto se puede confirmar la hipótesis de trabajo H2.

En cuanto a la correlación entre los componentes de compromiso organizacional, la intención de retiro y todas las variables de control, se establece que únicamente el compromiso afectivo tiene una relación significativa, el normativo y de continuidad no, el valor P del compromiso afectivo fue 0.000 y su coeficiente de regresión arrojó valor negativo -0.64, es decir que, a menor compromiso afectivo de los trabajadores, mayor intención de retiro, con respecto a las variables de control se logra determinar una relación positiva en el rango de 5 a 9 años en la antigüedad en el trabajo, lo que indica que si el individuo está en esta etapa laboral, su intención de retiro sería mayor (Tabla 18). Con lo anterior, se logra comprobar la hipótesis H2a y rechazar las H2b y H2c.

Para el análisis de las correlaciones de compromiso organizacional también se tomaron las variables de control, edad y estado civil; por tal razón y de acuerdo con la tabla 19, podemos confirmar que la edad en los trabajadores no presentó una relación significativa con la intención de retiro. Respecto al estado civil de los trabajadores, los que están en unión libre tienen relación significativa positiva, indicando que estos tienen mayor tendencia a la intención de retiro voluntaria. Al realizar la desagregación de la variable de compromiso organizacional, como se observa en la tabla 20, la edad de los trabajadores no tiene relación significativa, el estado civil de unión libre es el único que presenta relación y referente a los componentes de compromiso organizacional, se ratifica que el afectivo es el único que tiene correlación significativa y esta es negativa.

Tabla 17

Resultados regresión entre compromiso organizacional, intención de retiro y todas las variables de control.

```
. regress IR i.D1_CODE i.D2_RCOD i.D3_CODE i.D4_CODE i.D5_CODE i.D6_CODE1 i.D7_CODE i.D8_CODE COMORG
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	40.3328838	22	1.8333129	F(22, 108)	=	3.50
Residual	56.5229234	108	.523360402	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.4164
				Adj R-squared	=	0.2975
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.72344

	IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D1_CODE						
Masculino		-.1313082	.1394304	-0.94	0.348	-.4076835 .1450671
D2_RCOD						
1		.0740861	.2099188	0.35	0.725	-.3420094 .4901817
2		.2022432	.2758838	0.73	0.465	-.3446064 .7490927
3		-.7408393	.592897	-1.25	0.214	-1.916064 .4343853
D3_CODE						
Especialización		-.0366841	.2080192	-0.18	0.860	-.4490143 .3756462
Formación Técnica o Tecnológica		.020924	.2808036	0.07	0.941	-.5356775 .5775255
Maestría		-.2470022	.1771263	-1.39	0.166	-.5980973 .1040929
D4_CODE						
Divorciado/a o Separado/a		-.1738273	.405508	-0.43	0.669	-.9776144 .6299598
Soltero/a		.1130502	.1950041	0.58	0.563	-.2734818 .4995821
Unión libre		.1516439	.1987077	0.76	0.447	-.2422293 .545517
D5_CODE						
2		-.0584985	.2383914	-0.25	0.807	-.5310317 .4140347
3		.0558648	.3359891	0.17	0.868	-.6101238 .7218534
No tiene		.1309593	.1787665	0.73	0.465	-.223387 .4853055
1.D6_CODE1		.026737	.1822298	0.15	0.884	-.3344741 .3879482
D7_CODE						
De 10 a 14 años		.1805158	.2236846	0.81	0.421	-.2628659 .6238975
De 15 a 30 años		-.2457351	.255365	-0.96	0.338	-.7519129 .2604427
De 5 a 9 años		.2292112	.1844117	1.24	0.217	-.1363248 .5947473
Mayor a 30 años		1.300225	.9622008	1.35	0.179	-.6070236 3.207474
Menor a 1 año		-.2339634	.2821518	-0.83	0.409	-.7932372 .3253105
D8_CODE						
Mayor 10 S.M.L.M.V		-.4931485	.2359938	-2.09	0.039	-.9609292 -.0253679
Mayor a 4 y menor 10 S.M.L.M.V		-.0158914	.1720967	-0.09	0.927	-.357017 .3252342
COMORG		-.6847516	.1172467	-5.84	0.000	-.9171548 -.4523484
_cons		5.050927	.4731163	10.68	0.000	4.113128 5.988726

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre la variable de compromiso organizacional, la intención de retiro y las variables de control. Fuente: STATA.

Tabla 18

Resultados de la regresión entre las dimensiones de compromiso organizacional, intención de retiro y variables de control.

```
. regress IR i.D1_CODE i.D2_RCOD i.D3_CODE i.D4_CODE i.D5_CODE i.D6_CODE1 i.D7_CODE i.D8_CODE CA CC CN
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	52.6967689	24	2.1956987	F(24, 106)	=	5.27
Residual	44.1590383	106	.416594701	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5441
				Adj R-squared	=	0.4408
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.64544

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D1_CODE					
Masculino	-.1469461	.1254355	-1.17	0.244	-.3956341 .1017419
D2_RCOD					
1	.0362402	.1879869	0.19	0.847	-.3364621 .4089425
2	.1610352	.2517145	0.64	0.524	-.3380132 .6600836
3	-.4894385	.5312457	-0.92	0.359	-1.542685 .5638079
D3_CODE					
Especialización	-.0246339	.1857844	-0.13	0.895	-.3929696 .3437018
Formación Técnica o Tecnológica	-.0753193	.2531965	-0.30	0.767	-.577306 .4266673
Maestría	-.226088	.1583408	-1.43	0.156	-.540014 .087838
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.1916599	.3619861	-0.53	0.598	-.9093326 .5260128
Soltero/a	.0559041	.1743796	0.32	0.749	-.2898204 .4016286
Unión libre	.1161057	.1796716	0.65	0.520	-.2401108 .4723221
D5_CODE					
2	-.0940785	.2131981	-0.44	0.660	-.5167645 .3286075
3	.1653	.3007287	0.55	0.584	-.430924 .761524
No tiene	.1257266	.1599856	0.79	0.434	-.1914603 .4429136
1.D6_CODE1	.1411052	.1640914	0.86	0.392	-.184222 .4664324
D7_CODE					
De 10 a 14 años	.3161936	.2028296	1.56	0.122	-.0859359 .7183231
De 15 a 20 años	-.0183968	.231652	-0.08	0.937	-.4776694 .4408758
De 5 a 9 años	.3436078	.1661042	2.07	0.041	.0142901 .6729255
Mayor a 20 años	.7964055	.8657281	0.92	0.360	-.9199847 2.512796
Menor a 1 año	-.1268862	.2529049	-0.50	0.617	-.6282949 .3745224
D8_CODE					
Mayor 10 S.M.L.M.V	-.3153782	.2149249	-1.47	0.145	-.7414877 .1107314
Mayor a 4 y menor 10 S.M.L.M.V	-.032981	.1538162	-0.21	0.831	-.3379366 .2719745
CA	-.6403194	.1116385	-5.74	0.000	-.8616536 -.4189852
CC	.0513779	.0883562	0.58	0.562	-.1237968 .2265527
CN	-.1136037	.1148061	-0.99	0.325	-.341218 .1140105
_cons	5.221267	.4320098	12.09	0.000	4.364766 6.077769

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre las dimensiones de la variable de compromiso organizacional, la intención de retiro y las variables de control. Fuente: STATA

Tabla 19

Resultados de la regresión entre compromiso organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil.

```
. regress IR i.D2_RCOD i.D4_CODE COMORG
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	29.4183686	7	4.20262409	F(7, 123)	=	7.67
Residual	67.4374386	123	.548271858	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.3037
				Adj R-squared	=	0.2641
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.74045

	IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
	D2_RCOD					
	1	-.0164634	.1806668	-0.09	0.928	-.3740822 .3411554
	2	-.045966	.2230773	-0.21	0.837	-.4875338 .3956018
	3	-.485609	.4598354	-1.06	0.293	-1.395825 .4246069
	D4_CODE					
	Divorciado/a o Separado/a	-.0785977	.3889894	-0.20	0.840	-.8485785 .691383
	Soltero/a	.291959	.167491	1.74	0.084	-.0395792 .6234972
	Unión libre	.3697284	.1762802	2.10	0.038	.0207925 .7186642
	COMORG	-.7051479	.1126938	-6.26	0.000	-.9282183 -.4820775
	_cons	4.977154	.4354269	11.43	0.000	4.115253 5.839055

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre el compromiso organizacional, la intención de retiro y las variables de control de edad y estado civil. Fuente: STATA.

Tabla 20

Resultados de la regresión entre los componentes de compromiso organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil.

```
. regress IR i.D2_RCOD i.D4_CODE CA CC CN
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	43.9511975	9	4.88346639	F(9, 121)	=	11.17
Residual	52.9046098	121	.43722818	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.4538
				Adj R-squared	=	0.4132
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.66123

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D2_RCOD					
1	.0483088	.1619204	0.30	0.766	-.2722554 .368873
2	-.0939369	.20399	0.46	0.646	-.309915 .4977888
3	-.2692986	.4133317	-0.65	0.516	-1.087598 .5490005
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.1876458	.3480953	-0.54	0.591	-.8767923 .5015006
Soltero/a	.2469254	.1499483	1.65	0.102	-.0499368 .5437876
Unión libre	.3329113	.1586948	2.10	0.038	.0187331 .6470894
CA	-.6410359	.1058729	-6.05	0.000	-.8506392 -.4314327
CC	.0623354	.0851664	0.73	0.466	-.106274 .2309449
CN	-.1259993	.1118771	-1.13	0.262	-.3474895 .0954908
_cons	5.121518	.3982281	12.86	0.000	4.33312 5.909915

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre los componentes de compromiso organizacional, la intención de retiro y las variables de control de edad y estado civil. Fuente: STATA.

5.7 Relación de la Cultura Organizacional con la Intención de Retiro

En este apartado se responde al tercer objetivo específico de la investigación, el cual es determinar si existe una relación entre la cultura organizacional y la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia. La tabla 21 muestra los resultados de la regresión lineal generada entre la variable dependiente, la independiente y las variables de control, donde la cultura organizacional tiene un coeficiente de regresión de -0.65 y un P valor menor a 0,05 lo que indica que su efecto estadístico es relevante y negativo, es decir que, entre más se tenga arraigada

la cultura organizacional, la intención de retiro tendería a reducirse; lo que nos valida con alto nivel de seguridad la hipótesis H3, las variables de control no muestran una relación significativa.

Tabla 21

Resultados regresión entre cultura organizacional, intención de retiro y todas las variables de control.

```
. regress IR i.D1_CODE i.D2_RCOD i.D3_CODE i.D4_CODE i.D5_CODE i.D6_CODE1 i.D7_CODE i.D8_CODE CULORG
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	43.087092	22	1.95850418	F(22, 108)	=	3.93
Residual	53.7687152	108	.497858474	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.4449
				Adj R-squared	=	0.3318
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.70559

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D1_CODE					
Masculino	-.1511306	.1359311	-1.11	0.269	-.4205696 .1183084
D2_RCOD					
1	-.0928044	.2071005	-0.45	0.655	-.5033135 .3177047
2	-.0386574	.2738097	-0.14	0.888	-.5813958 .5040809
3	-1.083058	.5765764	-1.88	0.063	-2.225933 .0598165
D3_CODE					
Especialización	-.2275894	.19843	-1.15	0.254	-.6209121 .1657333
Formación Técnica o Tecnológica	-.0541224	.2733734	-0.20	0.843	-.595996 .4877512
Maestría	-.2660236	.1723775	-1.54	0.126	-.6077057 .0756584
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.7355829	.3964036	-1.86	0.066	-1.521324 .0501578
Soltero/a	.0312411	.1906508	0.16	0.870	-.3466619 .4091442
Unión libre	.2462789	.1939334	1.27	0.207	-.1381308 .6306885
D5_CODE					
2	.0428724	.2332126	0.18	0.854	-.4193954 .5051402
3	.5593047	.3340821	1.67	0.097	-.1029039 1.221513
No tiene	.2268083	.1731483	1.31	0.193	-.1164017 .5700184
D6_CODE1	.0409091	.1778007	0.23	0.818	-.3115227 .3933409
D7_CODE					
De 10 a 14 años	.2893996	.2173895	1.33	0.186	-.1415041 .7203032
De 15 a 20 años	-.2195166	.2493047	-0.88	0.381	-.7136818 .2746486
De 5 a 9 años	.3063336	.1798657	1.70	0.091	-.0501915 .6628586
Mayor a 20 años	.4476346	.9582513	0.47	0.641	-1.451786 2.347055
Menor a 1 año	-.0382477	.272961	-0.14	0.889	-.5793038 .5028084
D8_CODE					
Mayor 10 S.M.L.M.V	-.2684159	.2318088	-1.16	0.249	-.727901 .1910693
Mayor a 4 y menor 10 S.M.L.M.V	-.0412684	.1660869	-0.25	0.807	-.3744458 .291909
CULORG	-.6685246	.1039155	-6.43	0.000	-.8745032 -.4625461
_cons	5.20271	.4592325	11.33	0.000	4.292431 6.112988

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre la variable de cultura organizacional, la intención de retiro y las variables de control. Fuente: STATA.

Después de determinar la relación de la variable completa, se procede a estudiar los tipos que componen el constructo, en este caso la cultura organizacional tiene cuatro, mercado, clan, adhocrática y jerárquica. La tabla 22 muestra los resultados de la regresión lineal generada entre la variable dependiente y las independientes, donde se logra determinar que la cultura de clan es el único de los tipos del constructo que cuenta con un efecto probabilístico relevante y negativo, debido a que tiene una correlación de -0.49 y P valor menor a 0.05. Con lo anterior podemos indicar que, entre más se perciba la cultura de clan en el individuo u organización, la intención de retiro tendería a reducirse, comprobando de esta manera la hipótesis H3a. Para los tres tipos de cultura restantes, aunque la regresión generó coeficientes, no cuentan con un efecto relevante, dando como resultado un rechazo de las hipótesis H3b, H3c y H3d.

Al verificar las variables de control en este caso, la edad sigue mostrando una continuidad y aparece una nueva relación entre el número de hijos, el rango de edad de mayor a 53 años presenta un coeficiente negativo de -1.15 y un P valor de 0.04, el tener 3 hijos presenta un coeficiente positivo de 0.671 y un P valor 0.041, lo que nos indica que si el individuo está en el rango de edad manifestado anteriormente, su intención de retiro sería menor o si tiene 3 hijos su intención de retiro tendría a ser mayor.

Tabla 22

Resultados de la regresión entre los tipos de cultura organizacional, intención de retiro y variables de control.

```
. regress IR i.D1_CODE i.D2_RCOD i.D3_CODE i.D4_CODE i.D5_CODE i.D6_CODE1 i.D7_CODE i.D8_CODE CUM CUC CUAH CUJ
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	49.170823	25	1.96683292	F(25, 105)	=	4.33
Residual	47.6849843	105	.454142707	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5077
				Adj R-squared	=	0.3904
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.6739

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
D1_CODE						
Masculino	-.1543848	.1303521	-1.18	0.239	-.4128489	.1040793
D2_RCOD						
1	-.0514935	.200946	-0.26	0.798	-.4499323	.3469453
2	-.1301907	.2683896	-0.49	0.629	-.6623577	.4019764
3	-1.151564	.5547339	-2.08	0.040	-2.251499	-.0516293
D3_CODE						
Especialización	-.1066086	.1944023	-0.55	0.585	-.4920725	.2788553
Formación Técnica o Tecnológica	-.1561537	.2639224	-0.59	0.555	-.6794631	.3671558
Maestría	-.2462519	.1704985	-1.44	0.152	-.584319	.0918151
D4_CODE						
Divorciado/a o Separado/a	-.4863688	.3864126	-1.26	0.211	-1.252554	.279816
Soltero/a	.1392365	.1847019	0.75	0.453	-.2269933	.5054663
Unión libre	.249762	.1870232	1.34	0.185	-.1210704	.6205943
D5_CODE						
2	.1401829	.2255275	0.62	0.536	-.3069966	.5873623
3	.6718514	.325189	2.07	0.041	.0270618	1.316641
No tiene	.2010827	.1665537	1.21	0.230	-.1291625	.531328
1.D6_CODE1	.0125509	.1724605	0.07	0.942	-.3294063	.3545082
D7_CODE						
De 10 a 14 años	.2720121	.2112366	1.29	0.201	-.1468311	.6908552
De 15 a 30 años	-.1637406	.2396802	-0.68	0.496	-.6389822	.311501
De 5 a 9 años	.247282	.1740721	1.42	0.158	-.0978708	.5924348
Mayor a 30 años	.6636214	.917541	0.72	0.471	-1.155693	2.482936
Menor a 1 año	-.068076	.2689617	-0.25	0.801	-.6013774	.4652254
D8_CODE						
Mayor 10 S.M.L.M.V	-.2914886	.227126	-1.28	0.202	-.7418374	.1588603
Mayor a 4 y menor 10 S.M.L.M.V	-.1388363	.1648028	-0.84	0.401	-.4656099	.1879373
CUM	.0735087	.1883485	0.39	0.697	-.2999515	.446969
CUC	-.4920862	.1821488	-2.70	0.008	-.8532536	-.1309188
CUAH	.1278861	.1229026	1.04	0.300	-.1158071	.3715794
CUJ	-.2265056	.1910534	-1.19	0.238	-.6053291	.152318
_cons	4.678235	.4617211	10.13	0.000	3.762727	5.593743

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre los tipos de la variable de cultura organizacional, la intención de retiro y las variables de control. Fuente: STATA.

Para el análisis de las correlaciones de cultura organizacional también se tomaron las variables de control, edad y estado civil; por tal razón y de acuerdo con la tabla 23, podemos confirmar que los trabajadores mayores a 54 años tienen una relación significativa y negativa, es decir que, entre más años tiene una persona, menor es su intención de retiro. De igual manera se

observa que respecto al estado civil de los trabajadores, los que se encuentran en unión libre tienen relación significativa positiva, indicando que estos tienen mayor tendencia a la intención de retiro voluntaria. Al realizar la desagregación del constructo, como se observa en la tabla 24, los trabajadores mayores a 54 años tienen relación significativa y negativa respecto a la intención de retiro y los que se encuentran en unión libre, una relación significativa pero positiva. Referente a los tipos de cultura organizacional, se confirma que cultura Clan tiene correlación significativa y negativa.

Tabla 23

Resultados de la regresión entre cultura organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil.

```
. regress IR i.D2_RCOD i.D4_CODE CULORG
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	131
Model	34.049103	7	4.86415757	F(7, 123) =	9.53
Residual	62.8067042	123	.510623611	Prob > F =	0.0000
Total	96.8558072	130	.745044671	R-squared =	0.3515
				Adj R-squared =	0.3146
				Root MSE =	.71458

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D2_RCOD					
1	-.110146	.1756474	-0.63	0.532	-.4578293 .2375373
2	-.1302497	.2161928	-0.60	0.548	-.5581901 .2976907
3	-.9884595	.4459212	-2.22	0.028	-1.871133 -.1057858
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.6367114	.3744232	-1.70	0.092	-1.377859 .1044363
Soltero/a	.2481336	.1621295	1.53	0.128	-.0727919 .569059
Unión libre	.4349602	.1697795	2.56	0.012	.0988921 .7710282
CULORG					
_cons	5.157373	.4118663	12.52	0.000	4.342109 5.972637

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre la cultura organizacional, la intención de retiro y las variables de control de edad y estado civil. Fuente: STATA.

Tabla 24

Resultados de la regresión entre los tipos de cultura organizacional, intención de retiro y las variables de control edad y estado civil.

```
. regress IR i.D2_RCOD i.D4_CODE CUM CUC CUAH CUJ
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	131
Model	40.8933608	10	4.08933608	F(10, 120) =	8.77
Residual	55.9624464	120	.46635372	Prob > F =	0.0000
Total	96.8558072	130	.745044671	R-squared =	0.4222
				Adj R-squared =	0.3741
				Root MSE =	.6829

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D2_RCOD					
1	-.1000702	.16914	-0.59	0.555	-.4349556 .2348152
2	-.1796338	.2091075	-0.86	0.392	-.593652 .2343845
3	-.9519511	.4297395	-2.22	0.029	-1.802805 -.1010968
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.3881832	.3653278	-1.06	0.290	-1.111507 .3351404
Soltero/a	.3003981	.156215	1.92	0.057	-.0088967 .6096928
Unión libre	.3804924	.1629142	2.34	0.021	.0579337 .7030511
CUM	.0710404	.1756359	0.40	0.687	-.2767065 .4187874
CUC	-.4955099	.1737042	-2.85	0.005	-.839432 -.1515877
CUAH	.126461	.114078	1.11	0.270	-.0994055 .3523275
CUJ	-.2320847	.1794815	-1.29	0.198	-.5874456 .1232763
_cons	4.612776	.4187202	11.02	0.000	3.783739 5.441813

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre los tipos de cultura organizacional, la intención de retiro y las variables de control de edad y estado civil.

Fuente: STATA.

5.8 Relación de Compromiso, Justicia y Cultura Organizacional con la Intención de Retiro

En este apartado se responde el objetivo general de la investigación, el cual es analizar si la justicia, el compromiso y la cultura organizacionales son determinantes de la intención de retiro de los trabajadores en empresas colombianas y la segunda pregunta de la formulación del problema, ¿Entre la justicia, el compromiso y la cultura organizacionales, cual tiene mayor influencia en la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia?, la tabla 25 muestra los resultados de la regresión lineal generada entre la variable dependiente (IR), las independientes (JUSTICIA, COMORG, CULORG) y las variables de control, donde se logra determinar que justicia organizacional y el compromiso organizacional tiene una correlación

negativa con un coeficiente de -0.79, un P valor igual a 0,0 y coeficiente del -0.43 con un P valor también igual a 0 respectivamente, lo que indica que ambos efectos estadísticos de las variables son relevantes para el modelo y pueden ser considerados determinantes para predecir la intención de retiro, por el contrario aunque en el punto 5.6 la cultura organizacional de forma independiente mostraba una significancia alta, al correr el modelo con todos los constructos pierde relevancia y no muestra una influencia significativa, adicionalmente se puede observar que ningunas de las variables de control cuentan con relevancia y al revisar el R cuadrado se ve que el modelo tiene un nivel de predicción del 63 %.

Tabla 25

Resultados de la regresión entre justicia, compromiso, cultura organizacional, intención de retiro y las variables de control.

```
. regress IR i.D1_CODE i.D2_RCOD i.D3_CODE i.D4_CODE i.D5_CODE i.D6_CODE1 i.D7_CODE i.D8_CODE JUSTICIA COMORG CULORG
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	131
Model	61.4078559	24	2.55866066	F(24, 106) =	7.65
Residual	35.4479513	106	.334414635	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.6340
				Adj R-squared =	0.5511
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE =	.57829

IR	Coeff.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D1_CODE					
Masculino	-.0168122	.1131584	-0.15	0.882	-.2411598 .2075354
D2_RCOD					
1	-.1035492	.1700616	-0.61	0.544	-.4407128 .2336145
2	-.016002	.2245202	-0.07	0.943	-.4611351 .429131
3	-.8964194	.4748621	-1.89	0.062	-1.83788 .0450409
D3_CODE					
Especialización	-.0007286	.167005	-0.00	0.997	-.3318322 .330375
Formación Técnica o Tecnológica	-.0058304	.2244944	-0.03	0.979	-.4509123 .4392515
Maestría	-.1785393	.1418518	-1.26	0.211	-.4597743 .1026957
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.2439923	.3326702	-0.73	0.465	-.9035433 .4155588
Soltero/a	.155012	.1572244	0.99	0.326	-.1567007 .4667246
Unión libre	.0979651	.1602152	0.61	0.542	-.2196771 .4156074
D5_CODE					
2	-.0104437	.1912781	-0.05	0.957	-.3896711 .3687837
3	.3006802	.277177	1.08	0.280	-.2488502 .8502105
No tiene	.1266587	.1430499	0.89	0.378	-.1569515 .410269
1.D6_CODE1					
	.0905393	.1462356	0.62	0.537	-.1993869 .3804655
D7_CODE					
De 10 a 14 años	.1460861	.179369	0.81	0.417	-.2095304 .5017026
De 15 a 30 años	-.3100596	.2056793	-1.51	0.135	-.7178389 .0977197
De 5 a 9 años	.2030614	.1480744	1.37	0.173	-.0905105 .4966333
Mayor a 30 años	.1100475	.7880099	0.14	0.889	-1.452259 1.672354
Menor a 1 año	-.2624046	.2264364	-1.16	0.249	-.7113367 .1865275
D8_CODE					
Mayor 10 S.M.L.M.V	-.1914923	.1925512	-0.99	0.322	-.5732438 .1902592
Mayor a 4 y menor 10 S.M.L.M.V	.0683301	.1393341	0.49	0.625	-.2079133 .3445734
JUSTICIA					
COMORG	-.7903828	.1286985	-6.14	0.000	-1.04554 -.5352255
CULORG	-.4351369	.1058483	-4.11	0.000	-.6449914 -.2252824
_cons	.0747064	.1323759	0.56	0.574	-.1877416 .3371545
	6.993575	.4521853	15.47	0.000	6.097074 7.890077

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre los tipos de cultura organizacional, la intención de retiro y las variables de control. Fuente: STATA.

Después de determinar la relación entre las variables como determinantes, se procede a generar una regresión con la intención de retiro, todas las dimensiones de los instrumentos utilizados, y las variables de control. La tabla 26 muestra los resultados de la regresión lineal generada donde se logra determinar que la justicia distributiva y el compromiso afectivo cuentan

con una relación negativa y significancia alta, con un coeficiente de -0.25, un P valor igual a 0.002 y coeficiente del -0.30 con un P valor también igual a 0.017 respectivamente el resto de las dimensiones de los constructos y las variables de control no registran significancia importante.

Tabla 26

Resultados de la regresión entre las dimensiones internas de la justicia, compromiso, cultura organizacional, intención de retiro y las variables de control.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	64.9548026	32	2.02983758	F(32, 98)	=	6.24
Residual	31.9010046	98	.325520455	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.6706
				Adj R-squared	=	0.5631
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.57054

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D1_CODE					
Masculino	-.0570474	.1134104	-0.50	0.616	-.2821067 .1680119
D2_RCOD					
1	-.1039828	.1742614	-0.60	0.552	-.449799 .2418333
2	-.1059326	.2407744	-0.44	0.661	-.5837415 .3718762
3	-.8934463	.4847762	-1.84	0.068	-1.855469 -.0685763
D3_CODE					
Especialización	.0346245	.1692483	0.20	0.838	-.3012432 .3704922
Formación Técnica o Tecnológica	-.0753851	.2268618	-0.33	0.740	-.525585 .3748149
Maestría	-.2158671	.1479132	-1.46	0.148	-.5093961 .0776618
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.117636	.3334571	-0.35	0.725	-.7793707 .5440987
Soltero/a	.1591989	.1581293	1.01	0.317	-.1546037 .4730014
Unión libre	.0912223	.1625385	0.56	0.576	-.2313302 .4137747
D5_CODE					
2	.049872	.1939514	0.26	0.798	-.3350183 .4347622
3	.4029575	.2818328	1.43	0.156	-.1563305 .9622455
No tiene	.1480941	.1446838	1.02	0.309	-.1390262 .4352145
1.D6_CODE1	.0359143	.1536051	0.23	0.816	-.26891 .3407385
D7_CODE					
De 10 a 14 años	.1823985	.1831379	1.00	0.322	-.1810327 .5458297
De 15 a 30 años	-.2161606	.2122538	-1.02	0.311	-.6373714 .2050501
De 5 a 9 años	.2329506	.1498994	1.55	0.123	-.0645199 .5304211
Mayor a 30 años	.3046439	.7923223	0.38	0.701	-1.267694 1.876982
Menor a 1 año	-.1575916	.2337493	-0.67	0.502	-.6214595 .3062762
D8_CODE					
Mayor 10 S.M.L.M.V	-.1205557	.2013934	-0.60	0.551	-.5202143 .2791028
Mayor a 4 y menor 10 S.M.L.M.V	.0344534	.1459403	0.24	0.814	-.2551603 .3240672
JP	-.1149635	.1095626	-1.05	0.297	-.3323869 .10246
JD	-.2512375	.0783293	-3.21	0.002	-.4066795 -.0957956
JIN	-.1826712	.1118637	-1.63	0.106	-.404661 .0393187
JIF	-.0422879	.1211617	-0.35	0.728	-.2827293 .1981535
CA	-.2997264	.1234784	-2.43	0.017	-.5447653 -.0546874
CC	-.0491565	.0837712	-0.59	0.559	-.2153977 .1170848
CN	-.0980877	.1070927	-0.92	0.362	-.3106098 .1144343
CUM	-.1940772	.1640227	-1.18	0.240	-.4314205 .195748
CUC	-.1423671	.1686099	-0.84	0.401	-.476968 .1922338
CUAH	.1250898	.1084207	1.15	0.251	-.0900676 .3402471
CUJ	-.1016453	.1691028	-0.60	0.549	-.4372244 .2339338
_cons	6.342276	.538442	11.78	0.000	5.273756 7.410797

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre los tipos de cultura organizacional, la intención de retiro y las variables de control de edad y estado civil.

Fuente: STATA

5.9 Modelos de Regresión Propuestos

5.9.1 Modelo 1

Después de generar múltiples iteraciones, entre las diferentes dimensiones, instrumentos y variables de control, se obtuvo la mejor aproximación con las variables de justicia, compromiso organizacional y las variables de control edad y estado civil, generando la siguiente expresión IR= - 0.76 (JUSTICIA) - 0.42 (COMORG) + 0.27 (Soltero) - 0.94 (Mayor a 54 años) + 7.08, con una R cuadrado de 56% y un R cuadrado ajustado de un 53 % (Tabla 27).

Tabla 27

Resultados de la regresión entre la justicia, compromiso, intención de retiro y las variables de control (edad y estado civil).

```
. regress IR i.D4_CODE i.D2_RCOD JUSTICIA COMORG
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	54.5047598	8	6.81309497	F(8, 122)	=	19.63
Residual	42.3510475	122	.347139733	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5627
				Adj R-squared	=	0.5341
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.58919

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D4_CODE					
Divorciado/a o Separado/a	-.1766713	.3097373	-0.57	0.569	-.7898271 .4364845
Soltero/a	.2700399	.133299	2.03	0.045	.0061611 .5339186
Unión libre	.2530093	.1409381	1.80	0.075	-.0259917 .5320104
D2_RCOD					
1	-.1277545	.144353	-0.89	0.378	-.4135158 .1580067
2	-.1521679	.1779437	-0.86	0.394	-.5044252 .2000893
3	-.941028	.3697962	-2.54	0.012	-1.673077 -.2089794
JUSTICIA	-.7572717	.0890809	-8.50	0.000	-.9336163 -.5809271
COMORG	-.4170582	.0958616	-4.35	0.000	-.6068257 -.2272906
_cons	7.08419	.426002	16.63	0.000	6.240876 7.927503

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre Justicia, compromiso organizacional, la intención de retiro y las variables de control de edad y estado civil.

Fuente: STATA

5.9.2 Modelo 2

Después de generar múltiples iteraciones, entre las diferentes dimensiones y variables de control, se obtuvo la mejor aproximación con las variables de justicia distributiva, compromiso afectivo, cultura de clan y la variable de control edad, generando la siguiente expresión $IR = -0.32(JD) - 0.40(CA) - 0.18(CUC) - 0.94(\text{Mayor a 54 años}) + 6.24.$, con una R cuadrado de 54% y un R cuadrado ajustado de un 52 %. (Tabla 28).

Tabla 28

Resultados de la regresión entre la justicia, compromiso, intención de retiro y la variable de control (edad).

```
. regress IR i.D2_RCOD JD CA CUC
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	131
Model	52.6548916	6	8.77581527	F(6, 124)	=	24.62
Residual	44.2009156	124	.356458997	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.5436
				Adj R-squared	=	0.5216
Total	96.8558072	130	.745044671	Root MSE	=	.59704

IR	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
D2_RCOD					
1	-.176196	.1370794	-1.29	0.201	-.4475146 .0951226
2	-.2213116	.1661525	-1.33	0.185	-.5501739 .1075507
3	-.9475164	.3793624	-2.50	0.014	-1.698381 -.1966519
JD	-.3195845	.0707036	-4.52	0.000	-.4595267 -.1796423
CA	-.403114	.0982287	-4.10	0.000	-.5975361 -.208692
CUC	-.179437	.0883255	-2.03	0.044	-.3542579 -.0046161
_cons	6.243827	.301894	20.68	0.000	5.646295 6.84136

Nota. La tabla muestra los valores de Coeficiente de regresión y P para la relación entre Justicia distributiva, compromiso afectivo, cultura de clan, la intención de retiro y la variable de control de edad. Fuente: STATA

5.10 Pruebas Generadas a los Modelos (Multicolinealidad y Heterocedasticidad)

A todos los modelos planteados anteriormente, se les genero prueba de factor de inflación de las varianzas, lo que genero valores menores a 10 descartando la presencia de multicolinealidad entre las variables utilizadas y con el fin de comprobar la eficiencia de los estimadores generados en la regresión se ejecuta el test de White, el cual genero valores P mayores a 0.05 en todos los casos, por lo que se debe aceptar la hipótesis nula que indica presencia de homocedasticidad en los modelos o que los errores de las varianzas son constantes.

Discusión de Resultados

De acuerdo con el capítulo anterior, se determinó una relación entre la variable de justicia organizacional y la intención de retiro, indicando que tienen un grado de influencia la una de la otra, resultado que concuerdan con las investigaciones publicadas por Ozkan (2022), Mengstie (2020) y Aryani et al (2021), que además corroboran la relación negativa y estadísticamente relevante que tiene esta variable con la intención de retiro. También se determinó una relación negativa entre las dimensiones de la justicia organizacional distributiva e interpersonal con la intención de retiro que concuerdan con los estudios generados por Mengstie (2020), Chen et al. (2022) y Lopes et al. (2011).

Por otra parte, con respecto a la relación entre la variable de Compromiso organizacional y la intención de retiro, se encontró de que también existe una relación negativa con alto grado de influencia, resultados alineados a las investigaciones generadas por Ozkan et al. (2020), Albalawi et al. (2019), Suarez et al. (2022), Lee et al. (2022) y Alzubi (2018), la investigación además género como resultado que la dimensión del compromiso afectivo contaba con una correlación negativa, como lo confirman los estudios generados por Dias Ramalho et al. (2018), Ayari y AlHamaqi, A. (2022) y Zivkovic et al. (2021).

Haciendo alusión a la relación entre la variable de cultura organizacional y la intención de retiro, el presente trabajo encontró una relación negativa y estadísticamente significativa, acorde a los resultados obtenidos y expuestos por los investigadores Alzubi (2018), Ozturk et al. (2014) y Maryati et al. (2022). Al generar correlaciones entre las dimensiones de esta variable y la intención de retiro se encontró que la cultura tipo clan presentaba una relación negativa como lo

manifiesta en su investigación Park y Lee (2015), y que resulta no conforme a las conclusiones de los investigadores Aldhuwaihi et al., (2012)

Por otro lado, se generó la correlación entre las tres variables justicia, compromiso, cultura organizacional y la intención de retiro, obteniendo relación entre la justicia y compromiso organizacional de forma negativa con la variable dependiente, aunque no se encontraron estudios que relacionaran las tres variables en una misma publicación, se logra comprobar con algunos estudios realizados los cuales utilizan dos de las tres variables como lo encontrado por los investigadores Hadi y Afifah (2021), quienes concluyen que la justicia organizacional y el compromiso organizacional cuentan con relación negativa a la intención de retiro.

Es importante resaltar, que las variables de control no presentaron relaciones fuertes en ninguno de los trabajos consultados y referenciados anteriormente, pero si se logra determinar que generan robustez a los modelos propuestos.

Conclusiones, Limitaciones, Contribuciones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

A partir de la investigación realizada en el presente trabajo, cuyo objetivo general es analizar si la justicia, el compromiso y la cultura organizacionales son determinantes de la intención de retiro de los trabajadores de empresas en Colombia; teniendo en cuenta los datos recopilados y el análisis efectuado, se logró concluir que la intención de retiro se relaciona de manera significativa con las dimensiones distributiva e interpersonal de la justicia organizacional, con el componente afectivo de la variable compromiso organizacional y el tipo de cultura clan. Estas relaciones fueron negativas, es decir que, entre menos se sienta o perciba la justicia, el compromiso o la apropiación de características del tipo de cultura clan, mayor será la intención de retiro de los trabajadores.

Referente a los resultados obtenidos con la variable de justicia organizacional, se puede esperar que para disminuir las intenciones de renuncia de los trabajadores de empresas en Colombia, estos deben percibir equidad entre lo que obtienen de la compañía (salario, premios, promociones, ascensos, etc.) y las contribuciones (capacidad, experiencia, dedicación, lealtad, etc.) que ellos mismos hacen para estas (justicia distributiva) y sentir que su jefe les brinda un tratamiento digno, justo y respetuoso con su trabajo y con las decisiones de distribución tomadas en el área (justicia interpersonal).

Respecto a las justicias procedimental e informacional, de acuerdo con los resultados obtenidos, no se encontró suficiente significancia, por lo que podemos interpretar que los trabajadores de empresas en Colombia no las perciben como determinantes de intención de retiro. Estas hacen relación a procedimientos de decisión justos, independientemente de los

resultados (justicia procedimental) y a una comunicación clara y honesta respecto a las decisiones tomadas (justicia informacional).

De acuerdo con la correlación entre compromiso organizacional y la intención de retiro, el único componente que presentó relación entre las dos variables fue el compromiso afectivo, es decir que, los trabajadores en empresas colombianas que sienten una fuerte conexión e interés por la organización en un nivel emocional, que se identifican con esta, no tendrían menos intención de abandonarla y se quedarían porque realmente lo quieren.

Referente al compromiso normativo y de continuidad, los cuales hacen referencia a sentir un deber moral con la organización y una necesidad de estar en ella por temas económicos, respectivamente, de acuerdo con los análisis realizados, para los trabajadores de empresas en Colombia, estos dos componentes de compromiso no tienen una fuerte relación con la intención de abandonar una organización.

Respecto a la cultura organizacional, podemos afirmar que, para los trabajadores de empresas en Colombia, el sentir una cultura de tipo clan en la organización para la que trabajan, disminuye la intención de abandono voluntario, es decir que, estos trabajadores sienten mayor afinidad con empresas que se caracterizan por desarrollar un ambiente de trabajo humano, que propicie el trabajo en equipo y en donde los jefes se enfocan en empoderar a los empleados y en incentivar el desarrollo de estos.

Para las variables de control, se logró identificar que la edad y el estado civil de los trabajadores, están relacionadas, la variable justicia, compromiso organizacional y con la intención de retiro, específicamente las personas mayores a 54 años no son propensas a tener

intenciones de retiro y para aquellas de estado civil solteros son más propensos a abandonar las compañías.

Fue posible obtener dos modelos que representan la intención de retiro, modelo 1 ($IR = -0.76$ (JUSTICIA) - 0.42 (COMORG) + 0.27 (Soltero) - 0.94 (Mayor a 54 años) + 7.08), con una R cuadrado de 56% y un R cuadrado ajustado de un 53 %, el cual puede llegar a predecir la intención si se cuenta con su percepción de justicia, compromiso organizacional, su estado civil y edad, Modelo 2 ($IR = -0.32$ (JD) - 0.40 (CA) - 0.18 (CUC) - 0.94 (Mayor a 54 años) + 6.24), con una R cuadrado de 54% y un R cuadrado ajustado de un 52 %. el cual también puede llegar a predecir la intención si se cuenta con su percepción de justicia distributiva, compromiso afectivo, tipo de cultura clan y edad, estos modelos pueden ayudar a gerentes de recursos humanos como una herramienta para tomar controles anticipados y así evitar una rotación excesiva dentro de las organizaciones.

7.2 Limitaciones

Apoyo del gremio empresarial: se solicitó ejecutar la encuesta en tres empresas que se encuentran en la ciudad de Cali, de los sectores de manufactura, comercio y salud, pero el área jurídica de las compañías idéntico riesgo en su aplicación dentro de las compañías, la justificación para no aplicar el instrumento fue vulnerabilidad en información sensible.

Tamaño de la muestra: Es importante contar con un número de respuestas u observaciones extenso, que permitan ejecutar análisis estadísticos más robustos, también es relevante indicar que se utilizó un número de variables limitado por la extensión del instrumento y el tiempo que tomaba su diligenciamiento.

Sesgo de selección: Es posible que la selección de participantes o muestras estuvieran sujetas a ciertos sesgos, como la falta de representatividad de ciertos grupos o la exclusión de ciertos segmentos de la población objetivo. Lo que pudo influir en la validez y generalización de los resultados.

7.3 Contribuciones

1. La presente investigación contribuye a la generación de conocimiento para las compañías en Colombia respecto a la problemática de la intención de retiro, la cual se relacionó en este estudio con la justicia organizacional, compromiso y cultura organizacionales. Con el apoyo del marco teórico y las herramientas de análisis, se encontraron relaciones significativas entre las variables dependiente e independientes y se plantearon dos modelos que logran predecir la intención de abandono de los trabajadores.

2. El presente estudio empírico brinda información fundamental a las empresas sobre la intención de retiro de sus trabajadores, logrando identificar a tiempo, a través del uso de la encuesta y los modelos encontrados, los trabajadores con alta intención de abandono y tomar acciones de manera proactiva para retenerlos, antes de que decidan retirarse de la organización.

3. En la exploración de la literatura realizada respecto a los determinantes de la intención de retiro, no se evidenciaron modelos con valores del 56% de asertividad, siendo este una herramienta con altas posibilidades de predecir este fenómeno. De igual manera se sugiere que, para próximos estudios, los investigadores amplíen la búsqueda de información y la muestra de personas encuestadas.

4. Los hallazgos de la investigación contribuirán a que los Gerentes Generales y los Gerentes de Recursos Humanos de las organizaciones actuales logren afrontar la problemática de intención de retiro e implementar acciones respecto a las variables de justicia distributiva, justicia interpersonal, compromiso afectivo y la cultura tipo clan.

7.4 Recomendaciones

Los modelos de Recursos Humanos actuales deben experimentar un cambio o una transformación que logre satisfacer las nuevas necesidades que surgieron después de la pandemia del COVID 19 en los trabajadores en Colombia, por tal razón es imperativo el replanteamiento de dichos modelos para que estos se enfoquen más en lo humano. (Mercer, 2022). Por esta razón y con el objetivo de reducir la rotación del personal de las empresas en Colombia, se proponen a continuación estrategias y actividades específicas y actuales para que sean implementadas en las organizaciones:

La primera y principal recomendación es que los Gerentes Generales y de Recursos Humanos deben empezar a incluir dentro de sus estrategias para el desarrollo del capital humano, los conceptos de justicia, compromiso y cultura organizacionales; deben propiciar la apertura y la visibilización de estos temas para que se hable dentro de las organizaciones y se les brinde la misma importancia que se les da a los procesos tradicionales que hoy en día maneja el área de Recursos Humanos como contratación, formación, compensación, entre otros. El poder medir estos nuevos conceptos dentro de las organizaciones, generando un antes y un después y viendo la evolución a través del tiempo, serían herramientas útiles para monitorear, predecir y prevenir la problemática de la intención de retiro, entre otros factores.

Respecto a la cultura organizacional, de acuerdo con (Mercer, 2022), las organizaciones deben convertirse en aquellas que tengan **corazón**, es decir más empáticas y humanas, características de la cultura organizacional de tipo clan. Este tipo de compañías está revisando e implementando nuevas formas de trabajo, en donde la colaboración y la cocreación son sus premisas. Su enfoque, es el ser humano, su desarrollo, cuidado y sus relaciones, debido a que así entendieron que lograrían alcanzar sus metas. “Las empresas empáticas tienen dos orejas, una boca y muchas manos” (Mercer, 2022, p.6).

Para incrementar la percepción de justicia distributiva e interpersonal en los trabajadores de empresas en Colombia, se plantea lo siguiente:

- Respecto a la equidad con su contribución, Recursos Humanos debe enfocarse principalmente en brindar un salario **justo** y lograr disminuir las diferencias salariales de todo tipo. El monitoreo constante de la compensación y las recompensas brindadas es importante para conocer si son atractivos por los trabajadores. (Mercer, 2022).
Adicionalmente, realizar esfuerzos en el desarrollo de los trabajadores, como la implementación de un plan carrera bien estructurado y consistente en el tiempo.
- Teniendo en cuenta que los trabajadores buscan un trato respetuoso por parte de sus jefes, es muy importante que se generen relaciones positivas dentro de las organizaciones, por tal razón a continuación, se expone una técnica para fortalecer las relaciones a través de la comunicación. Whetten y Cameron (2011) exponen un programa de dos pasos para que el directivo y sus colaboradores compartan espacios, afiancen sus lazos y se genere la oportunidad para recibir coaching y consultoría por parte de los jefes. La primera parte se refiere al momento cero cuando se inicia la relación jefe /subordinado, en donde se

manifiestan las expectativas y resultados esperados y el segundo paso, son las reuniones de seguimiento en donde se van viendo los avances. (Whetten y Cameron, 2011)

Las acciones que se exponen a continuación son útiles para aumentar el compromiso afectivo en los trabajadores:

- Implementación del trabajo flexible. De acuerdo con Mercer (2020), diversos estudios han mostrado mayores niveles de compromiso y resultados eficientes en la productividad, asociados con la flexibilidad. Esta forma de trabajo debe establecerse de manera estructurada para lograr la productividad y competitividad. Se pueden adaptar los diferentes tipos de trabajos flexibles, de acuerdo con sus necesidades y capacidades de las organizaciones como por ejemplo el teletrabajo o el trabajo híbrido. El nuevo concepto, job sharing, puede ser implementado también, para mejorar la productividad, debido a que dos o más personas realizarían la misma actividad.
- De acuerdo con el Foro Económico Mundial, Settign Good Work Standards, los trabajadores actuales desean que las empresas para la que ellos trabajan implementen programas de sostenibilidad, por tal razón es importante que las organizaciones se enfoquen principalmente en:
 - Vinculación de los objetivos de sostenibilidad con el propósito de la compañía.
 - Apoyar a los empleados en actividades de cambio social o de promoción (por ejemplo, horas/día de voluntariado pagadas).
 - Garantizar que todos los ejecutivos tengan obligaciones en cuanto a las métricas de Criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza.

- Ofrecer formación obligatoria en materia de sostenibilidad a los empleados responsables de cumplir las normas de los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza.
 - Trabajar con proveedores y socios que comparten nuestros principios de Sostenibilidad.
 - Incorporación de las normas sostenibilidad a la selección de puestos de trabajo
 - Replanteamiento de los viajes de negocios mediante un plan de impacto ambiental.
 - Obtención de reconocimiento externo por los avances en los objetivos de la sostenibilidad. (Mercer. 2022. p.14)
- Debido a que actualmente los trabajadores priorizan más su familia y su salud, las organizaciones deben enfocarse en trabajar planes de bienestar robustos. A continuación, Mercer (2022) se exponen una serie de actividades que se podrían implementar:
- Proporcionar información y apoyo para el bienestar financiero, físico, social y mental de los trabajadores.
 - Introducir una estrategia de bienestar mental o emocional.
 - Añadir prestaciones para tratar la salud mental o emocional.
 - Añadir servicios para tratar los problemas de salud física, incluyendo la ampliación de la cobertura del seguro.
 - Aplicar medidas preventivas específicas a diversos grupos de trabajadores.
 - Ampliar los derechos a las prestaciones de salud, protección de riesgos y bienestar.
 - Supervisar de forma responsable los indicadores de bienestar total de diversos grupos y actuar en consecuencia. (p.51)

- Propiciar un sentido de propósito/sentido. De acuerdo con Mercer (2022), las organizaciones pueden lograr ser más llamativas para los trabajadores enfocándose en propiciar los vínculos relacionales. Si se logra crear una conexión con los empleados, estos probablemente no se retiren de la empresa por un aumento salarial.

Bibliografía

(s.f.).

- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *ORGANIZACIJA*.
- Aldhuwaihi, A., Shee, H. K., & Stanton, P. (2012). Organisational Culture and the Job Satisfaction-Turnover Intention Link: A Case Study of the Saudi Arabian Banking Sector. *World Journal of Social Sciences*.
- Aldhuwaihi, A., Shee, H., & Stanton, P. (2012). Organisational Culture and the Job Satisfaction-Turnover intention Link: A Case Study of the Saudi Arabian Banking Sector. *World Journal of Social Sciences*.
- Alzubi, Y. Z. (2018). Turnover intentions in Jordanian Universities: The role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*.
- Alzubi, Y. Z. (2018). Turnover intentions in Jordanian Universities: The role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*.
- Argomedo, J. (2013). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en personal civil de una institución de Lima Metropolitana (Tesis de licenciatura)*. lima.
- Arthur , M., & Rousseau, D. (2001). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. *Oxford University Press*.

- Aryani, R., Widodo, W., & Chandrawaty, C. (2021). How Adversity Quotient and Organizational Justice Reduce Turnover Intention Empirical Evidence from Indonesia. *JOURNAL OF ASIAN FINANCE ECONOMICS AND BUSINESS*.
- Ayari, A., & AlHamaqi, A. (2022). Investigation of Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study of Bahraini Oil and Gas Industry. *EMPLOYEE RESPONSIBILITIES AND RIGHTS JOURNAL*.
- Betazos, N., & Paz, F. (2011). Compromiso organizacional en profesionales de la salud. Revisión bibliográfica. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 35 - 41.
- Bies, R. J., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria for justice. *Research on negotiation in organizations*, 43-55.
- Bloomberglínea. (21 de noviembre de 2021). *Bloomberglínea*. Obtenido de Organizaciones experienciales: la clave para combatir la deserción laboral: <https://www.bloomberglínea.com/2021/11/21/organizaciones-experienciales-la-clave-para-combatir-la-desercion-laboral/>
- Bothma, C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *Journal of Human Resource Management*, 1-12.
- Brandt, R. (1993). La justicia en Kant. *Revista de Filosofía*, 19 -33.
- Bustamante, J. M., Fernandez herrera , M., Moscoso Huarca, Y., & Vera Medina, J. (2016). *Compromiso Organizacional e Intención de Rotación Laboral en el Sector*. Santiago de Surco,.
- CAMERON, , K., & QUINN, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture based o the competing values framework*. Addison-Wesley.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Estados Unidos de América: Jossey - Bass.
- Chen, D., Lin, Q., Yang, T., Shi, L., Bao, X., & Wang, D. (2022). Distributive Justice and Turnover Intention Among Medical Staff in Shenzhen, China: The Mediating Effects of Organizational Commitment and Work Engagement. *RISK MANAGEMENT AND HEALTHCARE POLICY*.
- CHIAVENATO. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Mc Graw Hill.
- Cohen, A. (10 de mayo de 2021). *Bloomberg*. Obtenido de How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic?leadSource=verify%20wall>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 386 - 400.
- Consulting Denison, D. (s.f.). *Denison Consulting*. Obtenido de INTRODUCTION TO THE DENISON MODEL: <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2023/03/intro-to-the-denison-model.pdf>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). THREE ROADS TO ORGANIZATIONAL JUSTICE. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1 - 113.
- De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (13 de julio de 2022). *McKinsey & Company*. Obtenido de El Gran Abandono está dificultando la contratación. ¿Está

buscando los grupos de talento adecuados?: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-gran-abandono-esta-dificultando-la-contratacion-esta-buscando-los-grupos-de-talento-adecuados/es>

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 204 - 223.
- Dias Ramalho Luz, C. M., de Paula, S. L., & Barbosa de Oliveira, L. M. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *REG-REVISTA DE GESTAO*.
- Finegan,, J. E. (1994). Organizational commitment in the petrochemical industry.
- González Cardona, J. A. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira*. manizales.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management* , 399 - 432.
- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organisational Justice. En Cropanzano, & Russell, *Justice in the workplace* (págs. 79 - 103). New Jersey: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 79-103.
- Guerrero, P., & Guerrero, J. (2023). La gran renuncia, aspectos psicológicos, económicos, y la resiliencia organizacional en EUA y México. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 14 - 49.

- Hadi, S., & Afifah, S. (2021). The relationship of organizational justice and job embeddedness on turnover intention with mediation of organizational commitment. *International Journal of progressive Sciences and Technologies*.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validación del instrumento de evaluación de la cultura organizativa. *Plos One*, 1 - 19.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico Df: Mc Graw Hill.
- Hurtado, L. K. (2014). *RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCION DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL, SATISFACCION LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE BOGOTA*. Bogotá.
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2008). Organisational culture of hospitals to predict turnover intentions of professional nurses. *Journal of Interdisciplinary Health Sciences*, 63-78.
- Kaplan, J. (2 de Octubre de 2021). *INSIDER*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/why-everyone-is-quitting-great-resignation-psychologist-pandemic-rethink-life-2021-10>
- Lee, T.-K., Moon, H.-W., & Kim, J.-S. (2022). The effects of workers' job stress on organizational commitment and leaving intention in commercial sports centers. *JOURNAL OF EXERCISE REHABILITATION*.
- Lerma Martinez, F. (2005). *La cultura y sus procesos. Antropología cultural: guía para su estudio*. Murcia: Editorial Laborum.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in experimental social psychology*, 9, 91-131.

- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. *Social exchange: Advances in theory and research*, 27-55.
- Lopes, E. L., do Amaral Moretti, S. L., & Alejandro, T. B. (2011). EVALUATION OF JUSTICE AND TURNOVER INTENTION IN SALES TEAMS: TEST OF A THEORETICAL MODEL. *RAE-REVISTA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS*.
- Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 23-31.
- Maryati, S., Panjaitan, N. K., & Sukmawati, A. (2022). Do Organizational Culture and Human Resources Management Practices Decrease Turnover Intention in Microfinance Company? *Binus Business Review*.
- Maryati1, S., Panjaitan, N. K., & Sukmawati, A. (2022). Do Organizational Culture and Human Resources Management Practices Decrease Turnover Intention in Microfinance Company? *Binus Business Review*.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 171 - 194.
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC PSYCHOLOGY*.
- Mercer. (2022). El surgimiento de la organización cercana a la gente. *Tendencias globales de talento de estudio 2022*.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. United States of America: Sage Publications Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey. 4-6.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*. London, Canadá: The University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations. *Journal of Applied*, 538-551.
- Microsoft. (2022). *2022 Work Trend Index: Annual Report - Great Expectations: Making Hybrid Work Work*. Microsoft.
- Morales , H., & Shanny , F. (2021). *Incidencia del apoyo organizacional percibido y la motivación laboral en la intención de rotación en teleoperadores de Lima Metropolitana*. LIMA.
- Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224 - 247.
- Naranjo Valencia,, J. C. (2010). *La cultura ORganizacional como determinante de la innovación de un producto. Un estudio empiorico*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* . New York : Mc Graw Hill.
- Omar, A. (2015). Justicia organizacional. En A. Omar, *Psicología Industrial-Organizacional. Una visión latinoamericana*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Omar, A., Salessi, S., Vaamode, J. D., & Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's Organizational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit*, 61 -79.

- Ozkan, A. H. (2022). Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review. *KYBERNETES*.
- Ozkan, A. H., Elci, M., Karabay, M. E., Kitapci, H., & Garip, C. (2020). ANTECEDENTS OF TURNOVER INTENTION: A META-ANALYSIS STUDY IN THE UNITED STATES. *E & M EKONOMIE A MANAGEMENT*.
- Ozturk, A. B., Hancer, M., & Wang, Y.-C. (2014). Interpersonal Trust, Organizational Culture, and Turnover Intention in Hotels: A Cross-Level Perspective. *Tourism Analysis*.
- Park, J., & Lee, J. (2015). The Effects of Organizational Culture on Early Childhood Teacher's Burnout. *researchgate*.
- Ramírez, A. (2019). *La dama de la justicia y su representación en el séptimo arte*. In Foro, Revista de Derecho.
- Ramírez, E. R. (2011). *La influencia de las tácticas políticas y el compromiso de los empleados hacia la empresa en el aprendizaje organizativo: Propuesta y aplicación de un modelo de mejora basado en el conocimiento para la Pequeña y Mediana Empresa en el sector del calzado e* . Madrid: Tesis Doctoral, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID.
- Ríos, M., Téllez, M. d., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Revista Contaduría y Administración*, 103 - 125.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación .
- Rodríguez, D. F. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional en una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali*. Santiago de Cali.
- Roodt, G. .. (2004). *Turnover intentions. Unpublished document* . Johannesburg university.

- Rust, R., Stewart, G., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review* , 3 - 16.
- Shapiro, D., Buttner, E., & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46-368.
- Squella, A. (2010). ALGUNAS CONCEPCIONES DE LA JUSTICIA. *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, 175 - 216.
- Stiehm, J. (2010). *U.S. Army War College: Military Education In A Democracy*. United States of America: Temple University Press.
- Suarez-Albanchez, J., Gutierrez-Broncano, S., Jimenez-Estevez, P., & Blazquez-Resino, J. J. (2022). Organizational support and turnover intention in the Spanish IT consultancy sector: Role of organizational commitment. *COGENT SOCIAL SCIENCES*.
- Taboli, H. (2015). Burnout, work engagement, work alienation as predictors of turnover intentions amount universities employees in Kerman. *Life Science Journal*.
- Thibaut, J. &. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: NJ: Erlbaum.
- Toro, F. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* , 14 - 17.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Zivkovic, A., Franjkovic, J., & Dujak, D. (2021). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN EMPLOYEE TURNOVER IN LOGISTICS ACTIVITIES OF FOOD SUPPLY CHAIN. *LOGFORUM*.

Anexo 1. Encuesta Utilizada que Mide Justicia organizacional, Compromiso Organización, Cultura Organizacional e Intención de Retiro.

Por favor leer y aceptar el consentimiento para realizar la presente encuesta:

CONSENTIMIENTO

El propósito de este consentimiento es brindar a los participantes de la encuesta una clara explicación de la naturaleza de esta y su rol en ella. El objetivo de esta investigación es identificar los determinantes de intención de retiro de trabajadores de empresas colombianas.

Si usted accede a participar en esta investigación, agradecemos por favor responder las preguntas de manera sincera, recuerde no hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones. La encuesta tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en esta investigación es estrictamente voluntaria. La información recolectada será confidencial y no se usará para ningún otro propósito diferente al de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. En ninguna parte de la encuesta se solicita nombre, cédula, teléfono, dirección, correo o nombre de empresa.

Toda relación que se genere de la encuesta entre los participantes y los estudiantes responsables de la investigación será regida y concertada conforme a las leyes de la República de Colombia, renunciando los participantes a cualquier otra ley a cuya aplicación pudiese tener derecho.

El participante no recibirá ninguna clase de premio, ni remuneración, ni contraprestación por su participación en la encuesta.

Los resultados e información obtenida de la encuesta no serán publicados ni entregados a los

participantes.

Si usted tiene alguna inquietud, comentario, solicitud o pregunta relacionada con la encuesta, por favor contáctenos al correo encuestambacali@gmail.com

Los participantes de la encuesta declaran voluntariamente que:

1. Autorizan de forma expresa a Juliana Ramírez Valencia y Andrés León Manzano, estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas (MBA) de la Pontificia Universidad Javeriana Cali a que utilice sin costo alguno las respuestas suministradas en desarrollo de la encuesta, con la finalidad determinada en el presente consentimiento.

2. Autorizan de forma expresa a Juliana Ramírez Valencia y Andrés León Manzano, estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas (MBA) de la Pontificia Universidad Javeriana Cali a recolectar, difundir, transmitir y/o transferir de forma parcial o total la información personal suministrada en ejecución de la encuesta, acorde con la ley 1581 de 2012 – Ley de protección de datos.

3. Declaro haber leído y aceptado el consentimiento de la encuesta.

Preguntas Demográficas

1. ¿Cuál es su género?
2. ¿Cuál es su Edad en Años?
3. ¿Cuál es su grado de escolaridad?

4. De acuerdo con la pregunta anterior, respecto a su grado de escolaridad, ¿usted lo finalizó?
5. ¿Cuál es su estado civil?
6. En caso de tener hijos, por favor indique cuantos tiene.
7. ¿En qué sector trabaja?
8. ¿Cuál es su antigüedad en el trabajo?
9. Indique su rango salarial
10. Indique su cargo actual
11. Indique su tipo de contratación

Parte 1. Encuesta de Justicia Organizacional

Justicia Procedimental

Las siguientes preguntas se refieren a los procedimientos o procesos empleados en su organización para tomar las decisiones y obtener resultados.

- J1. ¿Con qué frecuencia usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos o procesos?
- J2. ¿Con qué frecuencia usted ha tenido influencia sobre los logros obtenidos a partir de la aplicación de los procedimientos o procesos?
- J3. ¿Con qué frecuencia los procedimientos o procesos en su organización han sido aplicados de manera coherente?
- J4. ¿Con qué frecuencia los procedimientos o procesos aplicados en su organización son justos?
- J5. ¿Con qué frecuencia los procedimientos o procesos aplicados se basan en informaciones correctas?

J6. ¿Con qué frecuencia usted ha podido reclamar las recompensas obtenidas a partir de la aplicación de los procedimientos o procesos en su organización?

J7. ¿Con qué frecuencia los procedimientos o procesos que se aplican se fundamentan en valores éticos y morales?

Justicia Distributiva

Las siguientes preguntas se refieren a los resultados obtenidos por usted en su trabajo.

(Su Salario, Ascensos, Premios, promociones, etc.)

J8. ¿Con qué frecuencia esos resultados reflejan el esfuerzo que usted pone en su trabajo?

J9. ¿Con qué frecuencia esos resultados reflejan la verdadera importancia del trabajo que usted hace?

J10. ¿Con qué frecuencia esos resultados reflejan la contribución que usted hace a su organización?

J11. ¿Con qué frecuencia esos resultados justifican el desempeño que usted pone en su trabajo?

Justicia Interpersonal

Las siguientes preguntas se refieren a la persona que toma las decisiones en su trabajo

(su jefe, supervisor, responsable del sector, etc.).

J12. ¿Con qué frecuencia esa persona lo trata con cortesía?

J13. ¿Con qué frecuencia esa persona lo trata con dignidad?

J14. ¿Con qué frecuencia esa persona lo trata con respeto?

J15. ¿Con qué frecuencia esa persona evita hacer comentarios inapropiados?

Justicia Informativa

Las siguientes preguntas se refieren a la persona que toma las decisiones en su trabajo (su jefe, supervisor, responsable del sector, etc.)

J16. ¿Con qué frecuencia esa persona es sincera cuando se comunica con usted?

J17. ¿Con qué frecuencia esa persona le explica en detalle los procedimientos o procesos adoptados?

J18. ¿Con qué frecuencia esa persona le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos o procesos adoptados en la organización?

J19. ¿Con qué frecuencia esa persona se comunica con usted en los momentos oportunos?

J20. ¿Con qué frecuencia esa persona parece adaptar la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?

Parte 2. Encuesta Compromiso Organizacional

C1. Si yo no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.

C2. Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.

C3. Gran parte de mi vida se vería afectada si decidiera dejar la organización ahora.

C4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

C5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas alternativas de conseguir algo mejor.

C6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.

C7. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.

C8. Esta organización merece mi lealtad.

- C9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.
- C10. No siento ningún compromiso de permanecer con mi empleador actual.
- C11. No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente.
- C12. Esta organización significa mucho para mí.
- C13. Le debo muchísimo a mi organización.
- C14. No me siento como “parte de la familia” en mi organización.
- C15. No me siento parte de mi organización.
- C16. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.
- C17. Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara.
- C18. No me siento “emocionalmente vinculado” con esta organización.

Parte 3. Cultura Organizacional

A continuación, encontrará 6 ítems, cada uno con 4 afirmaciones sobre la cultura organizacional de su empresa. Deberá expresar si está de acuerdo, en desacuerdo o indiferente ante tales afirmaciones.

- CO1. Mi área de trabajo es un lugar muy personal. La gente se siente como en una familia y se lleva muy bien
- CO2. Mi área de trabajo es dinámica, innovadora y emprendedora. La gente está dispuesta a asumir retos y tomar riesgos.
- CO3. Mi área de trabajo está muy orientada a resultados. Una preocupación principal es lograr que se haga el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro

CO4. Mi área de trabajo es muy controlada y estructurada. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace. Es muy disciplinada.

Las siguientes preguntas (CO5 a la CO8), se refieren a la persona que toma las decisiones en su área (su jefe, supervisor, responsable del sector, etc.)

CO5. La jefatura de mi área de trabajo ejerce un liderazgo que es ejemplo de preocupación por el desarrollo de sus colaboradores (orienta, brinda dirección y consejo, apoya y facilita el trabajo de sus colaboradores).

CO6. El liderazgo de mi área de trabajo ejemplifica el ser emprendedor, innovador y arriesgado.

CO7. El liderazgo de mi área de trabajo ejemplifica cierta agresividad, con propósito y gran orientación a resultados.

CO8. El liderazgo de mi área de trabajo se caracteriza por brindar ejemplo de eficiencia, coordinación y organización.

CO9. En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

CO10. En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.

CO11. En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.

CO12. En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones.

CO13. Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.

CO14. Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe énfasis en estar en la vanguardia.

CO15. Lo que mantiene unida a mi área de trabajo es el énfasis en el logro y en alcanzar las metas, la agresividad y el ganar son temas recurrentes.

CO16. Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son las reglas formales y políticas.

Mantener la fluidez del área importante

CO17. En mi área de trabajo se enfatiza en el desarrollo humano, la confianza, la apertura y la participación.

CO18. En mi área de trabajo se enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas opciones y la búsqueda de oportunidades es valorada.

CO19. En mi área de trabajo se enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos retadores y ganar imagen son características dominantes.

CO20. En mi área de trabajo se enfatiza la permanencia y estabilidad, eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes.

CO21. En mi área de trabajo, se define el éxito con base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente

CO22. En mi área de trabajo se define el éxito con base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos. Es un área líder.

CO23. En mi área de trabajo se define el éxito con base a la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.

CO24. En mi área de trabajo se define el éxito con base a eficiencia, entrega confiable y fluidez en la ejecución son críticos.

Parte 4. Encuesta de Intención de Retiro

- I1. Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia ha considerado dejar su trabajo?
- I2. Durante los últimos 9 meses, ¿Qué nivel de satisfacción le brinda su trabajo para cumplir con sus necesidades personales?
- I3. Durante los últimos 9 meses ¿Con qué frecuencia se siente frustrado(a) cuando no encuentra en el trabajo la oportunidad de alcanzar sus metas personales y laborales?
- I4. Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia sueña con encontrar otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?
- I5. Durante los últimos 9 meses, ¿Qué tan probable es que acepte otro trabajo con el mismo nivel de compensación si se lo ofrecen?
- I6. Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia espera con ganas su siguiente día de trabajo?