

# LA RELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL OBRERO

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE TURNOVER

JEL Classification: M12, M51, M54

Received: November 25, 2020 | Accepted: June 16, 2021 | Available online: June 26, 2021

Cite this article as: Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. Estudios de Administración, 28 (1), 102-129. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>

**Yazmín Hernández Chávez**

Universidad Politécnica de Tlaxcala, México  
yazmin.hernandez@uptlax.edu.mx

**José Luis Jaramillo Villanueva**

Colegio de Posgraduados, Campus Puebla, México  
jaramillo@colpos.mx

**Gerardo Hernández Chávez**

Universidad Politécnica de Tlaxcala, México  
gerardo.hernandez@uptlax.edu.mx

## Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, mediante un estudio empírico cuantitativo, de corte transversal, en las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido del estado de Tlaxcala, México. Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario estructurado, aplicado a una muestra estratificada de obreros, pertenecientes a: 85 empresas pequeñas, 18 empresas medianas y 5 grandes compañías. Los hallazgos obtenidos confirman la relación existente entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, al presentar una correlación significativa moderada. De los resultados del estudio se deduce que, para reducir la rotación de personal, los gestores de talento humano deben fomentar el desarrollo afectivo en los empleados. La limitación de esta investigación es su carácter sectorial, pues está delimitada a un territorio específico.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

**Palabras claves:** Compromiso organizacional, rotación de personal, talento humano, gestión, industria del vestido.

## Abstract

The purpose of this paper is to analyze the relationship between organizational commitment and employee turnover by undertaking a cross-sectional quantitative albeit empirical study of small, medium and large firms of the apparel industry in the state of Tlaxcala, Mexico. The data were obtained using a structured questionnaire addressed to a stratified sample of workers at 85 small, 18 medium and 5 large companies. Based on a moderate significant correlation, the findings obtained confirm the relationship between organizational commitment and staff turnover. It may therefore be deduced that in order to reduce employee turnover, human talent managers should encourage the affective development of their employees. The limitations of this study are its sectorial character and its limitation to a specific territory.

**Keywords:** Organizational commitment, employee turnover, human talent, management, apparel industry.

## Introducción

Un tema de interés en los estudios empresariales es el compromiso organizacional (CO) de los empleados con la organización. Las investigaciones sobre esta temática comienzan en 1960 y se amplían en la década de 2010 a 2020. Esas investigaciones están caracterizadas por la multidisciplinariedad, lo que originó diferentes formas de conceptualización y medición del fenómeno durante los años (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982; Morrow, 1993; Reichers, 1985; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).

La mayor parte de los estudios se centran en la estimación del nivel de relación entre los diferentes tipos de compromiso, y en probar sus antecedentes y consecuencias hipotéticas (Somers, 2009). En ese sentido, el CO se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu & Zajac, 1990), características del trabajo (Bishop & Scott, 2000), medioambiente laboral (Meyer & Allen, 1997) y roles de los empleados (Black, Mendenhall & Oddou, 1991). De igual modo, el CO como variable precedente se ha analizado para predecir el ausentismo, la rotación de personal (RP), el desarrollo de los empleados, la intención de renunciar (Ko, Price & Mueller, 1997), los resultados financieros de la organización (Rucci, Kirn & Quinn, 1998) y la productividad de los empleados (Keller, 1997). Asimismo, los estudios se centraron en probar modelos de procesos de CO, utilizando análisis de regresión, correlación y modelos de ecuaciones estructurales (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolytsky, 2002).

La relación entre el CO y la RP es fundamental, teóricamente, puesto que intenta

describir la influencia de los apegos psicológicos de un empleado sobre sus intenciones de permanecer o abandonar la organización. Así, si cada forma de compromiso tiene un efecto igualmente fuerte y negativo sobre las intenciones de RP, entonces las acciones gerenciales deberían dirigirse simultáneamente a cada forma de compromiso, a fin de reducir la RP (Dunham Grube & Castañeda, 1994; Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993).

A nivel internacional, esa temática se ha planteado en múltiples investigaciones, lo que confirma la importancia del tema para las empresas. En ese sentido, los estudios se han ejecutado desde diferentes metodologías, y preferentemente bajo un enfoque cuantitativo, en países como Arabia Saudita (e.g. Ben-Bakr, Al-Shammari, Jefri & Prasad, 1994), Taiwán (e.g., Lu, Lin Wu, Hsieh & Chang, 2002), Reino Unido (e.g., Brierley, 1996), República Popular de China, (e.g. Weng, McElroy, 2012), Australia y Mauricio (e.g., Lee-Ross, 2005), India (e.g. Moshin, Legler & Kumar, 2013), Chipre (e.g. Zopiatis, Constanti & Thecharous, 2014), Bélgica (e.g., Stanley, Vandenberghe, Vandenberg & Bentein, 2013), entre otros. Sin embargo, a pesar de ser un tema de gran interés para los gestores de talento humano, se encontraron muy pocos estudios académicos para América Latina y, particularmente, en la industria del vestido.

En el caso de México, existen dos investigaciones llevadas a cabo en la ciudad de Tijuana (Baja California). Uno de esos estudios es realizado por Félix (1998), quien analiza a los trabajadores de las maquiladoras; el mencionado autor advierte que los factores que afectan a la RP son controlables por la empresa y que para disminuir la RP se tendrían que mejorar las condiciones laborales y modificar las formas de administrar al personal en cuanto a promoción y capacitación. La otra investigación es de García & Cox (2010), autores que analizaron la industria maquiladora, concluyendo que los trabajadores enfrentan problemas de bajo CO en el área de producción, con una tasa promedio de RP del 10 % mensual; además, se destaca que el deseo continuo de buscar trabajo está positivamente asociado con las intenciones de abandonar el empleo y negativamente asociado con el CO que perciben. De ahí el interés por estudiar la relación del CO y la RP en el sector del vestido en México.

Al respecto, la industria del vestido se distingue por ser un subsector muy competitivo y dinámico en el mundo. Destacan empresas líderes, ubicadas muchas veces en países desarrollados, las cuales utilizan la subcontratación como estrategia para disminuir los costos de producción, al buscar países suburbanos o en desarrollo como México, que poseen abundante mano de obra, baja calificación, bajos salarios y escasa sindicalización (Arroyo & Cárcamo, 2010; Bair, 2005; García, 2004). Esta táctica produce ahorros de forma inmediata, pero, a mediano y largo plazo, ocasiona problemas como altos índices de RP, aunque ese fenómeno, muchas veces, está influenciado por la desmotivación e insatisfacción laboral, que impactan negativamente en la productividad de las empresas; lo anterior, representa una pérdida del talento humano que no es fácilmente recuperable porque implica renovar esfuerzos de capacitación y aprendizaje (Arokiasamy, 2013; Hernández, Hernández & Mendieta, 2013; Zimmerman & Darnold, 2009).

Por todo lo antes expuesto, es muy importante estudiar la industria del vestido en el contexto mexicano, y en particular en el estado de Tlaxcala, puesto que sus condiciones sociales, culturales y laborales difieren de otras entidades o países, por lo que la información obtenida facilitará la evaluación o comparación con otras regiones bajo contextos similares.

El objetivo de la presente investigación es estimar e identificar la relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, mediante un estudio empírico del personal obrero en la industria del vestido del estado de Tlaxcala, México.

El artículo está organizado en cinco secciones: la primera, aborda la revisión de la literatura en cuanto a CO, RP y la relación que existe entre ellas; la segunda, trata de explicar la metodología utilizada; la tercera, expone el análisis de los resultados; la cuarta, presenta la discusión; finalmente, en la última sección, se exponen las conclusiones y las líneas de investigación que pueden derivar del presente estudio.

## Revisión de literatura

### Compromiso Organizacional

A partir de los estudios de Becker (1960) se han identificado múltiples definiciones de CO, que lo consideran como una actitud que deriva del comportamiento hacia la organización. Según Mowday et al. (1979) el CO es:

La fuerza relativa a la identificación de un individuo e implicación en una organización particular y se caracteriza por tres factores de relación: a) aceptación y creencia en los valores y objetivos institucionales, b) la voluntad de las personas para esforzarse en nombre de su institución y el deseo de mantener su membresía en la organización (pág. 226).

Durante la década de 1990, el CO fue un tema central de investigación en el ámbito de las organizaciones. Meyer & Allen (1991) lo definen como un “estado psicológico” que caracteriza la relación entre una persona y una organización, “reflejando una necesidad, un deseo y/o una obligación de los empleados a fin de mantener su pertenencia con la organización” (pág. 62). Asimismo, Robbins (2009) define el CO como el “grado en que un empleado se verá identificado con la organización a la que pertenece, buscando además mantener dicha posesión” (pág. 22).

Gómez et al. (2013) describen que el CO está correlacionado con la satisfacción con el trabajo y la productividad de las personas, incluso, se ha encontrado que cuando las personas no se comprometen con la organización tienden a presentar ausentismos (Lu, While & Barriball, 2005). Por otro lado, los empleados que están comprometidos con su trabajo se desempeñan llenos de energía, dedicados e inmersos en sus actividades laborales (Bakker, 2011).

Fonseca et al. (2019) mencionan que las distintas definiciones del CO exponen un componente actitudinal que los empleados presentan hacia la organización a la que pertenecen. Sin embargo, se pueden identificar diferencias entre las definiciones presentadas. Los estudios, en general, muestran al CO como un elemento positivo para la relación entre los empleados y la organización. Al respecto, saber si un colaborador está o no comprometido con su empresa es muy importante para explicar su forma de actuar con los compañeros, jefes o con los subordinados, debido a que el nivel de compromiso de los trabajadores podría tener influencia en el nivel de competitividad de la organización (Loli, 2006).

Varios investigadores del CO han diseñado marcos conceptuales para definir sus modelos o herramientas de medición. En ese sentido, esta investigación se centra en el Modelo de Compromiso Múltiple, también designado como el Modelo de Tres Componentes de CO de Allen & Meyer (1990) y Meyer & Allen (1991), quienes señalan que la relación entre el personal y la organización presenta consecuencias con respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. Como resultado de lo anterior, la temática ha sido dominante para la investigación de CO en los últimos años, porque contribuye a una comprensión más completa del CO.

Allen & Meyer (1990) y Meyer & Allen (1991) proponen la existencia de tres tipos de compromiso distintos:

- ▶ *Compromiso afectivo (CA)*: refleja la unión afectiva o emocional del trabajador a la organización.
- ▶ *Compromiso calculado o de continuidad (CC)*: se basa en la inversión que el individuo realiza como trabajador de una organización y que hace ver su salida como una pérdida o su permanencia como una necesidad.
- ▶ *Compromiso normativo (CN)*: se caracteriza por un sentimiento de obligación y la necesidad de mantenerse vinculado a la empresa como una forma de recompensar una deuda de lealtad hacia la organización por los beneficios económicos que recibe.

Esta clasificación no solo es ampliamente admitida, sino que es utilizada como base para el estudio de la relación entre el compromiso y la confianza en determinadas organizaciones (Perry, 2004).

Otros autores plantean propuestas que discrepan en los términos, pero coinciden en su contenido. En ese sentido, Lagomarsino (2003) sintetiza el concepto de CO en una sola frase que frecuentemente es utilizada: “tener puesta la camiseta de la organización” (pág. 79). Por tanto, se comprendería mejor la relación de un empleado con una organización, al analizar los tres componentes mencionados anteriormente.

Cada persona está involucrada en distintas organizaciones, realizando diversas actividades, por ello, la psicología organizacional y del trabajo se orientan a buscar entender las interrelaciones que se inician y mantienen cuando un sujeto acepta integrarse a una empresa y asume un compromiso, donde se admite que ambas partes obtendrán beneficios (Loli, 2007).

Por otro lado, el Modelo de los Tres Componentes es sintetizado por Rego et al. (2011), quienes consideran que la prevalencia de un componente del compromiso no implica la inexistencia de los otros; a pesar de que cada componente tiene como consecuencia la permanencia del individuo en la organización, cada uno presenta características muy específicas, acrecentando la hipótesis de que los empleados con fuerte ligación afectiva a la organización permanecen ahí porque quieren hacerlo. Los que exponen un fuerte CC se mantienen en la organización porque se sienten obligados a hacerlo y los empleados que muestran un mayor nivel de CN continúan en la organización porque sienten que deben hacerlo.

Así, este estudio define el CO en el que los empleados muestran un sentimiento de identificación con el puesto –ante las oportunidades de empleo y la existencia de alternativas– y demuestran pertenencia y participación en el cumplimiento o respeto a la organización, presentando agradecimiento y responsabilidad moral.

### **Rotación de Personal**

March & Simon (1958) constituyen unos de los pioneros en temas de rotación de personal (RP). Ellos propusieron un modelo en el que abordan el problema de RP con un enfoque integral. A partir de este, la satisfacción laboral y el entorno económico son factores considerados claves, sentando las bases para teorías posteriores con un enfoque sistémico. Este prototipo se orienta a observar el proceso de la RP, a partir de la decisión propia del trabajador de salirse de una empresa, por lo que la RP es entendida como el “retiro voluntario” o la decisión “de un individuo de abandonar una organización de la cual recibe una compensación económica” (pág. 262). En efecto, ese concepto ha otorgado una base sólida para muchos de los trabajos posteriores sobre la RP, por la orientación de equilibrio en la evaluación integral del mercado laboral y de la satisfacción.

Mobley (1977) define la RP como “el retiro voluntario e involuntario de una persona en una organización de la cual recibe un salario” (pág. 237). Por lo tanto,

reconoce que existen diferencias individuales en la secuencia del proceso que sigue cada sujeto para llegar a la decisión de rotación. Es decir, constituye un modelo más heurístico que descriptivo, porque predominan los componentes de tipo impulsivo, en lugar de los de corte racional.

Por su parte, Price (1977) conceptualiza la RP como “el grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización” (pág. 6). Su principal aportación es el combinar variables organizacionales como: la integración, la comunicación formal y la centralización como determinantes de la satisfacción, una variable que incide en la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización.

Los modelos teóricos resaltan la importancia de entender el problema de la RP (conociendo sus causas para entender las consecuencias) y con ello poder controlar ese fenómeno.

En ese sentido, este trabajo de investigación se nutre de esas teorías y se considera que la satisfacción laboral y el CO son variables que afectan, en forma directa, el tema que se analiza. El problema se asocia a la desproporción existente entre la carga de trabajo y los salarios, por ello, en consecuencia, se trata de buscar una solución fuera del centro laboral.

Por otro lado, según Recio et al. (2012), la insatisfacción en el trabajo constituye un antecedente del CO ligado al ausentismo, al bajo desempeño y RP, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas, al desempeño o a los estímulos que pueden ser económicos o psicológicos, entre los que se han establecido correlaciones significativas con el compromiso hacia la organización.

Carrillo & Santibáñez (2001) enfatizan la necesidad de que –en el contexto del sector maquilador– la RP sea administrada, debido a la multiplicidad de factores que contribuyen a la decisión individual de dejar el empleo o a la magnitud del problema. Para ellos, el problema de RP es prácticamente imposible de solucionar, sin que afecte la localización de las empresas y rebasa, incluso, las posibilidades de las políticas gerenciales. Sin embargo, entre los estudios del contexto local, Méndez (2004) realizó una investigación de RP en restaurantes de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala. Allí, se enfocó en la implementación de un adecuado sistema de incentivos en la empresa, por medio de la evaluación del desempeño, ya que de esta manera se crea un verdadero compromiso de parte de la gerencia hacia el trabajador; su importancia radica en que se motiva al empleado a dar el 100 % en sus funciones y se involucra la parte motivacional que todo ser humano debe atender en su vida laboral.

Ante esa situación –y teniendo en cuenta que la insatisfacción laboral produce una baja en la eficiencia organizacional– es que la empresa debe tratar de desarrollar las condiciones necesarias para que su personal se sienta comprometido y motivado, lo cual se logra a partir de estrategias de sensibilización o mediante cursos para los trabajadores. Aunado a ello, para un trabajador es de gran importancia la seguridad social, al lograr la concientización de los problemas que implica la RP para la empresa, lo cual incluye los costos extraordinarios que causa a la misma (Aztati, 2004).

Ahr & Ahr (2000) mencionan que, desde las propuestas de March & Simon (1958), los investigadores se han enfocado en estudiar cómo la disponibilidad de empleos y la insatisfacción laboral interactúan para dar como resultado el comportamiento de la RP. Señalan, por ejemplo, que bajo ciertas circunstancias la disponibilidad de varias alternativas de empleo estimula la insatisfacción laboral del trabajador en su empleo actual al crear expectativas que no se cumplen en este. Del mismo modo, los investigadores enfatizan que algunos estudios contemporáneos sobre la RP documentan a los empleados, sin tener uno de reemplazo ya preparado. Estos descubrimientos proponen que la insatisfacción laboral es más importante que la

disponibilidad de empleo al determinar si un empleado dejará su trabajo.

Ahr & Ahr (2000) indican que las investigaciones proveen importantes hallazgos sobre las razones por las que los empleados se quedan y que las causas del costo de dejar su empleo actual es más alto de lo que están dispuestos a pagar (CC). Los empleados que demuestran actitudes y hábitos de trabajo más deseables por los gerentes tienden a ser los que permanecen porque así lo desean (CA). Este trabajo adopta el modelo de MORALE de Ahr & Ahr (2000), en el que la RP está relacionada, de manera directa, con las variables que se estudian en el prototipo propuesto:

- ▶ *Relaciones*: conexión, trato, correspondencia, comunicación de alguien con otra persona.
- ▶ *Remuneración*: consiste en la retribución en dinero o especie que el trabajador percibe por sus servicios en la organización.
- ▶ *Oportunidades*: potencial de crear algo nuevo, deseabilidad social y la potencia de crear valor.
- ▶ *Adaptabilidad*: propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas, afectivas y confiables.
- ▶ *Liderazgo*: influencia interpersonal, ejercida en una situación a través de la comunicación humana, a fin de conseguir un objetivo determinado.
- ▶ *Equidad*: lo que el individuo contribuye en términos de habilidad, esfuerzo y otros factores para desempeñar su puesto frente a lo que recibe por su trabajo en términos de paga y otras compensaciones.

El modelo se denomina MORALE porque las variables que se relacionan forman las siglas en inglés de esta palabra. Según estos autores, de esas variables dependerá la satisfacción, productividad y CO hacia la organización que el empleado crea. En resumen, se afirma que las razones por las que un empleado deja la organización pueden ser sorteadas en las seis categorías antes mencionadas. La adecuada remuneración deberá estar en línea más baja del modelo, porque para la mayor parte de los empleados este no es el factor más importante para decidir si permanecen o dejan la organización.

Para los efectos de esta investigación, se entiende por RP el abandono voluntario e involuntario de una organización en la que el sujeto percibe un sueldo.

### **Compromiso organizacional y rotación de personal**

Una de las principales consecuencias a las que han llegado los numerosos estudios sobre el tema es que el compromiso sostiene una relación negativa con la RP y la intención de abandono, es decir, a mayor compromiso con la organización, menores serán los índices de rotación o de abandono de las empresas (Hernández De la Cruz, 2018).

Dentro de las variables relacionadas con la organización, las corporaciones que poseen un sistema de valores éticos, un clima y una cultura organizativa desarrollan niveles de CA y CN más elevados (Hunt, et al., 1989; O'Really et al., 1991).

La falta de estudios o la obtención de resultados poco concluyentes acerca de aspectos como estructura organizativa o efectos de estrategias de dirección del talento humano sobre los niveles de responsabilidad hacen suponer que esta será una de las principales direcciones a seguir en el estudio del compromiso.

Las investigaciones demuestran una fuerte relación negativa con respecto a CA, seguido por el CN y finalmente el CC y RP. Sin embargo, sobre las percepciones individuales con respecto a la intención futura de abandono de la organización se producen discrepancias en los resultados, en relación con el CC (Powell & Meyer, 2004). El CO no debe tener solo secuelas que beneficien a la empresa y a los trabajadores,



sino que también puede tener resultados desfavorables o menos beneficiosos de lo que podrían ser.

Los estudios realizados por Tett & Meyer (1993) sobre CO y RP –en los que toman como variables la satisfacción, compromiso, los antecedentes de intención de abandono y la RP– obtienen como resultados que el compromiso es mejor predictor de la RP que de la intención de abandono con respecto a la satisfacción. Además, Ben-Bakr et al. (1994) utilizaron las respuestas de 442 empleados de organizaciones de Arabia Saudita para verificar que las variables de actitud (es decir, satisfacción laboral, CO, CC) predicen la RP. Esto es consistente con investigaciones previas sobre CO y satisfacción laboral. Por tal motivo, los hallazgos de ese estudio confirman las expectativas de que estas variables actitudinales predicen la rotación.

Lo anterior es consistente con otras investigaciones sobre CO y satisfacción laboral (Porter & Steers, 1973; Koch & Steers 1978; Angle & Perry, 1981; Mayer & Schoorman, 1992). Los hallazgos apoyan la idea de que el CO es un mejor indicador de la RP y que el CC no fue tan fuerte en su predicción como se esperaba.

La RP es una función de muchos factores: la movilidad, la permanencia, las condiciones del mercado laboral y las habilidades de los empleados. Estas condiciones, sostienen los autores, difieren entre sectores, ocupaciones o países.

Lu et al. (2002) realizaron una investigación sobre las intenciones de RP, el CO y la satisfacción laboral de las enfermeras de hospitales de Taiwán. Los hallazgos de este estudio muestran una correlación entre el CO y la intención de abandonar la organización o profesión. El análisis discriminante realizado indicó que el CO es mejor para predecir la intención de abandonar el trabajo de enfermería que la intención de desistir de la profesión, pues está más frecuentemente correlacionada que la intención de abandonar la organización. La satisfacción laboral fue más efectiva para predecir la intención de abandonar la organización que la intención de dejar la profesión de enfermería en un 8 %. Los hallazgos, también, coinciden con los resultados de una serie de estudios que muestran que el CO se correlacionó negativamente con la intención de personal entre las enfermeras (Aryee et al., 1994; Blau & Lunz, 1998).

Morrow (1983) sugirió que el CO es un compromiso más estable que los sentimientos sobre el trabajo de una organización. Asimismo, Brierley (1996) confirmó que la correlación entre el CO y la RP de la organización era mayor que entre el CO y la RP de la corporación, debido a que la intención de dejar la organización o de dejar la profesión de enfermería proviene de diferentes actitudes.

Por otro lado, Weng & McElroy (2012) aplicaron una encuesta para evaluar el modelo de crecimiento profesional de cuatro facetas –propuesto por Weng, McElroy, Morrow & Liu (2010) en la República Popular de China– y analizaron su efecto sobre el CO y las intenciones de rotación, dado que los trabajadores ya no están sujetos a las organizaciones y están menos comprometidos con estas; por ello, se deben examinar los determinantes actitudinales evidentes de la rotación, como el CO y la satisfacción laboral.

Por su parte, Lee-Ross (2005) compara las actitudes y la motivación laboral entre los trabajadores de hoteles en Australia y Mauricio. Allí se cuestiona el papel de los “estilos participativos” de gestión entre los trabajadores hoteleros y el impacto de la diferencia como moderador cultural de comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo, representando una nueva área de investigación.

También, la revisión de literatura acerca de la industria hotelera en India sugiere que la intención del empleado de renunciar al trabajo aumenta a medida que mejoran la seguridad laboral y los ingresos. El estudio es distintivo, pues explora las intenciones de los trabajadores de un hotel de lujo en India para dejar sus trabajos; siendo muy



poca la evidencia de otras literatura en contextos similares. Los resultados tienen implicaciones, tanto para la teoría como para la práctica, pues constituye el primer estudio importante de este tipo en el contexto de la industria hotelera en India, donde hay una población de más de mil millones de personas y una industria en expansión (Moshin et al., 2013).

Del mismo modo, Farrell (2000) enfatizó que la rotación y especialmente el CO guardan una relación negativa. En ese sentido, un estudio realizado a empleados de un hotel concluyó que el compromiso emocional, normativo y la satisfacción laboral tienen una relación negativa con la intención de abandonar el empleo (Zopiatis et al., 2014).

En este sentido, Stanley et al. (2013) afirman que el CO juega un papel importante en el proceso de rotación. Los modelos comunes ven el compromiso como un antecedente de la intención y la rotación real (Bentein et al., 2005; Griffeth et al., 2000; Tett & Meyer, 1993). Además, los efectos del compromiso sobre la intención de rotación varían según las formas de compromiso (Meyer et al., 2002).

El compromiso es uno de los temas más estudiados como parte del CO. Muchas investigaciones han mostrado que este concepto es mejor motivador contra la RP y puntualidad que la propia satisfacción laboral. Quizá por ese motivo, se ha llegado a deducir que los integrantes que poseen niveles más altos de compromiso registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos niveles de ausentismo.

De esa forma, se establecen las siguientes hipótesis de trabajo:

- ▶ **Ha:** El compromiso organizacional se relaciona positivamente con la rotación de personal en las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido del estado de Tlaxcala.
- ▶ **Ha1:** El compromiso organizacional afectivo se relaciona positivamente con la rotación de personal.
- ▶ **Ha2:** El compromiso organizacional continuidad se relaciona positivamente con la rotación de personal.
- ▶ **Ha3:** El compromiso organizacional normativo se relaciona positivamente con la rotación de personal.

## Metodología

La metodología empleada se dividió en cuatro etapas: a) el diseño del muestreo; b) descripción del tipo de investigación; c) elaboración y aplicación de la encuesta; y d) el análisis de los datos.

En el marco del muestreo, las unidades de análisis utilizadas fueron las empresas pertenecientes al sector de la industria del vestido en el estado mexicano de Tlaxcala. Se utilizó el criterio de clasificación de las PYMES en México, establecido en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña, Mediana, y Grande Empresa de 2017. En ella se establecen los siguientes rangos de trabajadores:

- ▶ Pequeña empresa: de 11 a 50 trabajadores.
- ▶ Mediana empresa: de 51 a 250 trabajadores.
- ▶ Grandes empresas: de 250 a 500 trabajadores.

Se utilizó la técnica de muestreo aleatorio estratificado, que es una clase de muestreo que se utiliza cuando se conoce previamente que la población está dividida en estratos, que son parecidas a categorías y que, por lo general, no son de similar tamaño (Kleeberg & Ramos, 2009).

La información se obtuvo del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI, en agosto de 2018. Se obtuvo una muestra de 85 empresas

pequeñas, 18 medianas y 5 grandes. Lo anterior dio como resultado la aplicación de entrevistas en: 71 pequeñas empresas, 3 medianas y 1 grande.

Como criterio para esta investigación, se decidió entrevistar a 3 trabajadores de las pequeñas empresas, 5 trabajadores de las medianas empresas y 10 trabajadores de grandes empresas, lo que suma un total de 238 personas entrevistadas.

La investigación es correlacional porque busca medir la existencia de relaciones entre las variables de estudio, a partir de un análisis no experimental, pues no se manipulan deliberadamente las variables. El estudio es transversal, porque se analiza el estado de las variables en un momento determinado. El trabajo de campo se realizó entre septiembre y octubre del 2018.

El enfoque de la investigación fue mixto; cuantitativo porque se fundamenta en la construcción y medición de las variables a través de dimensiones e indicadores; y cualitativo porque se analiza el significado de conceptos, dando así una complementariedad. Lo cualitativo sirvió a lo cuantitativo para describir y complementar los datos numéricos confirmados en el instrumento de investigación (Hernández et al., 2010).

Para la recolección de los datos se construyó un cuestionario que se administró al personal obrero de las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido del estado de Tlaxcala. Se utilizó la escala de Likert, que es ampliamente utilizada para medir actitudes (Hernández et al., 2010). Esta escala tiene diversas propiedades como: dirección (positivo o negativa), intensidad (alta o baja) que forman parte de la medición, como se muestra enseguida:

- ▶ 5= Totalmente de acuerdo
- ▶ 4= De acuerdo
- ▶ 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ▶ 2= En desacuerdo
- ▶ 1= Totalmente en desacuerdo.

El cuestionario se dividió en dos áreas diferenciadas:

- a) Descripción del perfil obrero: edad, género, estado civil, número de hijos, años escolares cursados, estudia o no, antigüedad laboral en la empresa, rola turnos, lugar de origen, vehículo para transportarse a la empresa.
- b) Dimensiones de CO del modelo de Meyer & Allen (1991): CA, CC y CN. Para el modelo de RP de Ahr & Ahr (2000) se adoptaron las dimensiones de remuneración, liderazgo, relaciones, oportunidades, adaptabilidad y equidad.

En la fase de análisis de los datos, se efectuó una fase exploratoria a fin de detectar posibles inconsistencias y datos atípicos; para, después, generar estadísticos descriptivos y frecuencias, complementados con ANOVA y correlación de Pearson, utilizando el software SPSS 20.0.

### **Tratamiento de los datos**

Primero se procedió a la revisión y numeración de los cuestionarios para fines de identificación. Previo al procesamiento de los datos, se identificaron las variables para cada una de las preguntas del cuestionario. Luego, se procedió a calificar las repuestas, haciendo una interpretación de valor en los recuadros colocados en la parte derecha del enunciado. Los datos fueron capturados en Excel, para ser manejados mediante el programa estadístico SPSS versión 20 (*Statistical Package for Social Sciences*). Se comparó el 100 % de los cuestionarios contra una impresión de los datos capturados.

Los datos extraídos de la encuesta se examinaron empleando principalmente SPSS versión 20.0 para evaluar su normalidad y determinar si se puede tratar como un

conjunto de datos únicos.

Para determinar la normalidad, el presente estudio utilizó los índices de sesgo y curtosis. Para Pérez (2008), los índices de asimetría y curtosis que se encuentran dentro del rango de -2 a +2 señalan una distribución normal. Los resultados indicaron que, de las 30 preguntas iniciales, los valores de asimetría fueron de 0.511 y curtosis de -0.661. Este resultado concluye que la distribución de los datos puede considerarse normal.

Por otro lado, el coeficiente de Cronbach es un método de consistencia interna que permite determinar la fiabilidad de un instrumento de medida, a través de un grupo de ítems que tiene la expectativa de medir el constructo o dimensión teórica (Landa & Ramírez, 2018). Para calcular este coeficiente es necesario la aplicación del instrumento de medición y los resultados que arroja son valores entre 0 y 1. Streiner (2003) sostiene que el valor límite para aceptar un alfa de Cronbach es 0.7, mientras que Malhotra (2008) indica que existe confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna cuando el coeficiente adopta un valor igual o menor de 0.6. No obstante, Salkind (2006) señala que el alfa de Cronbach fue de 0.919, que de acuerdo a la escala de valorización es muy buena.

Al considerar la confiabilidad de las subescalas por separado, se observa en la Tabla 1 que se encontraron valores entre 0.9 y 0.8 lo cual sugiere que es buena la fiabilidad de consistencia interna del instrumento utilizado (George & Mallery, 2016).

**Tabla 1.** Alfa de Cronbach para cada variable

	<b>Criterio</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Compromiso organizacional</b>	Compromiso afectivo	.907
	Compromiso normativo	.921
	Compromiso de continuidad	.919
	Remuneración	.912
	Liderazgo	.908
<b>Rotación de personal</b>	Relaciones	.903
	Oportunidades	.908
	Adaptabilidad	.910
	Equidad	.898

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el estadístico KMO para los ítems de CO y RP, mostró un valor de 0.843, lo que indica una adecuación apropiada para el análisis factorial (Méndez & Rondón, 2012). El valor observado de la esfericidad de Bartlett fue de 595.5 y su nivel de significación asociado es menor que 0.05, lo que demuestra que existen las condiciones para realizar un análisis factorial.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que de los 9 grupos de variables que conforman las dimensiones de CO y RP, se obtienen dos componentes principales que explican el 74.28 % de la varianza total, tal como se observa en la Tabla

2. Lo anterior quiere decir que, con estos dos componentes se puede representar un 74.288 % del problema original, produciéndose la pérdida de tan solo 25.712 % de la información original representada por las nueve variables iniciales. En ese sentido, se consideraron los criterios que proponen López & Fachelli (2015) para considerar aquellos factores que tienen un valor propio superior a 1 y el de considerar el número de ejes que acumulan el 70 % de la varianza total, que se considera equilibrada entre la pérdida de información.

**Tabla 2.** Varianza total explicada

Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	total	% de la varianza	% acumulado
1	5.637	62.631	62.631	5.637	62.631	62.631
2	1.049	11.658	74.288	1.049	11.658	74.288
3	.677	7.523	81.811			
4	.555	6.164	87.975			
5	.357	3.970	91.945			
6	.267	2.970	94.914			
7	.181	2.013	96.927			
8	.163	1.809	98.736			
9	.114	1.264	100.00			

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Nota: De acuerdo a los test de Kaizer-Mayer-Oklin, se consideran para estimaciones solo aquellos factores cuyo autovalor supera la unidad.

Con respecto a la cuantificación del autovalor, se concluye que existen dos componentes principales en los cuales es necesario centrar la atención, dado que ellos explican el 74.28 % de la variación de toda la información que vierten los indicadores con los que se estima el CO y la RP.

Con relación a las pruebas de media de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Oklin, las pruebas de las variables analizadas indican la pertinencia de realizar el estudio de los componentes principales que se muestra en la Tabla 3. Como se puede observar, el primer factor estaría compuesto por siete variables (compromiso afectivo, remuneración, liderazgo, relaciones, oportunidades, adaptabilidad y equidad), mientras que el segundo factor lo componen dos variables (CN y CC). Con estos resultados, se evidencia que el primer componente tiende a ser muy general, agrupando un número significativo de variables, mientras que el segundo agrupa un número poco significativo de variables.

**Tabla 3.** Componentes principales

	1	2
Compromiso afectivo	<b>0.832</b>	-.237
Compromiso normativo	0.591	<b>.620</b>
Compromiso de continuidad	0.627	<b>.667</b>
Remuneración	<b>.774</b>	.119
Liderazgo	<b>.811</b>	-.085
Relaciones	<b>.871</b>	-.183
Oportunidades	<b>.824</b>	-.161
Adaptabilidad	<b>.806</b>	-.262
Equidad	<b>.927</b>	-.117

Método de extracción: Análisis de componentes principales 2 componentes extraídos.  
 Nota: se tomó en cuenta los valores mayores a 0.5 de acuerdo con lo establecido por Montoya (2007).

### Análisis de resultados

Los trabajadores encuestados tenían un promedio de edad de 26 a 35 años; 27.6 % entre 18 a 25 años; 33.3 % entre 26 a 35 años; 25.3 % entre 36 a 45 años; 9.2 % entre 46 y 60 años; el resto fueron mayores de 60 años.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2020), la industria manufacturera en Tlaxcala tiene 23 % más de trabajadores, entre 20 a 29 años, con respecto a los demás sectores. Es decir, que es un sector con predominio de trabajadores jóvenes.

El 70 % de las empresas encuestadas fueron pequeñas, 20 % medianas, y 10 % grandes. Con respecto a la ubicación de las empresas de la industria del vestido, en la muestra, 34 % son del centro, 21 % del poniente, 19 % del sur, y 5 % del oriente del Estado.

El género encuestado es 56.3 % femenino y 43.7 % masculino. Al respecto, según los estudios realizados por Hernández De la Cruz (2018) en Tehuacán Puebla, el ingreso de las mujeres al mundo laboral industrial provocó cambios en las pautas relacionadas con el lugar que estas ocupan dentro de una sociedad tradicional, como regularmente se define a los municipios rurales. Las mujeres no podían, ni debían trabajar, pero su necesidad es cada vez más apremiante, debido a lo cual se impulsó el ingreso de las mujeres al mercado laboral. De forma similar, en el territorio tlaxcalteca se visualiza una situación parecida.

Con relación a su estado civil, 41.4 % de los encuestados eran casados, 27.6 % solteros, 25.3 % en unión libre y el 5.7 % divorciados. Al respecto, de acuerdo con Arciniega (2011), en la industria textil predominan los casados, resultando una constante la incorporación de la mujer, que aun siendo casada, tienen que contribuir con la economía familiar a través de la figura doble de proveedor o como jefas de hogar. En algunos casos, las mujeres representan la única fuente de ingreso del hogar, cuando son madres solteras o sus esposos no tienen trabajo.

En cuanto a los hijos, 67.6 % de los encuestados tiene por lo menos un hijo. En algunos casos, son las jefas de hogar las que mantienen a sus hijos, debido al abandono

de la pareja (Hernández De la Cruz, 2018).

Con respecto a la escolaridad, 62.1 % de los encuestados tenían estudios de nivel secundario; 24.1 % media superior; 9.2 % de primaria; 3.4 % de carrera técnica; y, 1.1 % profesional. Lo anterior coincide con lo expuesto por Aztati (2004), quien encontró que en la industria textil y de la confección en Chiautempan (Tlaxcala) –al analizar las empresas maquiladoras– casi la mitad de las mujeres tenían la escolaridad secundaria terminada. Además, como lo confirma INEGI (2020), el porcentaje de la población con escolaridad de secundaria completa es mayor, con respecto a los demás niveles.

En lo referente a la antigüedad laboral en las pequeñas, medianas y grandes empresas, se encontró que el 14.9 % oscilan en menos de 3 meses, 12.6 % de 3 meses a 1 año, 23.0 % de 1 a 3 años, y 49.3 % de más de 3 años. Los resultados son similares a los reportados por Hernández et al. (2018), quienes aseveran que la antigüedad de más de 3 años en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas; además, las oportunidades en el mercado de trabajo disminuyen con la edad, estimulando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual.

El 11.5 % de los trabajadores encuestados sí estudia, mientras que el 88.5 % no lo hace. Eso concuerda con lo planteado por Ramírez (2012), al manifestar que el esfuerzo de las mujeres en la vida de la comunidad es parte integral de la cotidianidad, de esa manera, al salir de la empresa regresan a su casa, después de una extenuante jornada de trabajo; por las tardes compran lo necesario para hacer la comida o buscan las cosas que se necesitan para el hogar, sin embargo, los múltiples compromisos no le permiten seguir estudiando.

Con relación al lugar de origen, los encuestados manifestaron que eran de Chiautempan (27.6 %), de Apetatitlán (23.0 %), Contla (12.6 %), Papalotla (12.6 %), y el resto son de diferentes municipios. La gran mayoría vive cerca de su lugar de trabajo. Al respecto, en Tlaxcala, la industria del vestido tiene mayor presencia en los municipios de Chiautempan, San Pablo Apetatitlán y Contla, que en conjunto constituyen el 43 % de los establecimientos del ramo en la entidad, lo que genera el 34 % de los ingresos totales del rubro. Esos datos demuestran la relevancia de la actividad en la región, por lo cual, es necesario reinterpretar sus virtudes y su ubicación en la zona centro del estado de Tlaxcala. Esto hace de la actividad un importante foco de atracción comercial, principalmente porque el índice de población que se concentra entre la región y sus alrededores les permiten continuar operando (Aztati, 2004). Los trabajadores provienen de las localidades del mismo municipio y en menor proporción de los municipios colindantes (García, 2005).

El análisis de datos mostró que CA, CN y CC se combinan para formar perfiles que determinan la RP, como se puede observar en la Tabla 4. La correlación estimada entre CO y RP es de 0.796. De acuerdo a Hernández et al. (2010), se puede considerar como correlación alta.

**Tabla 4.** Correlaciones entre variables

<b>Compromiso organizacional</b>	<b>Rotación de personal</b>
Compromiso afectivo	0.755
Compromiso normativo	0.523
Compromiso de continuidad	0.524

Fuente: elaboración propia.

Se encontró que CA y RP están correlacionadas como lo muestra el coeficiente de correlación de 0.755, lo que es una correlación positiva considerable (Hernández et al., 2010).

El análisis de datos mostró que CA, CN y CC se combinan para formar perfiles que determinan la RP, como se puede observar en la Tabla 4.

Con relación al CC y la RP, estos tienen un valor de 0.524, por lo que existe una correlación significativa moderada. De acuerdo con Geneviciutè-Janonienè & Endriulaitienè (2014), el CC afecta positivamente el agotamiento emocional, el cinismo y la resistencia al cambio, y afecta negativamente la propensión a la RP.

En lo que respecta al CC y la RP, estos tienen un valor de 0.524, por lo que existe una correlación significativa moderada (Geneviciutè-Janonienè & Endriulaitienè, 2014).

En el análisis ANOVA para las empresas pequeñas, medianas y grandes (ver Tabla 5), el p-valor es de 0.094, por lo que no existe diferencia entre el CO y la edad. Eso difiere de las conclusiones de Vargas et al. (2014), quienes reportaron que a mayor edad, aumentaba el nivel de compromiso.

**Tabla 5. Resultados de ANOVA**

<b>Variables</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Compromiso organizacional y edad	2.430	0.094
Compromiso organizacional y género	4.262	0.042
Compromiso organizacional y estado civil	10.041	0.002
Compromiso organizacional y número de hijos	4.896	0.010
Compromiso organizacional y escolaridad	3.789	0.055
Rotación de personal y edad	.587	0.557
Rotación de personal y género	.762	0.387
Rotación de personal y estado civil	8.816	0.004

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al CO y al género, el valor de p-valor es de 0.042, por lo que no existen diferencias; entre el CO y el estado civil, el valor de p-valor es 0.002, lo que demuestra que sí existen diferencias.

En el CO y escolaridad, el valor de p-valor es de 0.055, por ello sí existen diferencias. Lo anterior se contradice con lo encontrado por Loli (2007), en su estudio sobre el CO de los trabajadores de una universidad pública del Perú (con una muestra de 72 sujetos), con el objeto de conocer el compromiso de los trabajadores en la organización donde laboran y la relación entre el CO y las variables demográficas, puesto que los resultados mostraron que el mayor porcentaje de personas se ubican dentro de una categoría normal de CO, seguido de otro grupo con un bajo CO, y un tercer grupo menor que el anterior con un compromiso organizacional alto.

Finalmente, se puede argumentar que no existe relación entre el CO y las variables demográficas: sexo, estado civil y grado de estudios alcanzado. Es decir, estas variables demográficas no son variables diferenciadoras. No existen cambios con la intervención de estas variables. Como lo confirman los resultados obtenidos, ninguna de las variables demográficas denotó asociación importante con el compromiso de conveniencia (Arias et al., 2003).



Con respecto al CO y número de hijos, el valor de p-valor es de 0.010, lo que implica que existen diferencias. Así, las madres de familia tienen un mayor compromiso, en comparación con las no madres (García et al., 2015). Las madres poseen un 57 % en los rangos altos (medio, alto o alto) y las no madres tienen menos del 50 % en los rangos altos.

La RP y edad, con un valor de p-valor 0.557, es mayor a 0.05, debido a que no existen diferencias. La industria manufacturera se encuentra en mayor proporción de 20 a 29 años con 23 % de participación (INEGI, 2020). Lo anterior coincide con lo hallado por Mercado (2009), quien realizó una investigación sobre la RP en CENEXIS, una empresa de nueva creación en el estado de Aguascalientes (México) y que es un centro de servicios compartidos, orientado a generar información transaccional (acuerdo por el cual se efectúa un intercambio comercial); en ese momento, la edad que prevalecía entre el personal operativo se encontraba entre los 23 a 27 años, teniendo una edad viable para poder adquirir experiencia.

Con respecto a la RP y al género, el p-valor de .387 es mayor a 0.05, por lo que no existen diferencias. En ese sentido, García (2005) también analizó las percepciones que los trabajadores de la industria maquiladora de Baja California (México) tienen de las prácticas organizacionales y cómo afectan la RP obrero; el hallazgo fundamental fue que la rotación de los obreros no está asociada al tipo de empresa donde laboran, con la remuneración que reciben, ni con las oportunidades que perciben, sino con la equidad en la aplicación del liderazgo en la adaptabilidad, en las relaciones y con el perfil sociodemográfico de los trabajadores (particularmente con la edad y el género del obrero), siendo las mujeres las que menos rotan, pues demostraron que a mayor edad, mayor estabilidad en el empleo.

Por otro lado, el valor de p-valor 0.004 es menor a 0.05, por lo que existen diferencias entre la RP y el estado civil. Eso coincide con la postura de López (2004), quien expresa que la mayoría de los trabajadores en la industria del vestido en Atlacumulco (estado de México) son mujeres, que obviamente llegan a un grado de madurez, por lo que contraen matrimonio o simplemente se unen a un régimen libre para formar una familia. En muchas ocasiones, lo anterior, no es motivo para que se abandone el empleo de forma inmediata, pero, al llegar el momento de tener hijos, las mujeres renuncian al empleo para hacerse cargo de ellos.

## Discusión

Los resultados de la presente investigación revelan que existe correlación positiva entre CO y RP. Lo anterior coincide con los argumentos de García et al. (2015), en su estudio sobre los empleados directos de una empresa de maquila de bolsas de aire para el sector automotriz en Ensenada Baja California (México). Los hallazgos encontrados hacen una aportación, al observar que el CO y la satisfacción laboral tienen una alta incidencia en la estabilidad laboral de los empleados directos de la industria maquiladora. Eso justifica que las empresas inviertan tiempo y esfuerzo, reforzando su compromiso y mejorando la satisfacción de sus empleados.

Asimismo, Cortina (2014) menciona que estos resultados refuerzan lo encontrado en investigaciones previas, que muestran que el CO es antecedente de la RP de los trabajadores. Los resultados reportados por Chaín (2011) reafirman que la RP es un efecto de clima organizacional y CO en el sector textil y en la industria del vestido del estado de Hidalgo, mostrando que estas variables se encuentran interrelacionadas entre sí y propician un índice alto de RP.

Para reducir la rotación, los administradores del talento humano destacan que

deben de fomentar el desarrollo del CA y el CC en los empleados (Sallán et al., 2010). En consecuencia, las políticas que fomentan en el individuo la percepción de falta de alternativas a la organización actual –y en situaciones de crisis económicas globales– difícilmente son manejables por la dirección de las empresas y por las propias políticas del talento humano. Slattery & Salvarajan (2005), basados en un metaanálisis, sugieren que el CO tiende a predecir más significativamente la RP.

Por su parte, Arias (2001), en un estudio de una organización dedicada a la rehabilitación infantil, encontró que el componente más importante para alcanzar el compromiso y aumentar la intención de permanencia es el apoyo organizacional, es decir, el hecho de que la organización brinde una ayuda a los empleados en caso de una emergencia, además de que se les debe considerar como personas. Por tal motivo se valida la hipótesis Ha.

Con respecto a la hipótesis Ha1 se acepta, pues el resultado está en la dirección de lo reportado por Cortina (2014), quien realizó una investigación en empresas de contact center en Medellín (Colombia). Los resultados hicieron evidente que CA tiene una relación positiva y significativa con la intención de permanencia. Asimismo, Geneviciutė-Janonienė & Endriulaitienė (2014) realizaron una investigación en empleados lituanos que trabajaban en diferentes organizaciones públicas y privadas, mediante un análisis de regresión múltiple, y sus resultados revelaron que el CA de los trabajadores influye directamente, de manera positiva, en la eficacia profesional y en la propensión negativa a la RP. Aunado a ello, Zamora (2009) examinó la relación entre los compromisos organizacionales que establecen los profesores chilenos con sus escuelas y la intención de permanecer en ellas, y concluyó que mientras más sumergidos están los sujetos en sus escuelas, ya sea por factores de edad o de la estructura laboral, más posibilidades existe de que la permanencia aparezca como un asunto exclusivamente afectivo.

Lo anterior coincide con lo hallado por Cheng & Stockdale (2003), en una muestra de empleados chinos que trabajan en empresas conjuntas y filiales extranjeras de la Costa de China y con datos publicados previamente de Canadá y Corea del Sur. Ellos reportaron que el CA fue el predictor más fuerte en la RP, debido a que el CA no afectará las intenciones de rotación porque las personas tienen una fuerte obligación de comprometerse con su organización, a pesar de como se sienten al respecto, por lo que se acepta Ha1 al existir correlación positiva considerable.

Stanley et al. (2013) destacan que el CC refleja el apego, basado en consideraciones instrumentales, y tiene dos facetas: el sacrificio asociado al abandono frente a la falta percibida de alternativas de empleo.

Es importante destacar los argumentos de Rodríguez & Ramírez (1996) acerca de la cultura laboral del trabajador mexicano, dado que este regularmente adopta una actitud de dependencia, resignación y conformismo, pues, su permanencia en el trabajo lo percibe como una necesidad, debido al temor de quedar en el desamparo al salir de la organización. No obstante, el CC parece ser de naturaleza transaccional, dado que los empleados realizan un análisis comparativo entre las inversiones actuales y las alternativas externas viables (Murray & Holmes, 2021). Sin embargo, Cooper (2002) afirma que el CC no es deseable por parte de los líderes porque esperan algo más que el cumplimiento de sus empleados.

Thiranagama (2015) y Ramalho, de Paula & de Oliveira (2018) encontraron en sus investigaciones que existe una relación negativa entre el CC y la intención de RP. De modo, que estos hallazgos son opuestos con la presente investigación, al mostrar una relación positiva moderada entre CC y RP, por ello se acepta Ha2, pero parcialmente, puesto que la CC no tiene un impacto significativo sobre la RP.

Por otra parte, Güler (2015) señala que el análisis del CN sirve como predictor de la RP. Además, la relación entre estas variables es fuerte, negativa y estadísticamente significativa, pues, cuanto mayores niveles de CN muestran los empleados su intención de RP tiende a disminuir. Stanley et al. (2013) agregan que el CN o el compromiso por obligación moral hacia la organización demuestra una relación negativa más débil con la RP; Murray & Holmes (2021) destacan que el CN evidencia una fuerte y negativa relación con la RP, pues el aumento de las conexiones entre los empleados y su organización, así como de lealtad e, incluso, de obligación, evidencian un impacto claro y positivo en la retención de empleados; por su parte, Thiranagama (2015) sostiene que el CN afecta significativamente y negativamente la RP, puesto que, cuando el empleado siente una obligación hacia la organización, su intención de abandonar a la organización es muy baja. Lo anterior, difiere del presente estudio, al existir una relación positiva moderada entre CN y la RP, por ello se acepta  $H_3$ , pero parcialmente, debido a que la CN no muestra un impacto significativo con respecto a la RP.

Las investigaciones analizadas han demostrado que existe una relación entre las dimensiones propuestas por Meyer & Allen (1991). Probablemente, la dimensión que mayor controversia ha suscitado es el CA y CC, cuya relación es moderada (Anton & González, 2000). En definitiva, las tres dimensiones del CO no son mutuamente excluyentes, pues un individuo puede desarrollar cualquiera o una combinación de las tres dimensiones del CO, dado que los constructos difieren entre sí en función de sus motivos y resultados subyacentes (Noraazian & Khalip, 2016).

Es importante señalar que en México, existen escasas investigaciones acerca del CO y RP. Algunos estudios resultan muy interesantes –como Félix (1998), García y Cox (2010), Cabrera, Ledezma & Rivera (2007)– que previenen acerca de los retos que enfrentan las pequeñas, medianas y grandes empresas. Esas investigaciones instan a reflexionar acerca de la importancia de estudiarlas, a fin de generar información que permita producir estrategias para lograr la disminución de la RP y, por ende, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y acrecentar la productividad y competitividad en las organizaciones.

Por último, se debe señalar entre las limitaciones de la presente investigación que: a) los resultados no pueden ser generalizados a otros sectores industriales, dado que el estudio se realizó en un contexto particular y en un momento dado; y b) la traducción de los instrumentos, los que pudieran tener un significado diferente en la cultura mexicana.

## **Conclusión**

Los resultados mostrados en la presente investigación respaldan una relación significativa entre CO y RP en las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido en el estado de Tlaxcala, México.

Se encontró que los empleados comprometidos con la organización proporcionan diversas ventajas, ya que tienen pocos incentivos para renunciar o buscar otros empleos, por lo tanto, en la empresa no ocurrirán gastos por parte de la alta RP.

Las empresas participantes presentaron las siguientes características: los trabajadores comprometidos no requieren de supervisión minuciosa, pues están conscientes de que las actividades que desarrollan son importantes, teniendo en cuenta que el logro de las satisfacciones personales permite cumplir con los objetivos de la organización de manera voluntaria.

Sin embargo, es necesario considerar algunas limitaciones que obligan a tomar con

cautela los resultados alcanzados, tales como que el estudio es de carácter sectorial y está condicionado a una región específica, por ello, la generalización de los resultados está sujeta a la réplica del mismo en otros sectores y zonas geográficas.

Asimismo, los niveles de compromiso no son similares al puesto de trabajo o actividad; aunado a ello, el tipo de organización, el puesto específico que se ocupa y la relevancia del trabajo que se realiza, sí importa al momento de promover o no el compromiso en la organización.

Finalmente, la mayoría de los estudios han tratado las formas de compromiso por separado, a pesar de que el CO es un estado psicológico global, caracterizado por niveles de variables en todas las formas de compromiso.

En virtud de lo antes expuesto, se espera que estos hallazgos alienten a futuras investigaciones sobre este importante tema y avancen en el conocimiento de cómo las formas de compromiso se combinan para influir en el comportamiento laboral.

Las conclusiones de esta investigación dan pie a futuras líneas de investigación que puedan complementar este estudio y enriquecer el tema en el contexto académico o de la administración práctica, tales como: incluir el efecto de la RP en la productividad y la calidad de los productos, analizar el impacto de las condiciones externas de la RP en la industria del vestido (economía, competitividad, políticas gubernamentales, etc.). También, sería necesario considerar la inclusión de las variables que menciona Bal et al. (2011) como compromiso laboral y la intención de rotación en relación con el contrato psicológico.

### **Declaración de conflicto de interés**

Los autores del presente artículo declaran que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

## Referencias

- Ahr, P., & Ahr, T. (2000). *Overturn turnover: Way some employees leave, why some employees stay and ways to keep the ones you want to stay*. Causeway Publishing.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <http://doi.org/10.2307/2392596>
- Anton, C., & González, L. (2000). *Evidencia empírica de la naturaleza multidimensional del compromiso con la organización*. Biblioteca Nueva.
- Arciniega, R. (2011). El impacto socioeconómico de la actividad industrial en la población femenina de la zona Mazahua: El caso del municipio de Ixtlahuaca. *Espacio y Desarrollo*, (23), 155-181. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/espacioydesarrollo/article/view/4624>
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, enero-marzo (200), 5-12. <https://biblioteca.org.ar/libros/91552.pdf>
- Arias, F., Varela, D., Loli, A. & Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su reacción con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v6i2.5147>
- Arokiasamy, A. R. A. (2013). A qualitative study on causes and effects of employee turnover in the private sector in Malaysia. *Middle East Journal of Scientific Research*, 16(11), 1532-1541. [https://www.academia.edu/download/44846865/14\\_cncp.pdf](https://www.academia.edu/download/44846865/14_cncp.pdf)
- Arroyo, M. P. E. & Cárcamo, M. L. (2010). La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México. *Economía y Sociedad*, 14(25), 51-68. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51015546004>
- Aryee, S., Chay, Y. W. & Chew, J. (1994). An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in the career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 1-16. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1001>
- Aztati, J. (2004). *La industria textil y de la confección en la región de Apetatitlán, Chiautempan, Contla de Juan Cuamatzi ante el neoliberalismo*. (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Tlaxcala).
- Bair, J. (2005). Global capitalism and commodity chains: Looking back, going forward. *Competition and Change*, 9(2), 153-180. <https://doi.org/10.1179/102452905X45382>

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bal, P. M., De Cooman, R. & Mol, S. T. (2011). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 1-30. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-48. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Ben-Bakr, K. A., Al-Shammari, I. S., Jefri, O. A. & Prasad, N. J. (1994). Organizational commitment, satisfaction, and turnover in Saudi organizations: A predictive study. *The Journal of Socio-Economics*, 23(4), 449-456. [https://doi.org/10.1016/1053-5357\(94\)90014-0](https://doi.org/10.1016/1053-5357(94)90014-0)
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C. & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468>
- Bishop, J. W. & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-direct team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.439>
- Black, J., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspective. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317. <https://doi.org/10.2307/258863>
- Blau, G. & Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external personal, and work-related variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 260-269. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1601>
- Brierley, J. A. (1996). The measurement of organizational commitment and professional commitment. *The Journal of Social Psychology*, 136(2), 265-267. <https://doi.org/10.1080/00224545.1996.9714004>
- Cabrera, A. R., Ledezma, M. Y. & Rivera, N. L. (2007). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, (5), 83-91. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4156774.pdf>
- Carrillo, J. & Santibáñez, J. (2001). *Rotación de personal en las maquiladoras* (2da. ed.). Plaza y Valdés S. A de C.V.
- Chaín, M. M. (2011). *La rotación de personal en la industria textil y del vestido del estado de Hidalgo*. (Tesis de doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México).

- Cheng, Y. & Stockdale, M. S. (2003). The validity of three-component model of organizational commitment in a chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00063-5](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00063-5)
- Cooper, D. (2002). *Leadership for follower commitment*. Routledge.
- Cortina, E. M. (2014). El rol mediador del C.O entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de contact centers. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 33(2), 97-107. <https://doi.org/10.21772/ripo.v33n2a02>
- Dunham, R., Grube, J. A. & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>
- Farrell, P. (2000). The impact of research on development in the inclusive education. *International Journal of Inclusive Education*, 4(2), 153-162. <https://doi.org/10.1080/136031100284867>
- Félix, G. (1998). La rotación de trabajadores en las maquiladoras con especial atención en la experiencia en Tijuana. *Frontera Norte*, 10(19), 47-63. <https://fronteranorte.colef.mx/index.php/fronteranorte/article/download/1434/885>
- Fonseca, M. G., Cruz, C. E. & Chacón, L. (2019). Validación del instrumento del compromiso organizacional en México: Evidencias de validez del constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología*, 37(1), 7-29. <https://doi.org/10.18800/psico.201901.001>
- García, B. & Cox, J. (2010). Cross border industries in Mexico with low organizational attachment: Case study. *Revista de Contaduría y Administración*, mayo-agosto (231), 79-102. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422010000200005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200005&lng=es&nrm=iso)
- García, B. R. (2005). *Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación*. (Tesis de Doctorado, Instituto Politécnico Nacional). <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/2087>
- García, M. B. (2004). Panorama crítico para la industria textil y del vestido mexicana. *El Cotidiano*, 20(127), 73-84. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32512710>
- García, B., Solís, K. & Serna, H. (2015). *La incidencia del compromiso organizacional y la satisfacción laboral en la estabilidad laboral de una empresa del ramo maquilador en Ensenada, Baja California*. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.10.pdf>
- Geneviciutè-Janonienè, G. & Endriulaitienè, A. (2014). Employee's organizational commitment: Its negative aspects for organizations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 140, 558-564. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.470>



- George, D. & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step: A simple guide and reference* (4ª ed.). Routledge.
- Gómez, D., Recio, R., Avalos, M. & González, H. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de Rio Verde, S. L. P. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 4(1), 59-76. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5925158.pdf>
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Güler, G. (2015). The relationship between normative commitment and turnover intentions: Case study of five private turkish bank in Ankara. *Sarajevo Journal of Social Sciences*, 2, 153-162.
- Hernández De la Cruz, L. (2018). Transformaciones culturales y económicas en los territorios rurales. Efectos de la maquila de confección en el valle de Tehuacán: Un análisis socioterritorial. *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 28 (52), 1-26. <https://doi.org/10.24836/es.v28i52.568>
- Hernández, B. E., Ruíz, A. M., Ramírez, V., Sandoval, S. Y. & Méndez, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)
- Hunt, D., Wood, R. & Chonko, B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90. <https://doi.org/10.2307/1251344>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020, 30 de marzo). [INEGI]. *Conociendo la industria textil y de la confección*. <https://www.inegi.org/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTermEcon/Indtiatextil2020.pdf>
- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539-545. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.539>
- Kleeberg, F. & Ramos, J. C. (2009). Aplicación de las técnicas de muestreo en los negocios y la industria. *Ingeniería Industrial*, 27, 11-40. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2009.n027.621>

- Ko, J., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>
- Koch, J., & Steers, R. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 119-128. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(78\)90013-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(78)90013-1)
- Lagomarsino, R. (2003). Compromiso organizacional. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 6(12), 79-83.
- Landa, M. R. & Ramírez, M. Y. (2018). Diseño de un cuestionario de satisfacción de estudiantes para un curso de nivel profesional bajo el modelo de aprendizaje invertido. *Revista Páginas de Educación*, 11(2), 153-175. <http://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1632>
- Lee-Ross, D. (2005). Perceived job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of Management Development*, 24(3), 253-266. <https://doi.org/10.1108/02621710510584062>
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, 10(2), 30-37. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620574005>
- Loli, A. E. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en Psicología*, 9 (1), 37-67. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4028>
- López, J. J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. (Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional).
- López, P. & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Lu, H., While, A. E. & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>
- Lu, K., Lin, P., Wu, C., Hsieh, Y., & Chang, Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18(4), 214-219. <https://doi.org/10.1053/jpnu.2002.127573>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson.
- March, G. & Simon, A. (1958). *Organizations*. John Wiley.

- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mayer, R. & Schoorman, F. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684. <https://doi.org/10.5465/256492>
- Méndez, A. R. (2004). *La rotación de personal caso: Empresa restaurantera de la ciudad de Apizaco*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Tlaxcala).
- Méndez, C. & Rondón, M. A. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 4(1), 197-207. [https://doi.org/10.1016/S0034-7450\(14\)60077-9](https://doi.org/10.1016/S0034-7450(14)60077-9)
- Mercado, M. F. (2009). *Propuesta de solución a la alta rotación de personal que presenta la empresa CENEXIS de Aguascalientes*. (Tesis de maestría. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo).
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and applications*. Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three components conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mobley, H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mohsin, A., Legler, J. A. & Kumar, B. (2013). Exploring the antecedent of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 45-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.002>

- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados: Caso de estudio. *Scientia et Technica*, 1(35), 281-286. <https://doi.org/10.22517/23447214.5443>
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284606>
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*, (Vol. 15). JAI Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizations linkages; The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Murray, W. C. & Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability*, 13(3163), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su13063163>
- Noraazian, & Khalip. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 16-23. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464>
- O'Really, A., Chatman, J. & Caldwell, F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organizational fit. *Academy of Management Review*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Pérez, C. (2008). *Técnicas de Análisis Multivariante de Datos: Aplicaciones con SPSS*. Pearson Educación S. A.
- Perry, R. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment with supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133-149. <https://doi.org/10.1177/0734371X03262452>
- Porter, L. & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Powell, M. & Meyer, P. (2004). Side-bet theory and three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Price, L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.
- Ramalho, C., de Paula, S. & de Oliveira, L. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-008>

- Ramírez, S. A. (2012). Familia y maquila de ropa en la comunidad de San Juan Zitlatepec, Estado de México. *El Cotidiano*, (174), 33-38. <https://www.redalyc.org/pdf/325/32523137004.pdf>
- Recio, R., Gómez, D. López, H. & Martínez E. (2012). Compromiso y clima organizacional: Caso de estudio del Hospital General del Rio Verde, S.L.P. *Revista de Psicología y ciencias del comportamiento*, 3(2), 70-92. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5925150.pdf>
- Rego, A., Ribeiro, N., Pina, M. & Correia, J. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. <https://doi.org/10.2307/258128>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Rodríguez, M. & Ramírez, P. (1996). *Psicología del mexicano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Rucci, J., Kim, P. & Quinn, T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, january-february, 82-97. <https://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears>
- Salkind, N. J. (2006). *Encyclopedia of measurement and statistics*. SAGE Publications.
- Sallán, J., Simó, P., Fernández, V. & Enache, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 15-28. <https://dx.doi.org/10.5295/cdg.090151js>
- Slattery, J. P. & Salvarajan, T. T. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 56-66. <https://doi.org/10.1177/107179190501200106>
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.006>
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.011>
- Streiner, D. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103. [https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001\\_18](https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18)

- Tett, P. & Meyer, P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intentions, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thiranagama, A.W. (2015). Organizational commitment and turnover intention (A quantitative analysis of Sri Lanka apparel firm). *International Journal of Science and Research*, 6(2), 412-419. [https://www.ijsr.net/search\\_index\\_results\\_paperid.php?id=ART2017653](https://www.ijsr.net/search_index_results_paperid.php?id=ART2017653)
- Vargas, J., Soto, J. & Rosas, K. (2014). La relación del compromiso organizacional con el nivel de estudios, la edad y el género en trabajadores de la industria del calzado en León Guanajuato. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social OI DLES*, 8(16). <https://www.eumed.net/rev/oidles/16/sociodemografia.html>
- Weng, Q. & McElroy, C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.014>
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>
- Zamora, G. (2009). Compromiso organizacional de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(3), 445-460. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80511929005>
- 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. <https://doi.org/10.1108/00483480910931316>
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41(April), 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>