

PORQUÉ PERMANECER EN ESTE TRABAJO CAUSALES DE LA INTENCIÓN DE SALIDA

Dr. Luis Roberto Domínguez Aguirre

Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta México

Mtro. José Sergio Fernández

Universidad Nacional del Chaco Austral Argentina

Mtra. Patricia Roncancio Roncancio

Universidad del Rosario Colombia

Ing. Israel Lozano Jiménez

Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta México

Abstract

This article aims to show the results of the review of literature of relevant studies of the causal elements of intention to quit in the last five years (2009-2013). The method used to evaluate the literature of the present work was based on the seven steps for research synthesis: problem formulation, literature search, obtaining information from studies, quality assessment studies, analysis and integration of results, interpretation of evidence and presentation of results. 48 studies from 15 different countries with a sample of 35804 employees of different companies were evaluated. The findings suggest the existence of 89 different variables influencing the intended departure of employees in an organization.

Keywords: Intention to quit, turnover intention, turnover personnel, intention to stay

Resumen

El presente artículo tiene la intención de mostrar los resultados de la revisión de literatura correspondiente a estudios de los elementos causales de la intención de salida en los últimos cinco años (2009-2013). El método que se utilizó para evaluar la literatura se basó en los siete pasos para la investigación de síntesis: formulación del problema, búsqueda de literatura, obtención de la información de los estudios, evaluación de la calidad de los estudios, análisis e integración de resultados, interpretación de evidencias y presentación de resultados. Fueron evaluados 48 estudios de 15 países diferentes, con una muestra de 35804 empleados de empresas diversas. Los

hallazgos sugieren la existencia de 89 variables distintas que influyen en la intención de salida de los empleados en una organización.

Palabras clave: Intención de salida, rotación de personal, permanencia en el trabajo

Introducción:

La intención de rotación o *turnover intentions*, como se conoce en inglés, ha sido entendida como la voluntad que tienen los colaboradores de salir de una organización a la que pertenecen, abandonarla o renunciar a pesar de tener la oportunidad de quedarse (Regts & Molleman, 2012). La intención se ha observado con mayor frecuencia con la medición de actitudes utilizando escalas de tipo Likert mostrando en la respuesta valores que pueden oscilar entre 5 y 7 a una pregunta dada, manifestando una postura. Por ejemplo: “El próximo año me encontraré de forma activa buscando un trabajo” (Liu, Cai, Li, Shi, & Fang, 2013). Algunos identifican la voluntad de salida utilizando polaridades que expresan la intención de permanecer (Cheng & Waldenberger, 2013) lo que permite, finalmente, valorar la intención que tiene una persona de conservar su trabajo en contraste con abandonarlo.

El intento de un empleado de abandonar su puesto actual de trabajo puede tener múltiples causas y se puede especular con respecto a ellas, o inclusive se puede encontrar la causa manifiesta por una persona o por un grupo. Sin embargo, existen antecedentes sobre el grado de influencia que tienen algunas causas que orientan afirmaciones, como el hecho que cuando una persona encuentra que hay menos oportunidades de alcanzar sus metas en el trabajo las probabilidades de que intente dejarlo se incrementan (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

Antes de que los empleados renuncien formalmente a un trabajo, probablemente la intención de renunciar afecte su desempeño, además del desempeño de su organización. Por ejemplo, empleados con altas intenciones de renunciar o de salir probablemente muestren comportamientos organizacionales negativos (Dodd-McCue & Wright, 1996) (Van Breukelen, Van der Vlist, & Steensma, 2004) y con frecuencia muestren un pobre servicio al cliente, lo cual puede minar seriamente la retención y fidelidad de los clientes (Allen, Sargent, & Bradley, 2003) (Tax & Brown, 1998). Esto no es para sorprenderse, ya que las intenciones de rotar se han visto consistentemente ligadas o relacionadas con actitudes laborales negativas así como la reducción de la satisfacción y el compromiso laboral.

Por su efectos, la rotación de personal es un fenómeno que las empresas deben procurar tener bajo control, dado que, incrementa el costo de administración de recursos además de reducir la calidad en el servicio de las

organizaciones (Griffeth, Hom, & Gaertner , 2000). Habría que agregar, además, los costos en términos de la posible afectación de la imagen de la organización y el clima laboral, entre otros aspectos sensibles.

Cuando se habla de rotación de personal se considera la fluctuación de personas en una organización, es decir, el volumen de individuos que entran y salen de una empresa en un periodo determinado, normalmente calculado en porcentaje, dado que su principal objetivo es comparar la cantidad de personas que se movilizan hacia afuera y que ingresan a la compañía, con la plantilla necesaria para cumplir con su misión. También ha sido ampliamente reconocido que la decisión que toman los empleados de dejar una empresa propicia altos costos para la organización (Wright & Bonett, 2007) tanto en costos por reemplazar al personal como la pérdida de la contribución específica del capital humano por la experiencia y aprendizajes acumulados (Siebert & Zubanov , 2009). Además, se ha encontrado que la rotación voluntaria de personal desfavorece los procesos de trabajo en equipo.

Las investigaciones han mostrado consistentemente que la intención de rotar es la mejor variable predictiva de la rotación de personal (Griffeth, Hom, & Gaertner , 2000) (Van Breukelen, Van der Vlist, & Steensma, 2004). Por lo tanto, se busca incrementar la literatura concerniente a la rotación de personal, para profundizar en la comprensión del fenómeno y de las interacciones entre las diferentes variables que se han vinculado con la intención de rotar.

La revisión de la literatura muestra que algunos investigadores utilizan de forma indistinta la rotación y la rotación voluntaria de personal e incluso en la práctica se utilizan también de forma indistinta estos términos. La evidencia de la falta de distinción entre el despido o estrategia organizacional y la rotación voluntaria o intencional del empleado, señala la conveniencia de resaltar la diferencia dado que algunos estudios pueden describir el fenómeno de forma equivocada, por cuanto las diferentes salidas de personal que tienen las organizaciones pueden ser explicadas por múltiples características, además de la intencional y la provocada. Así, podría ser que un empleado joven no tenga la intención de salir porque piensa no trabajar más en su vida, a diferencia de un empleado mayor que tiene en mente de forma constante el momento en que ya no tendrá que dedicar más sus esfuerzos a una organización, sino a otros proyectos relativos a su jubilación y vejez (Adams & Beehr, 1998) (Schmidt & Lee, 2008).

Las causas de la rotación de personal son múltiples y complejas y todavía se conocen pobremente sus relaciones. En un esfuerzo por despejar dudas a la luz de los antecedentes de la rotación de los empleados, los investigadores se han enfocado en modificar los factores de riesgo con la

expectativa de que los cambios en estos factores afecten de la misma forma las intenciones de rotar y los índices de rotación misma. La preocupación por el tema muestra que desde la década de 1980 el desempeño del personal se ha convertido en un punto de enfoque para la investigación de la rotación (Allen & Griffeth , 1999) (Bycio, Hackett, & Alvares, 1990) (Jackofsky, 1984) (Steers & Mowday, 1981) (Zimmerman & Darnold , 2009).

Método

El método que se utilizó para evaluar la literatura pertinente para este trabajo se basó en los siete pasos para la investigación de síntesis: formulación del problema, búsqueda de literatura, obtención de la información de los estudios, evaluación de la calidad de los estudios, análisis e integración de resultados, interpretación de evidencias y presentación de resultados (Cooper, 2009). El primer paso estuvo soportado por la revisión preliminar de la literatura, en la que se observó la diversidad de factores, categorías y conceptos causales influyentes y moderadores de la intención de salida, la rotación voluntaria de personal y la intención de partir en las organizaciones como constructos sinónimos.

El segundo paso del método de Cooper se llevó a cabo por una revisión profunda de las siguientes bases de datos: Ebsco, Wos y Emerald, los términos usados en el proceso de búsqueda incluyeron encabezados de temas de recursos humanos con palabras clave como: *turnover intention e intentions to leave*. La lista total de referencias de los estudios identificados fueron tomados de forma adicional de los mismos artículos que surgieron en la búsqueda inicial. Los criterios utilizados para determinar los artículos que se incluirían en el presente trabajo fueron que: 1) estuvieran publicados en inglés entre 2009 y 2013, 2) que los hallazgos reportados fueran de investigaciones empíricas y 3) examinaran la intención de salida y sus determinantes para cualquier tipo de empresa.

La búsqueda electrónica proporcionó un total de 330 artículos para revisión por la vía de las palabras clave o keywords. Después de revisar los abstracts de los 330 artículos 142 fueron relevantes para los propósitos de esta revisión y solo 48 coincidieron con los criterios de inclusión. Los estudios fueron excluidos si no eran estudios empíricos o si ellos no contenían elementos causales observados con un enfoque cuantitativo.

Se revisó la lista de referencias de los 48 estudios identificados con el fin de identificar cualquier estudio adicional que pudiera contener variables no analizadas en los artículos. Sin embargo, no surgió alguno que por su tema revelará variables independientes adicionales. El proceso de búsqueda completo, arrojó un total de 48 artículos incluidos para el trabajo de revisión.

Los pasos tercero y cuarto –obtención de información de los estudios y valoración de su calidad- se llevaron a cabo utilizando un índice de calidad

con siete criterios: 1) conocimientos del autor (licenciatura, maestría, doctorado y doctorado con publicaciones en comportamiento organizacional), 2) recepción de fondos (si, no), muestreo (estatal, país y global), tamaño de la muestra (más de 10 unidades, menos de 10 unidades), utilización de herramientas de medición de la intención de salida (HMIS) (si, no), cálculo de la intención de salida (si, no) y análisis de los datos (descriptivo, descriptivo con curvas, modelo de análisis).

Utilizando este enfoque el rango de calificación que podría tener un artículo en esta revisión es de 4 a 14 puntos. Al primer criterio, “conocimientos del autor,” se le asignó una puntuación de 1 si el autor cuenta con licenciatura o maestría, de 2 si cuenta con doctorado y 3 si cuenta con doctorado y publicaciones en el área del comportamiento organizacional. También se asignó puntuación de 1 a las investigaciones con fondos o 0 sin ellos. Al muestreo se le asignó puntuación según el alcance geográfico que tuvo el estudio. Si este se realizó en un estado o región particular se le asignó un punto, si se desarrolló en un país se le asignó 2 puntos y 3 puntos si la investigación se desarrolló en varios países. Con respecto al número de unidades en la muestra se consideró con una puntuación de 1 punto si la muestra fue menor de 10 unidades y 2 puntos si la muestra fue igual o mayor a 10 unidades. En términos metodológicos, se le asignó 0 puntos si el trabajo en su metodología no describe como realizar la medición de la intención de salida y 1 punto si el estudio considera métodos o enfoques para la medición de la intención de salida (Li & Jones, 2012).

La metodología fue evaluada con base en la inclusión del cálculo de la intención de salida con una calificación de 0 si no se describía una metodología específica para el cálculo de la intención de salida y una calificación de 1 si el estudio describía una aplicación de métodos o enfoques para calcular la intención de salida. La calidad del análisis de datos fue calificada con 1 si el análisis incluía solo estadística descriptiva, como 2 si se realizaba un análisis descriptivo además de incluir otros métodos para evaluar la intención de salida y como 3 si se reportaban regresiones u otros modelos estadísticos de alto nivel. Las calificaciones de los estudios revisados oscilaron entre 10 y 14. La tabla 1 muestra la calidad de los estudios revisados.

El último de los tres pasos –análisis e integración de resultados de los estudios, interpretación de la evidencia y la presentación de resultados- son presentados en la sección de Análisis de datos o resultados.

Análisis de datos o resultados

En los estudios analizados se utilizaron términos como intención de abandono, intención de permanecer, intención de renunciar e intención de salida, de forma obvia por el proceso de búsqueda. Sin embargo, la intención

de rotación fue el término que más arrojó artículos en este proceso (70.83% de los artículos en la revisión).

Como se puede observar en la tabla 2, de los 48 estudios incluidos en este estudio el 56.25% son de China, Estados Unidos, Holanda, Alemania y Canadá. El resto de los estudios fueron de India, Nueva Zelanda, Noruega, Israel, Korea, Turquía, Australia, Emiratos Árabes Unidos, Francia y Zimbabwe.

De estos estudios muchos comentarios generales pueden ser hechos. Primero, mientras los estudios revisados examinaron las diferentes relaciones existentes entre factores organizacionales a través de diferentes empresas, el enfoque principal o dominante fue la rotación de personal vista a través de la intención de salida.

Segundo, todos los estudios analizaron la intención de salida del personal empleado en diferentes niveles, aunque se puede apreciar en la tabla 3 los del nivel gerencial (n=1072) (Eddleston , 2009) (Suliman & Al-Junaibib , 2010) (Shahnawaz & Jafri , 2009). Tercero, todos los estudios analizados estuvieron por encima de 100, el tamaño de la muestra (n>100), excepto 3 (Eddleston , 2009) (Shahnawaz & Jafri , 2009) (Kyei-Poku & Miller , 2013), aunque todos con un tamaño de muestra suficiente para poder generalizar los resultados más allá de la muestra.

Finalmente, los estudios analizados se llevaron a cabo en 15 países diferentes, en empresas diversas, con diferentes tipos de empleados y uno de los trabajos consideró, simultáneamente, muestras de cinco países distintos. (Stahl, Chua , Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009).

En los 48 estudios se encontraron 89 variables diferentes que influyen de alguna forma con la intención de rotación. Divididas en cuatro categorías se incluye: actitudes hacia el trabajo, actitudes hacia la organización, actitudes hacia el exterior y variables que tienen que ver con el propio individuo.

La tabla 4 muestra que, de los 89 factores que pueden afectar la intención de salida, la mayor frecuencia se encuentra en las actitudes hacia la organización con el 62.92% (56 de 89), el 10.11% en actitudes hacia el trabajo, 13.13% en actitudes hacia el exterior y el 11.24% en actitudes relativos a cada individuo.

Las variables que se estudiaron en estos artículos relativas a las actitudes que tienen los colaboradores con respecto a la organización y su estructura en siete dimensiones diferentes como: apoyo, tipos de conducta, justicia percibida, tipos de liderazgo, políticas y prácticas, así como algunas patologías relacionadas con la tensión y el desgaste emocional, pueden observarse en la tabla 5. En términos de frecuencia se encuentra mayor proporción de estudios que analizaron tipos de conducta con un 28.57%, seguidos de políticas y prácticas de recursos humanos con el 25%, un 12.5%

en apoyo percibido, en la misma proporción justicia percibida, 7.14% en apego a la organización y 7.14% en tensión y desgaste.

Por otro lado, los hallazgos en esta revisión de literatura muestran la existencia de una relación entre las diferentes variables y la intención de salida, lo que sugiere las siguientes hipótesis:

A mayor actitud favorable hacia el trabajo, menor intención de salida (Münderlein, Ybema, & Koster, 2013) (Dawley, Houghton, & Bucklew , 2010) (Blomme, Rheede, & Tromp, 2010).

A mayor apoyo percibido, menor intención de salida (Biron & Boon, 2013) (Kalemci T. & Kalemci , 2012) (Stahl, Chua , Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009) (Dawley, Houghton, & Bucklew , 2010) (Heijden , Dam , & Hasselhorn , 2009) (Fakunmoju, Woodruff, KIM, Lefevre, & Hong, 2010).

A mayor apego a la organización, menor intención de salida (Slatten , Svensson , & Sværi , 2011) (Ciftcioglu , 2011) (Babakus, Yavas , & Ashill) (Mishra & Bhatnagar , 2010).

A mayor justicia percibida, menor intención de salida (Cole, Bernerth, Walter , & Holt , 2010) (Sharoni , Tziner , Fein , Shultz , Shaul, & Zilberman , 2012) (Meisler, 2013).

A mayor percepción de políticas y prácticas gerenciales favorables, menor intención de salida (Liu, Cai, Li, Shi, & Fang, 2013) (Blomme , Rheede , & Tromp , 2010) (Singh & Loncar , 2010) (Blomme, Rheede, & Tromp, 2010) (Stahl, Chua , Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009) (Guchait & Cho, 2010).

A mayor tensión y desgaste, mayor intención de salida (Mishra & Bhatnagar , 2010) (Houshmand, O'Reilly, Robinson, & Wolff , 2012) (Li & Zhou, 2013).

A mayor intención de un liderazgo favorable o idealizado, menor intención de salida (Liu, Cai, Li, Shi, & Fang, 2013) (Babakus, Yavas , & Ashill) (Jaramillo, Grisaffe, Chonko, & Roberts , 2009) (Heijden , Dam , & Hasselhorn , 2009).

A mayor influencia ambiental (conflictos, alternativas y contactos), mayor intención de salida (Chow, Ngb, & Gon, 2012) (Blomme , Rheede , & Tromp , 2010) (Haar, Roche, & Taylor , 2012).

A mayores actitudes de comportamiento favorables (comportamiento ciudadano, satisfacción y compromiso), menor intención de salida (Staufenbiel & König, 2010) (Jaramillo, Grisaffe, Chonko, & Roberts , 2009) (Paillé & Grima , 2011) (Lam, Chen, & Takeuchi, 2009) (Regts & Molleman, 2012) (Agarwal, Datta, Blake-Beard , & Bhargava , 2012).

A mayor personalidad orientada al riesgo y/o personalidad proactiva, mayor intención de salida (Chow, Ngb, & Gon, 2012) (Yang , Gong , & Huo , 2011).

A mayores aspiraciones de crecimiento y movilidad, mayor intención de salida (Eddleston , 2009) (Stahl, Chua , Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009).

Conclusión

Este estudio hace tres contribuciones importantes a la literatura de la rotación de personal. En primer lugar, en este estudio se identificaron todos los factores que se utilizaron en 48 estudios, realizados en 15 países diferentes, con una muestra de 35804 empleados de diversas organizaciones. En segundo lugar, este trabajo categoriza y muestra, en proporción, los intereses relevantes para la comunidad científica sobre el tema de rotación de personal, a través de la intención de salida. Y, en tercer lugar proporciona a las organizaciones pistas para mejorar algunas de sus características estructurales y contextuales para controlar la rotación de personal.

Los resultados de este estudio permitirán a los investigadores establecer y entender mejor las variables que se pueden estudiar para verificar su impacto como elementos causales, pero también observar aquellas variables que tienen un efecto mediador para predecir la intención de salida como un elemento de la rotación de personal. Las implicaciones prácticas pueden incluir aplicaciones en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, en la comunicación organizacional y el desarrollo de acciones en el campo del liderazgo, las oportunidades de desarrollo y el diseño de los puestos de trabajo. La figura 1 sintetiza los factores asociados con la intención de salida.

Como se puede ver en la figura 2 la correlación entre algunos factores fue positiva, y negativa en otros, lo que puede sugerir que actitudes favorables hacia el trabajo como ajustarse o integrarse a las actividades, claridad en el rol, claridad en las tareas, el contenido del trabajo, sus requerimientos, la participación y el desempeño laboral, pueden orientar una menor intención de salida. Por otro lado, la percepción de recibir apoyo de los supervisores, de la organización, de los compañeros, el apoyo del grupo, la calidad de la relación existente entre los grupos, la imagen de prestigio y competitividad de la organización, así como la calidad en el servicio, el desempeño de la organización y la identificación con ella, también pueden ser reflejados en una menor intención de salida.

También se tiene el mismo efecto con la aplicación de la justicia en el interior de las organizaciones.

La reducción de intención de salida puede verse favorecida con políticas y prácticas gerenciales como acuerdos laborales, pagos, desarrollo de oportunidades, motivación y algunas otras prácticas que orientan un liderazgo idealizado como favorable. El comportamiento ciudadano, la satisfacción y el compromiso organizacional también contribuyen con una

menor intención de salida.

Por otro lado, existen patologías que generan una mayor intención de salida como la tensión y el desgaste que sufren los colaboradores en la organización, los conflictos con la familia, las alternativas favorables de trabajo y los contactos que favorecen las oportunidades laborales. También favorecen la intención de salir de la organización algunas personalidades específicas como aquellas orientadas al riesgo o aquellas personalidades proactivas, así como mayores aspiraciones o deseos de movilidad laboral o geográfica.

Tabla 1 Calidad de los estudios

Número	Autores	A	B	C	D	E	F	G	Total
1 y 2	Heijden, Dam&Hasselhorn; Lam, Chen&Takeuchi	3	1	3	2	1	1	3	14
3, 4, 5 y 6	Li & Zhou; M. Haar, Roche & Taylor; Vandenbergh&Bentein; Cheng&Waldenberger	3	1	2	2	1	1	3	13
7, 8, 9 y 10	K. Stahl, Chua, Caligiuri&Taniguchi; Blomme, Rheede&Tromp; K. Mishra&Bhatnagar; Blomme, Rheede&Tromp	3	0	3	2	1	1	3	13
11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23	Regts&Molleman; Meisler; Liu, Cai, Li, Shi&Fang; Kalemci&Arzu; Agarwal, Datta, Blake-Beard&Bhargava; Slatten, Svensson&Svaeri; Yang, Gong &Huo; Staufenbiel& J. König; A. Eddleston; R. Chinomona& E. Chinomona; Kim, S. Kim &Yoo; D. Robinson, W. Griffith, G. Allen & B. Lee; Chow, Ng& Gong	3	0	2	2	1	1	3	12
24 y 25	Münderlein, Ybema&Koster; Houshmand, O'Reilly, Robinson & Wolff	2	1	2	2	1	1	3	12
26	Bu, McKeen&Shen	3	1	1	2	1	1	3	12
27, 28, 29, 30, 31, 32 y 33	Babakus, Yavas&Ashill; Suliman& Al-Junaibi; Cole, Bernerth, Walter &Holt; Dawley,Houghton&Bucklew; Staufenbiel& König; Shahnawaz&Jafri; Lai&Kapstad	3	0	2	2	1	1	3	12
34	Jaramillo, Grisaffe, Chonko& Roberts	3	0	3	2	1	0	3	12
35	Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin, &Taniguchi	3	0	3	2	1	1	2	12
36, 37, 38 y 39	Berthelsen, Skogstad, Lau&Einarsen; Paillé& Grima; Fakunmoju, Woodruff, Kim, Lefevre& Hong; Guchait&Cho	3	0	2	2	1	1	3	12
40, 41, 42 y 43	Biron&Boon; Brunetto, Teo, Shacklock&Farr-Wharton; Kyei- Poku& Miller; AydemCiftcioglu	3	0	1	2	1	1	3	11
44	Pajo,Coetzer, &Guenole	3	0	2	2	1	1	2	11
45 y 46	Singh &Loncar; McNall, Masuda&Nicklin	3	0	1	2	1	1	3	11
47	Sharoni, Tziner, C. Fein, Shultz, Shaul&Zilberman	3	0	1	2	0	1	3	10
48	Pin-Pin Choi, Cheung&Mei-Che Pang	2	0	2	2	1	1	2	10
	Máximo	3	1	3	2	1	1	3	14
	Mínimo	2	0	1	2	0	0	2	10
	Promedio	3	0	2	2	1	1	3	12

Fuente: elaboración propia

Tabla 2 Estudios por País

País	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
China	0	16.67%	16.67%
Estados Unidos	6	12.50%	29.17%
Holanda	5	10.42%	39.58%
Alemania	4	8.33%	47.92%
Canadá	4	8.33%	56.25%
India	4	8.33%	64.58%
Nueva Zelanda	4	8.33%	72.92%
Noruega	3	6.25%	79.17%
Israel	2	4.17%	83.33%
Korea	2	4.17%	87.50%
Turquía	2	4.17%	91.67%
Australia	1	2.08%	93.75%
Emiratos Árabes Unidos	1	2.08%	95.83%
Francia	1	2.08%	97.92%
Zimbabwe	1	2.08%	100.00%
Total	48	100.00%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1 Tipo y Tamaño de la Muestra

Tipo de Muestra	Tamaño de la muestra	%	Cita
Empleados maduros	12055	33.67%	(Münderlein, Ybema, & Koster, 2013) (Liu, Cai, Li, Shi, & Fang, 2013);(Yang , Gong , & Huo , 2011); (Staufenbiel & König, 2010); (Chinomona & Chinomona , 2013); (Sharoni , Tziner , Fein , Shultz , Shaul, & Zilberman , 2012); (Haar, Roche, & Taylor , 2012); (Robinson, Griffeth, Allen, & Lee, 2012); (Chow, Ngb, & Gon, 2012);(Bu, McKeen, & Shen, 2011); (Ciftcioglu , 2011); (Pajo, Coetzer, & Guenole , 2010); (Dawley, Houghton, & Bucklew , 2010); (Mcnall , Masuda , & Nicklin, 2010); (Cheng & Waldenberger , 2013); (Berthelsen , Skogstad , Lau , & Einarsen , 2011) (Li & Zhou, 2013); (Agarwal, Datta , Blake-Beard , & Bhargava , 2012); (Slatten , Svensson , & Sværi , 2011); (Kim , Kim , & Yoo , 2012); (Blomme , Rheede , & Tromp , 2010); (Staufenbiel & König, 2010); (Blomme, Rheede, & Tromp, 2010);(Jaramillo, Grisaffe, Chonko, & Roberts , 2009); (Paillé & Grima , 2011); (Fakunmoju, Woodruff, KIM, Lefevre, & Hong, 2010); (Guchait & Cho, 2010) (Regts & Molleman, 2012); (Biron & Boon, 2013); (Houshmand, O'Reilly, Robinson, & Wolff , 2012); (Singh & Loncar , 2010); (Mishra & Bhatnagar , 2010); (Vandenberghe & Bentein , 2009); (Choi, Cheung, & Pang , 2013); (Heijden , Dam , & Hasselhorn , 2009) (Stahl, Chua , Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009);(Lam, Chen, & Takeuchi, 2009) (Brunetto, Teo, Shacklock , & Farr-Wharton , 2012); (Cole, Bernerth, Walter , & Holt , 2010); (Lai & Kapstad, 2009)
Empleados generales	7199	20.11%	
Empleados empresas de servicio y hospitalidad	5727	16.00%	
Empleados de salud	4646	12.98%	
Empleados países diferentes	1931	5.39%	
Trabajadores del servicio público	1902	5.31%	
Empleados de instituciones financieras y aseguradoras	1272	3.55%	(Meisler, 2013); (Kalemci T. & Kalemci , 2012); (Kyei-Poku & Miller , 2013); (Babakus, Yavas , & Ashill) (Eddleston , 2009); (Suliman & Al-Junaibib , 2010); (Shahnawaz & Jafri , 2009)
Empleados niveles gerenciales		1072	2.99%
Total	35804		

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de la literatura

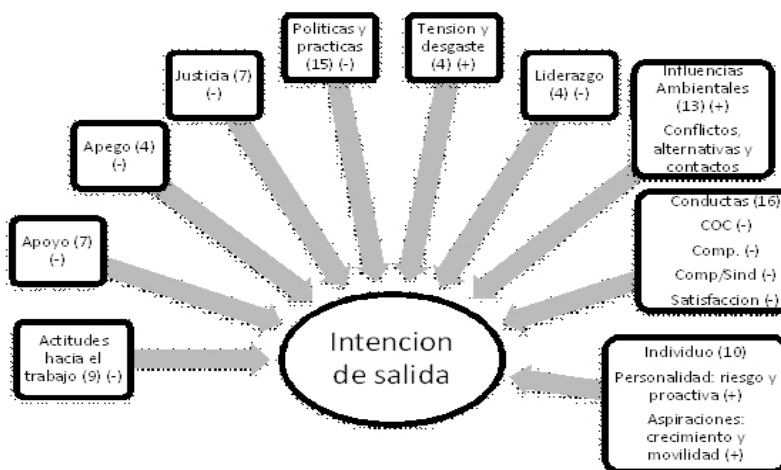
Tabla 2 Variables Independientes Estudiadas

Factores causales de la rotación estudiados en la literatura			
Actitudes hacia el trabajo	Actitudes hacia la organización*	Actitudes hacia el exterior	Individuo
Ajustarse al trabajo	Apoyo	Agresión verbal del cliente	Actitud para tomar riesgos
Autoeficacia percibida	Tipos de Conductas	Alternativas laborales	Aspiraciones
Autonomía	Apego	Apoyo social	Inteligencia emocional
Claridad de las tareas	Justicia percibida	Balance trabajo-familia	Factores individuales
Claridad en el rol	Tipos de Liderazgo	Brecha percibida de oportunidades externas e internas	Motivación intrínseca
Contenido del trabajo	Políticas y Prácticas	Capital social	Motivaciones personales
Desempeño personal	Tensión y desgaste	Comparación de oportunidades a la alza	Movilización percibida de las competencias
Requerimientos de trabajo		Comparación de oportunidades a la baja	Personalidad proactiva
Participación en el trabajo		Conflicto familia-trabajo	Voz centrada en si mismo
		Conflicto trabajo-familia	Preocupación por repatriación
		Contactos externos	
		Dimensión de las relaciones internas-externas	
		Oportunidades de promoción profesional fuera de la empresa	

*Clasificación de 56 factores en 7 dimensiones diferentes

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de literatura.

Figura 1 Factores que influyen en la intención de salida



Fuente: elaboración propia con base en la literatura revisada

References:

- Adams, G. A., & Beehr, T. A. (1998). Turnover and retirement: a comparison of their similarities and differences . *Personnel Psychology* , 51, 643-665.
- Agarwal, U. A., Datta , S., Blake-Beard , S., & Bhargava , S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions The mediating role of work engagement . *Career Development International* , 17 (3), 208-230.
- Allen, B. C., Sargent, L. C., & Bradley, L. M. (2003). Differential effects of task and reward interdependence on perceived helping behavior, effort, and group performance . *Small Group Research* , 34, 716-740.
- Allen, D. G., & Griffeth , R. W. (1999). Job performance and turnover: a review and integrative multi-route model . *Human Resource Management Review* , 9, 525-548.
- Babakus, E., Yavas , U., & Ashill , N. J. Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation . *Services Marketing Quarterly* (32), 17–31 .
- Berthelsen , M., Skogstad , A., Lau , B., & Einarsen , S. (2011). Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying . *International Journal of Manpower* , 32 (2), 178-193.
- Biron, M., & Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: a social exchange perspective . *Journal of Managerial Psychology* , 28 (5), 511-531.
- Blomme , R. J., Rheede , A. V., & Tromp , D. M. (2010). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry . *Tourism and Hospitality Research* , 10 (4), 269-285.
- Blomme, R. J., Rheede, A. V., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees . *The International Journal of Human Resource Management* , 21 (1), 144-162.
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock , K., & Farr-Wharton , R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing . *Human Resource Management Journal* , 22 (4), 428-441.
- Bu, N., McKeen, C. A., & Shen, W. (2011). Behavioural indicators of turnover intention: the case of young professionals in China . *The International Journal of Human Resource Management* , 22 (16), 3338-3356.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Alvares, K. M. (1990). Job performance and turnover: a review and meta-analysis . *Applied Psychology: An International Review* , 49, 47-76.

- Cheng , Y., & Waldenberger , F. (2013). Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China . *Journal of Chinese Human Resource* , 4 (1), 16-38.
- Chinomona , R., & Chinomona , E. (2013). The influence of employees' perceptions of organizational politics on turnover intentions in Zimbabwe's SME sector . *South African Journal of Business Management* , 44 (2), 57-67.
- Choi, S. P., Cheung, K., & Pang , S. M.-C. (2013). Attributes of nursing work environment as predictors of registered nurses' job satisfaction and intention to leave . *Journal of Nursing Management* (21), 429-439.
- Chow, I. H., Ng, I., & Gon, Y. Y. (2012). Risk-taking and relational perspective on turnover intentions . *The International Journal of Human Resource Management* , 23 (4), 779-792.
- Ciftcioglu , A. (2011). The Relationship between Perceived External Prestige and Turnover Intention: An Empirical Investigation . *Corporate Reputation Review* , 13 (4), 248-263.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter , F., & Holt , D. T. (2010). Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion. *Journal of Management Studies* , 47 (3), 367-391.
- Cooper, H. M. (2009). *Research Synthesis and Meta-analysis: A Step-by-step Approach*. (Sage, Ed.) Los Angeles, CA, USA: Sage Publications, Inc.
- Dawley, D., Houghton, J., & Bucklew , N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit . *The Journal of Social Psychology* , 150 (3), 238-257.
- Dodd-McCue, D., & Wright, G. B. (1996). Men, women, and attitudinal commitment: the effects of workplace experiences and socialization. *Human Relations* , 49, 1065-1091.
- Eddleston , K. A. (2009). The effects of social comparisons on managerial career satisfaction and turnover intentions . *Career Development International* , 14 (1), 87-110.
- Fakunmoju, S., Woodruff, K., KIM, H. H., Lefevre, A., & Hong, M. (2010). Intention to Leave a Job: The Role of Individual Factors, Job Tension, and Supervisory Support. *Administration in Social Work* (34), 313-328.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner , S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management* , 26 (3), 463-488.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment . *The International Journal of Human Resource Management* , 21 (8), 1228-1247.

- Haar, J. M., Roche, M., & Taylor , D. (2012). Work–family conflict and turnover intentions of indigenous employees: the importance of the whanau/family for Maori . *The International Journal of Human Resource Management* , 23 (12), 2546-2560.
- Heijden , B. I., Dam , K. v., & Hasselhorn , H. M. (2009). Intention to leave nursing The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment . *Career Development International* , 14 (7), 616-635.
- Houshmand, M., O'Reilly, J., Robinson, S., & Wolff , A. (2012). Escaping bullying: The simultaneous impact of individual and unit-level bullying on turnover intentions . *Human Relations* , 65 (901), 900-918.
- Jackofsky, E. (1984). Turnover and job performance: an integrated process model . *Academy of Management Review* , 9, 74-83.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts , J. A. (2009). Examining The Impact of Servant Leadership on Salesperson´s Turnover Intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , XXIX (4), 351-365.
- Kalemci T., I., & Kalemci , R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions . *Journal of Managerial Psychology* , 27 (5), 518-534.
- Kim , Y.-G., Kim , S., & Yoo , J.-L. (2012). Travel agency employees' career commitment and turnover intention during the recent global economic crisis . *The Service Industries Journal* , 32 (8), 1247-1264.
- Kyei-Poku , I. A., & Miller , D. (2013). Impact of Employee Merger Satisfaction on Organizational Commitment and Turnover Intentions: A Study of a Canadian Financial Institution . *International Journal of Management* , 30 (4), 205-224.
- Lai, L., & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions . *The International Journal of Human Resource Management* , 20 (9), 1985-1998.
- Lam, W., Chen, Z., & Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behaviour in a Sino-Japanese joint venture . *The International Journal of Human Resource Management* , 20 (11), 2250-2270.
- Li, X., & Zhou, E. (2013). Influence of customer verbal aggression on employee turnover intention . *Management Decision* , 51 (4), 890-212.
- Li, Y., & Jones, C. B. (2012). A literature review of nursing turnover costs. *Journal of nursing management* (21), 405-418.
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective . *Career Development International* , 18 (3), 305-324.

- McNall , L. A., Masuda , A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment . *The Journal of Psychology* , 144 (1), 61-81.
- Meisler, G. (2013). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions . *Employee Relations* , 35 (4), 441-455.
- Mishra, S. K., & Bhatnagar , D. (2010). Linking Emotional Dissonance and Organizational Identification to Turnover Intention and Emotional Well-Being: A study of Medical representatives in India. *Human Resource Management* , 49 (3), 401-419.
- Münderlein, M., Ybema, J. F., & Koster, F. (2013). Happily ever after? Explaining turnover and retirement intentions of older workers in The Netherlands . *Career Development International* , 18 (6), 548-568.
- Paillé , P., & Grima , F. (2011). Citizenship and Withdrawal in the Workplace: Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Intention to Leave Current Job and Intention to Leave the Organization . *The Journal of Social Psychology* , 151 (4), 478-493.
- Pajo, K., Coetzer, A., & Guenole , N. (2010). Formal Development Opportunities and Withdrawal Behaviors by Employees in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management* , 48 (3), 281-301.
- Rege, G., & Molleman, E. (2012). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human relations The Tavistock Institute* , 66 (193), 192-218.
- Robinson, S. D., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Lee, M. B. (2012). Comparing operationalizations of dual commitment and their relationships with turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management* , 23 (7), 1342-1359.
- Schmidt, J. A., & Lee, K. (2008). Voluntary retirement and organizational turnover intentions: the differential associations with work and non-work commitment constructs . *Journal of Business Psychology* , 22, 297-309.
- Shahnawaz, M. G., & Jafri , M. H. (2009). Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers . *Journal of Management Research* , 9 (3), 159-166.
- Sharoni , G., Tziner , A., Fein , E. C., Shultz , T., Shaul, K., & Zilberman , L. (2012). Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions: Do Organizational Culture and Justice Moderate Their Relationship? . *Journal of Applied Social Psychology* , 42 (S1), E267-E294.
- Siebert, W. S., & Zubanov , N. (2009). Searching for the optimal level of employee turnover: A study of a large U.K. retail organization . *Academy of Management Journal* , 52 (2), 294-313.

- Singh , P., & Loncar , N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent . *Relations industrielles / industrial relations* , 65 (3), 470-490.
- Slatten , T., Svensson , G., & Sværi , S. (2011). Service quality and turnover intentions as perceived by employees Antecedents and consequences . *Personnel Review* , 40 (2), 205-221 .
- Stahl, G. K., Chua , C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J.-L., & Taniguchi, M. (2009). Predictors of Turnover Intentions in Learning-Driven and Demand-Driven International Assignments: The role of repatriation Concerns, Satisfaction With Company support, And Perceived Career Advancement Opportunities. *Human Resource Management* , 48 (1), 89-109.
- Staufenbiel, T., & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism . *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (83), 101-117.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes . *Research in Organizational Behavior* , 235-281.
- Suliman, A. A., & Al-Junaibib , Y. (2010). Commitment and turnover intention in the UAE oil industry . *The International Journal of Human Resource Management* , 21 (9), 1472–1489 .
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure . *Sloan Management Review* , 40, 75-88.
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: combining variables from the ‘traditional’ turnover literature with the theory of planned behavior . *Journal of Organizational Behavior* , 25, 893-914.
- Vandenberghe , C., & Bentein , K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover . *Journal of Occupational and organizational psychology* (82), 331-348.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover . *Journal of Management* , 33 (2), 141-160.
- Yang , J., Gong , Y., & Huo , Y. (2011). Proactive personality, social capital, helping, and turnover intentions . *Journal of Managerial Psychology* , 26 (8), 739-760.
- Zimmerman , R. D., & Darnold , T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process. A meta-analysis and path model . *Personnel Review* , 38 (2), 142-158.