



Los efectos mediadores de los factores externos en la intención de salida y los factores organizacionales de la hotelería

The mediating effects of external factors on intention to leave and organizational factors of hotel industry

Luis Roberto Domínguez Aguirre

Instituto Tecnológico Mario Molina, México

Recibido el 21 de junio de 2017; aceptado el 18 de enero de 2018

Disponible en Internet el: 6 de diciembre de 2018

Resumen

El presente artículo examina los factores internos de la organización como predictores de la intención de salida en la industria hotelera y el rol mediador de los factores externos a la organización, como el conflicto trabajo-familia y las oportunidades disponibles fuera de la organización. La investigación se realizó entre 305 empleados de diferentes hoteles en Puerto Vallarta, Jalisco, México usando análisis de regresión lineal y análisis de regresión jerárquico para probar las hipótesis planteadas que explicaran la mayor varianza en la intención de salida. Los resultados muestran que los factores externos a la organización median parcialmente las relaciones entre los factores internos y la intención de salida. El estudio señala que la causa más influyente en la intención de salida de un hotel es la insatisfacción con las herramientas motivacionales utilizadas por la organización y como éstas se ven influenciadas significativamente por los factores externos. El análisis enriquece el entendimiento de la rotación de personal visto desde las intenciones de salida al examinar los roles mediadores que tienen factores externos, como los conflictos entre el binomio trabajo-familia y las oportunidades existentes fuera de la organización, en las relaciones de los factores internos y las intenciones de abandonar las organizaciones.

Código JEL: J28, M51, M54

Palabras clave: Intención de salida; rotación de personal; herramientas motivacionales; hotel; hospitalidad

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: luisrda@hotmail.com (L.R. Domínguez Aguirre)

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México

Abstract

The present study examines organizational internal factors as predictors of intentions to leave an organization within the hotel industry and the mediating role of the organizational external factors, such as, available opportunities outside the organization, and work–family conflict. The research was conducted among 305 respondents from hotels in Puerto Vallarta, Jalisco, Mexico using multiple linear regression and hierarchical regression analysis to test the hypotheses raised that explained the greater variance in intention to leave. The results show that organizational external factors partially mediate the relationship between organizational internal factors and intention to leave. The study shows that the most influential cause of employees' turnover intention in hotels is dissatisfaction with the motivation generated by the organization and how this would be influenced by organizational external factors. The analysis enriches the understanding of turnover intentions by examining the mediating role of work–family conflict and available opportunities outside the organization in the relationship between internal factors and intention to leave.

JEL codes: J28; M51; M54

Keywords: Intention to leave; personnel turnover; motivational tools; hotel; hospitality

Introducción

Las investigaciones y la práctica han documentado ampliamente el problema de la rotación de personal en la industria hotelera, que puede oscilar entre el 58 y el 112 por ciento anual (Denvir & McMahon, 1992) (Pizam & Thornburg, 2000). Las causas atribuidas al fenómeno varían, pero las más comunes son “oportunidades para acceder a un mejor trabajo”, “problemas familiares”, “problemas con el supervisor”, “problemas con los compañeros”, “mejor rendimiento”, entre otros (Blomme, Rheede, & Tromp, 2010a) (Eddleston, 2009).

En la actualidad, los cambios tecnológicos, sociales y laborales han formado una oferta de trabajo, que, al integrarse y permanecer en un lugar de trabajo, se comporta de una manera diferente de cómo lo venía haciendo en décadas anteriores (Ertas, 2015). Organizaciones modernas actuales se han enfrentado a nuevos retos de personal en las dos primeras décadas del siglo XXI. La diversidad étnica y racial están aumentando, también ha ido en aumento el surgimiento de nuevas tecnologías para el trabajo, la búsqueda de la competitividad y la productividad empresarial se ha dado con mayor fuerza, y además, la fuerza de trabajo está envejeciendo rápidamente (Calo, 2008). Por lo que, el dinamismo, cualitativo y cuantitativo de las capacidades demandadas, así como, la disminución de la fuerza de trabajo joven ha generado una escasez potencial de mano de obra, convirtiendo en una prioridad la contratación y la retención de empleados calificados.

Aunado a lo anterior, las organizaciones hoteleras tienen un contexto particular, con largas jornadas de trabajo, baja seguridad en el empleo, y una alta necesidad de coordinación e interacción con sus compañeros y jefes o supervisores (Munck, 2001). Esto implica altos niveles de estrés en el trabajo, creando conflictos entre la familia y el trabajo, causando insatisfacción, y posiblemente, el aumento de las intenciones de abandonar la organización en busca de mejores oportunidades de trabajo (Blomme, Rheede, & Tromp, 2010b) (Pizam & Thornburg, 2000). La rotación voluntaria de personal ha sido uno de los principales problemas en cuanto a los costos asociados a la sustitución de los recursos humanos en los hoteles, que en algunos casos se argumenta el 60 por ciento del presupuesto para la gestión de personal.

Varios estudios han demostrado que la rotación de personal afecta a una variedad de procesos y resultados de la organización, entre las que se encuentran la satisfacción de las personas en el trabajo, la productividad, la competitividad, el ambiente laboral, el rendimiento y los costos de reemplazo (Zimmerman & Darnold, 2009) (Regts & Molleman, 2012) (Li & Jones, 2012).

Además, la rotación de personal puede contribuir con la disminución de la productividad, de tal forma que, implica una reducción implícita de la calidad del servicio prestado en hoteles debido a la curva de aprendizaje involucrado en los procesos de cambio o sustitución. Esto ha mantenido el interés particular en la conformación de las variables causales y su peso específico que esquematice una mejor explicación del fenómeno de la intención voluntaria de las personas por abandonar su organización, dado que se ha demostrado que esta intención tiene una mayor influencia en la rotación de personal.

La intención de salida (IL) se ha entendido como la intención que los empleados tienen de salir de la organización a la que pertenecen, a pesar de tener la oportunidad de permanecer en ellas (Regts & Molleman, 2012). Las razones por las que los empleados dejan las organizaciones hoteleras podrían ser analizadas desde dos perspectivas: a) factores internos de organización (OIF's) o el clima organizacional y b) los factores externos a la organización (OEF's). Los OIF's se refieren a la percepción cognitiva de diversas características del ambiente de trabajo en términos de su significado e importancia para los empleados de una organización (James & James, 1989); los OIF's comúnmente han sido considerados para darle sentido al clima de trabajo o entenderlo (Patterson et al., 2005). Además, el clima en un lugar de trabajo refleja las percepciones que los empleados tiene acerca de los acontecimientos en la organización, sus prácticas y sus procedimientos, como elementos favorables o desfavorables.

Estas percepciones, se convierten en promesas que formulan expectativas en los trabajadores, justificando los resultados en las organizaciones que se manifiestan por el esfuerzo de los mismos, de tal forma que, cuando los OIF's cumplen las expectativas del trabajador, éste justifica un mejor desempeño, un mayor compromiso y una mayor lealtad.

Los factores internos de la organización

Las relaciones clásicas mostradas por la literatura entre la IL y la satisfacción con los OIF's ha sido negativa. La satisfacción de los trabajadores con los espacios de trabajo y su contenido (Münderlein, Ybema, & Koster, 2013) (Cheng & Waldenberger, 2013), la percepción que se tiene del apoyo proporcionado por los supervisores y los pares (Yang, Gong, & Huo, 2011), así como las herramientas motivacionales utilizadas por la organización (Münderlein et al., 2013) sugieren una influencia contradictoria con las IL's. Esta relación observada proporciona un modelo hipotético de su impacto en la IL en la industria hotelera. Así que, se puede esperar que:

H1: Un incremento en la satisfacción que tienen los trabajadores respecto de los OIF's conlleva un decremento en las IL

En consecuencia, el decremento de las IL's, generan un decremento en la rotación voluntaria de personal. El reto consiste en observar cuanto afecta y que pasa con las relaciones de los OIF's y la IL cuando los OEF's emergen.

Los espacios y el contenido del trabajo

El orden, la limpieza, la comodidad y la disponibilidad de los espacios para trabajar, así como, la distribución equitativa y ordenada de las tareas para la contribución de objetivos retadores y alcanzables han contribuido para la conformación de las capacidades de un sujeto para realizar su trabajo. Los espacios y el contenido del trabajo (SJC) se han constituido como la expectativa que los empleados tienen de un lugar satisfactorio para trabajar, ya que estos tienen una percepción afectiva de las condiciones laborales intrínsecas y extrínsecas que pueden incluir algo de satisfacción con los espacios y condiciones de su lugar de trabajo. Se espera que los aspectos del contenido del trabajo y la forma en que están estructuradas las tareas estén organizados de una manera que sean percibidas como satisfactorias o favorables para el trabajo (Münnderlein et al., 2013). Este factor se ha investigado a través de la satisfacción laboral, e incluye los aspectos de la organización del trabajo (Cheng & Waldenberger, 2013), el tiempo y la distribución de las tareas (Mcnall, Masuda, & Nicklin, 2010), la compensación (Lai & Kapstad, 2009), las condiciones físicas del trabajo, y se ha establecido su relación negativa con la IL como elementos de un contrato psicológico con la organización (Blomme et al., 2010a). Por lo tanto, se puede esperar que cuando:

H1a: Los espacios y contenidos del trabajo son percibidos como más favorables, menores son las intenciones de salida.

El apoyo de supervisión percibida

Los supervisores son típicamente los agentes de la organización que están más cerca de los empleados, y tienen la capacidad de comunicar las intenciones de la organización directamente a sus subordinados. Por lo tanto, se afirma que el apoyo del supervisor juega un papel importante en la facilitación de la adaptación del empleado al trabajo. El apoyo percibido del supervisor (PSS) implica comportamientos, a través de los cuales, los empleados comprenden si encajan en la organización o no. El supervisor es un agente de la organización que ayuda a encarnar la cultura y puede generar un ajuste entre los requerimientos de trabajo y las habilidades de los empleados.

Los supervisores también tienen la capacidad de moldear la percepción que los empleados tienen de su autoridad y responsabilidad, ya que éstos gestionan una microcultura que influye en el grado en que los empleados establecen contacto con sus compañeros. Las percepciones que los empleados tienen de la cultura, de la capacidad de gestión, de los compañeros, de la autoridad y de la responsabilidad se sintetizan en el concepto de “apoyo percibido”.

Los trabajadores tienen la expectativa de que los supervisores son los principales responsables de proporcionar las oportunidades necesarias para el aprendizaje y crecimiento de sus habilidades (Lai & Kapstad, 2009). Investigaciones anteriores han puesto de manifiesto una relación positiva entre el PSS y el rendimiento (Staufenbiel & König, 2010), las oportunidades de promoción (Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009), la satisfacción laboral (Chen, Brown, Bowers, & Chang, 2015), el compromiso afectivo (Chinomona & Chinomona, 2013) y el contenido del trabajo (Münnderlein et al., 2013). Sin embargo, muestran una relación negativa con las IL's (Dawley, Houghton, & Bucklew, 2010). Por lo tanto, se puede esperar que:

H1b. Cuanto mayor sea el apoyo del supervisor percibido, menores son las intenciones de abandonar la organización.

La percepción de apoyo de los compañeros

La percepción de apoyo de los compañeros (PPS) ha sido estudiada por algunos autores, demostrando que la interacción de los empleados con los compañeros y colegas más cercanos juega un papel crucial en la explicación de la motivación para aprender nuevas habilidades y posiciones en el trabajo, buscando el crecimiento y la estabilidad (Yang et al., 2011) (Stahl et al., 2009) (Biron & Boon, 2013). Han sido considerados como particularmente importantes en estos estudios las oportunidades para aprender, practicar nuevas habilidades, aplicar nuevos conocimientos y cumplir con el trabajo designado con el apoyo, aliento y retroalimentación de los colegas y compañeros.

Los elementos culturales proporcionados por la estructura de la organización generan interacciones sociales que influyen en la satisfacción de la necesidad de afiliación de los individuos formando sinergias para la consecución de objetivos grupales y organizacionales, de forma tal, que los individuos observan como favorable o desfavorable esta condición para realizar su trabajo. El PPS puede influir en las IL's, y la falta de apoyo de los compañeros puede representar un inhibidor de estas intenciones e influir en las intenciones de salirse. Por lo que, se hipotetiza que:

H1c: a mayor percepción de apoyo de los compañeros, menor serán las intenciones de abandonar la organización.

Motivadores extrínsecos organizacionales

En general, los factores motivacionales son todos los aspectos del trabajo que la gente considera que son importantes. Los motivadores intrínsecos y extrínsecos son reconocidos como los dos principales tipos de motivadores (Münderlein et al., 2013) y son una combinación que no siempre se reconoce por separado, ya que un trabajador puede estar motivado por estos dos factores de forma simultánea.

Los motivadores intrínsecos son dados por el propio trabajo o las oportunidades de aprendizaje, crecimiento o afiliación que ofrece. El trabajador está motivado por la satisfacción que genera el rendimiento de su trabajo o de su aprendizaje (Lai & Kapstad, 2009). Los motivadores extrínsecos organizacionales (OEM's) son los aspectos extrínsecos que se componen de incentivos que acompañan al trabajo, pero que son proporcionados por la organización, como recibir un salario, bonificaciones, premios, y algunos otros (Münderlein et al., 2013).

En consecuencia, los OEM's pueden aumentar el valor del trabajo, y pueden aumentar el apego a él. La falta de OEM's favorables puede influir en las IL's de una empresa para encontrar una que contenga los OEM's suficientes para justificar su permanencia. Los trabajadores que disfrutan de su trabajo y están provistos de motivadores que satisfagan sus expectativas y que son proporcionados por la empresa estarán menos inclinados a retirarse o dejar la empresa

voluntariamente. De lo contrario, pueden empezar a preocuparse por el cambio de patrones o jefes (Münsterlein et al., 2013). Por lo tanto, se parte de la idea de que:

H1d: a mayor percepción favorable de los motivadores, menores serán las intenciones de abandonar de forma voluntaria la organización.

Los factores externos de organización

Por otro lado, los factores externos de la organización (OEF's) se consideran aquellos factores que influyen en las personas, pero no se encuentran dentro de la organización, por lo que consisten en la percepción de oportunidades atractivas para el trabajo o el desarrollo (Stahl et al., 2009) o aquellos conflictos que dificultan su estancia en el trabajo, como los conflictos trabajo-familia o familia-trabajo (Blomme et al., 2010b).

Estos elementos externos pueden distorsionar las expectativas de intercambio entre el trabajador y la organización, cambiando la posibilidad de permanecer o no en el lugar de trabajo. Una persona que percibe oportunidades de trabajo con elementos superiores a los proporcionados por la organización actual cambia sus estándares de requerimientos para laborar. Un trabajador, al que, su grupo social (familia o amigos) le demanda tiempo, recursos o esfuerzos puede cambiar su idea del contrato psicológico realizado con la organización (Chen et al., 2015) (Eddleston, 2009). Así que, la relación entre los factores externos con las intenciones de salida se han encontrado positivas, dado que, el incremento de una, potencia el incremento en la otra, o viceversa, por lo que se puede esperar que:

H2: al incrementarse la percepción de surgimiento de los OEF's, mayores serán las intenciones de salida.

Oportunidades disponibles fuera de la organización

El concepto de oportunidades disponibles fuera de la organización (AO) parte de la idea de que las organizaciones pueden esperar un desgaste entre colegas y compañeros de trabajo (Eddleston, 2009) que pueden influir en los trabajadores para busquen en las ofertas de trabajo la posibilidad de mejorar sus esquemas de afiliación laboral. También es posible que los trabajadores encuentren diferencias entre las oportunidades de carrera que puedan tener en sus empresas y las que están disponibles en el mercado de trabajo, por lo que pueden estar inclinados para aprovechar las oportunidades lucrativas y desafiantes donde quiera que las encuentren (Stahl et al., 2009).

Por otra parte, una serie de eventos o condiciones asociadas con el estancamiento profesional puede contribuir a que las personas busquen mejores ofertas en otras organizaciones profesionales. Por lo tanto, se puede esperar que:

H2a: a mayor percepción de oportunidades disponibles fuera de la organización, mayores serán las intenciones de salirse o abandonarla.

Conflictos trabajo-familia

Un aspecto específico de estrés laboral o de trabajo es el conflicto trabajo-familia (WFC). Puede ser descrito como una forma de conflicto entre los roles laborales y familiares, en el que la presión de los papeles clave de trabajo y la familia son incompatibles entre sí (Haar, Roche, & Taylor, 2012). De hecho, el WFC como materia ha llegado a ser muy importante en la investigación sobre el comportamiento organizacional (Blomme et al., 2010b) (Blomme et al., 2010a). Esta relevancia es causada por el desarrollo social, que incluye fenómenos tales como la inclusión de más mujeres en el mercado laboral, el aumento del número de parejas que contribuyen a los ingresos familiares, y, como resultado, el mayor número de horas dedicado al trabajo pagado. Por lo tanto, el conflicto puede ocurrir en dos direcciones: la familia interfiere con el trabajo o el trabajo puede interferir con la familia, tanto como para incurrir en una falta de equilibrio entre la familia y el trabajo.

Este WFC es bidireccional, lo que significa que hay una implicación mutua. El trabajo parece tener un efecto perjudicial sobre la vida familiar, y la familia podría tener un efecto negativo sobre las demandas de trabajo (Mcnall et al., 2010). En el caso del sector hotelero, los WFC parecen ser una razón importante para salir de un lugar de trabajo. Los argumentos son largas jornadas de trabajo, baja seguridad en el empleo, horas irregulares, y un bajo nivel de flexibilidad para coordinar el intercambio de días de trabajo. Por lo tanto, surge la hipótesis de que:

H2b: Cuanto mayor sea la percepción del conflicto trabajo-familia, mayor es la intención de salirse de una organización.

El rol mediador de los OEF's

Parece que los empleados que están comprometidos y mantienen una relación que perciben como motivadora o inspiradora con los factores internos de la organización serán menos propensos a involucrarse en comportamientos de búsqueda de empleo. Sin embargo, las oportunidades disponibles pueden mediar o moderar la relación entre estos factores y las intenciones de abandonar la organización (Peachey, Burton, & Wells, 2014).

Por otro lado, el conflicto entre el trabajo y la familia son un factor de estrés, debido a que las responsabilidades del trabajo interfieren con las responsabilidades familiares de los empleados empujándolos a dedicar más tiempo y energía para su trabajo. Para responder a esta situación de estrés, los empleados optan, ya sea, por abandonar su puesto de trabajo o tener un pobre desempeño en sus funciones. Estudios han informado que el WFC menoscaba el bienestar físico y psicológico, lo que resulta en falta de apetito, fatiga, disminución de satisfacción con la vida, y la disminución de la satisfacción con la vida familiar (Blomme et al., 2010b) (Chen et al., 2015) (Haar et al., 2012).

Por lo tanto, se puede argumentar que los OEF's pueden ser factores que, bajo una perspectiva de la teoría del intercambio social, modifiquen las características esperadas de los OIF's, posibilitando la sensación de insatisfacción, y esto a su vez aumentar las intenciones de salirse de forma voluntaria (Chen et al., 2015). Por lo que, se puede esperar que:

H3: Las OEF's median la relación entre los OIFs y las IL's.

Modelo hipotético

Los empleados en una organización requieren de elementos para justificar su permanencia o su salida. Las promesas de la organización, las exigencias familiares, y las oportunidades disponibles fuera de la organización podrían ser algunos de estos elementos. Los empleados son influenciados por las expectativas creadas por factores buscando normalmente que las organizaciones ofrezcan un adecuado ambiente de trabajo, satisfacción y crecimiento laboral. Sin embargo, la organización también busca empleados que ofrezcan lealtad, rendimiento y otras expectativas, por lo que se obliga el análisis de sus relaciones desde una perspectiva de intercambio social (Biron & Boon, 2013) (Morales Domínguez, 1978).

En esta investigación se pretende discutir la relación entre los OIF's, los OEF's, y las intenciones de los empleados por abandonar sus organizaciones (IL). Muchos investigadores han estudiado los OIF's desde los conceptos de clima organizacional o satisfacción laboral para observar sus relaciones con la IL (Chinomona & Chinomona, 2013) (James & James, 1989) (Chen et al., 2015) (Liu, Cai, Li, Shi, & Fang, 2013). Los elementos que se utilizan con frecuencia como OIF's para relacionarse con la intención de salida son espacios y el contenido del trabajo (SJC), apoyo del supervisor percibido (PSS), apoyo percibido de los compañeros de trabajo (PPS), y motivadores extrínsecos organizacionales (OEM). Por otro lado, los OEF's son vistos por los conflictos percibidos entre la familia y el trabajo (WFC), así como las oportunidades disponibles en el mercado laboral fuera de la organización (AO). Estos elementos conforman un modelo hipotético conceptual (figura 1) del fenómeno para contrastarlo con las pruebas empíricas, donde se refleja la relación entre las variables (a) y la relación mediadora hipotetizada (b).

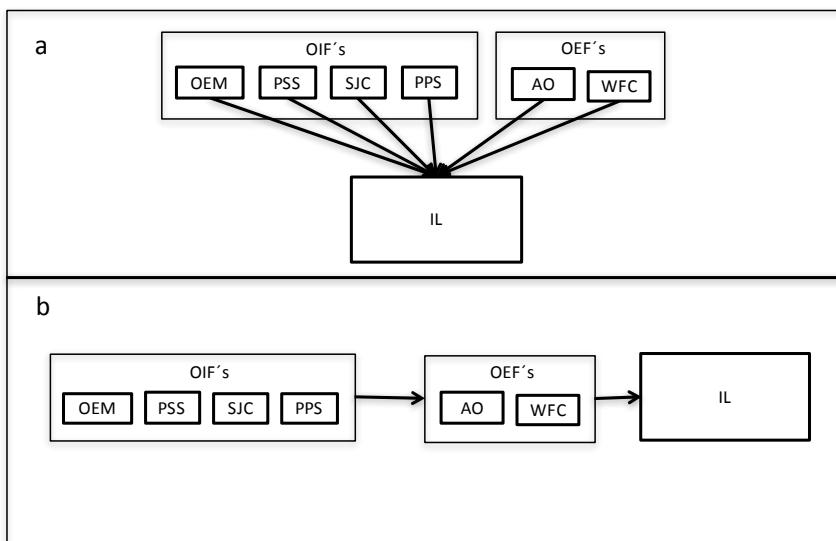


Figura 1. Modelo conceptual a; Modelo conceptual b.
Fuente: elaboración propia

Metodología

Muestra

Los datos para este estudio fueron recolectados de 305 personas que están laboralmente vinculados a empresas hoteleras en Puerto Vallarta, Jalisco (Méjico). La muestra se tomó de hoteles de 5 estrellas y gran turismo que incluyeron las marcas Barceló, Gran Mayan y Dreams resorts. En total, el 56 por ciento de los encuestados fueron varones ($n = 171$) y casi el 44 por ciento fueron mujeres ($n = 134$). La edad media de los encuestados es de 30 años, con una edad mínima de 17 años y una edad máxima de 65. La mayoría de los encuestados cuentan con nueve años de educación formal ($n = 104$), el 26 por ciento de ellos con doce años ($n = 79$) y más del 23 por ciento se encuentra en posesión de título profesional ($n = 72$).

Por su área de trabajo, 67 encuestados (25 por ciento) eran del área de alimentos y bebidas, 66 (casi el 22 por ciento) de la división cuartos, 53 encuestados fueron de mantenimiento y áreas públicas (17 por ciento), 33 del departamento de recursos humanos (11 por ciento), 22 del centro de llamadas para ventas y reservaciones (7 por ciento), y los 64 (21 por ciento) entrevistados restantes formaban parte de las actividades de apoyo, como gerencia y contabilidad, departamento de tecnologías de información y comunicación (TIC's).

Medidas

Se utilizó un instrumento con 40 reactivos en una escala ordinal de medición de un conjunto de características organizativas internas y externas que son percibidas por los miembros de la organización y que afectan su comportamiento. La escala utilizada fue del tipo Likert de 5 puntos que va de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

Se realizó una selección de reactivos para la conformación del instrumento donde se incluyeron aquellos que fueron probados y utilizados en la literatura previa para cada dimensión, que por su traducción del inglés al español, requirieron de una prueba de validez de contenido, que se realizó, a través de la conformación de un focus group que lo integraron 12 expertos que fungieron como jueces (académicos de las áreas de psicología laboral y directores de recursos humanos de la hotelería en la región) para la evaluación de: a) relevancia; b) consistencia; c) claridad; y d) suficiencia de los ítems considerados en cada dimensión.

Posteriormente, para evaluar la confiabilidad se probó el instrumento con 60 estudiantes de las carreras de gastronomía y turismo que estuvieran vinculados con la industria hotelera de la región, a través de la técnica denominada split-halves. Se integraron los 40 reactivos en el instrumento, repitiéndose en forma de espejo, para conformar un total de 80 reactivos en la prueba. Cada uno de los reactivos fueron evaluados con su espejo, con el índice de correlación “ r ” de Pearson, y por último se calculó el alfa de Cronbach para la observación de la consistencia interna en cada dimensión. Los resultados mostraron relaciones fuertes (todas por encima de 0.65) y consistencias internas aceptables en cada dimensión.

El espacio y el contenido del trabajo

Se midió el SJC con 6 elementos que incluyeron afirmaciones como: “las instalaciones en el lugar de trabajo son adecuados”, “las actividades son demasiadas o injustas”, “el lugar de trabajo es limpio”, “tiene suficiente personal”, “las áreas de trabajo son dignos”, y “la distribución de tareas es equitativa”. Los 6 reactivos exhibieron una consistencia interna (alfa de Cronbach) de 0.702. La codificación de datos se llevó a cabo de tal manera que una puntuación más alta indicara una percepción más favorable del SJC.

Percepción de apoyo del supervisor

Se midió la PSS con 6 reactivos que incluyeron expresiones como: “el supervisor cuida de sus empleados”, “los empleados reciben información sobre las metas”, “los empleados reciben estímulo y apoyo de los jefes”, “los supervisores impulsan un trabajo bien hecho”, “se recibe información acerca del desempeño” y, “los jefes escuchan y consideraran las opiniones de los empleados”. Los 6 reactivos exhibieron una consistencia interna (alfa de Cronbach) de 0.736. La codificación de datos se llevó a cabo de tal manera que una puntuación más alta indicara una percepción más positiva del PSS.

La percepción de apoyo de los compañeros

Se midió la PPS con 6 reactivos que incluyeron afirmaciones como: “existe comunicación con los compañeros de trabajo”, “existe confianza entre los compañeros de trabajo”, “es agradable trabajar con los compañeros”, “los compañeros de trabajo escuchan y consideraran las opiniones”, “se recibe apoyo de los compañeros de trabajo”, “los compañeros de trabajo enseñan a los demás”. Los 6 reactivos exhibieron una consistencia interna (alfa de Cronbach) de 0.652. La codificación de datos se llevó a cabo de tal manera que una puntuación más alta indicara una percepción mayormente positiva de apoyo de los compañeros de trabajo.

Motivadores extrínsecos organizacionales

Se midieron los OEM con 6 elementos que incluyeron afirmaciones como: “existe satisfacción con el sueldo percibido”, “las prestaciones recibidas son de calidad”, “el salario es justo”, “se reconoce a la mano de obra”, “existen premios por rendimiento y bonos por objetivos alcanzados”. Los 6 reactivos mostraron un alfa de Cronbach de 0.866. La codificación indicaba que una puntuación más alta reflejaba una percepción más favorable de los OEM.

Oportunidades disponibles fuera de la organización

Se midieron las AO con 6 reactivos, los cuales, expresaban afirmaciones como: “ofrecen mejores salarios en otras organizaciones”, “estudio frecuentemente las ofertas de trabajo en los medios de comunicación”, “tenemos otras actividades fuera del trabajo”, “la probabilidad de encontrar un mejor trabajo es alta”, “muchos piensan en salirse del trabajo para estudiar” y “muchos trabajadores se saldrán para iniciar su propio negocio”. Los 6 reactivos exhibieron una fiabilidad de la consistencia interna (alfa de Cronbach) de 0.710. Se consideró que una puntuación más alta indica una percepción más favorable de las AO.

Conflictos trabajo-familia

Se midió el WFC con 3 elementos que incluyeron afirmaciones como: “sensación de vacío al final del día”, “sensación de cansado antes de ir a trabajar”, y “sensación de que no hay tiempo para la familia”. Los 3 reactivos mostraron una consistencia interna (alfa de Cronbach) de 0.740. Una puntuación alta indica la percepción de un mayor WFC.

Intención de salir o dejar la organización

Se midió la IL con 7 ítems que incluyeron expresiones como: “sería feliz en otro puesto de trabajo”, “se deja la organización como resultado de mejores oportunidades en otros lugares”, “existe intención de abandonar el trabajo por otro”, “se observa una búsqueda deliberada de vacantes en otras organizaciones”, “se tiene la intención de faltar al trabajo”, “se tiene la intención de llegar tarde al trabajo”, y “se tiene el deseo de trabajar en otra organización”. Los 7 reactivos mostraron una consistencia interna (alfa de Cronbach) de 0.831. Una puntuación alta implica una mayor IL.

Análisis estadístico

Se utilizó el paquete estadístico IBM para Ciencias Sociales (SPSS, software de IBM 22.0) para el análisis estadístico. Las puntuaciones medias y correlaciones de Pearson se calcularon para todas las variables del estudio. Se llevaron a cabo pruebas t de muestras independientes para comprobar si había diferencias en las puntuaciones entre hombres y mujeres. Se realizó un análisis de regresión lineal múltiple para evaluar el impacto de los 4 OIF’s y de los 2 OEF’s sobre la IL. Para probar el efecto mediador de los OEF’s sobre la relación entre los OIF’s y las IL, se consideraron escalas sumadas de los OIF’s y de los (OEF’s) para su análisis. Los 24 reactivos de los cuatro OIF’s se combinaron en un solo índice de medición, de la misma forma se combinaron los nueve reactivos de los dos OEF’s. El efecto de mediación se evaluó bajo las cuatro etapas sugeridas por Baron & Kenny (1986) demostrando en primer lugar la relación entre la variable independiente (OIF’s) y la variable dependiente (IL), en segunda instancia se

prueba la relación entre la variable independiente (OIF's) y la variable mediadora (OEF's), en tercer lugar probando la relación entre la variable mediadora (OEF's) y la variable dependiente (IL). Por último, se observa si la relación entre la variable independiente (OIF's) y la variable dependiente (IL) se haya reducido después de haber introducido la variable mediadora (OEF's).

Resultados

Las medias, desviaciones estándar y correlaciones bivariadas entre las variables del estudio se presentan en la Tabla 1. La muestra de los empleados del hotel refleja una calificación ligeramente por debajo de la puntuación neutral en SJC ($M = 2.916$), las AO ($M = 2.766$), el WFC ($M = 2.764$), y las IL ($M = 2.215$) y levemente por encima de la calificación neutral los OEM ($M = 3.213$), el PSS ($M = 3.250$), y el PPS ($M = 3.429$). Las pruebas t de muestras independientes no revelaron diferencias entre los empleados de ambos sexos y con respecto a las variables del estudio. Como era de esperar, las AO ($r = 0.352$; $p < 0.01$) y el WFC ($r = 0.412$; $p < 0.01$) resultaron estar positivamente relacionadas con las IL. El SJC ($r = -0.114$; $p < 0.05$), los OEM ($r = -0.404$; $p < 0.01$), el PSS ($r = -0.254$; $p < 0.01$), y la PPS ($r = -0.125$; $p < 0.05$) se relacionaron negativamente con las IL.

Tabla 1
 Estudio de variables, medias, desviaciones estándar e intercorrelaciones

Study variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 Space and job content (SJC)	2.916	0.6209	-	-	-	-	-	-	-
2 Organisational extrinsic motivators (OEMs)	3.213	0.7565	-0.048	-	-	-	-	-	-
3 Perceived supervisor support (PSS)	3.250	0.7897	-	-0.307**	-0.530**	-	-	-	-
4 Perceived peer support (PPS)	3.429	0.7082	-	-0.251**	-0.201**	-0.371**	-	-	-
5 Available opportunities outside the organisation (AO)	2.766	0.6299	-	-0.231**	-0.076	0.102	0.072	-	-
6 Work-family conflict (WFC)	2.764	0.7461	-	-0.116*	-0.238**	-0.161**	-0.052	-0.532**	-
7 Intentions to leave	2.215	0.9108	-	-0.114*	-0.404**	-0.254**	-0.125*	-0.352**	-0.412**

* La correlación es significativa al nivel de 0.05 (dos colas)

** La correlación es significativa al nivel de 0.01 (dos colas)

Fuente: elaboración propia

Para comprobar la primera hipótesis se realizó un análisis de regresión lineal jerárquica por pasos con IL como variable de resultado, utilizando como variables de control a la edad y el género. La matriz de regresión indica y corrobora una relación negativa entre todos los OIF's y las IL's, por lo que se confirma la hipótesis 1. Como se muestra en la tabla 2, el modelo incluyó 4 OIF's explicando cerca del 22% de la varianza en IL, $F = 4.923$; $p < 0.001$. Sin embargo, de los 4 OIF's solo 2 se encontraron significativos (OEM $b = -0.346$ $p < 0.001$; SJC $b = -0.174$ $p < 0.01$). Por lo que, los OEM y los SJC surgen como los más influyentes para explicar las IL's, soportando las hipótesis 1a y 1d.

Tabla 2

Análisis de regresión jerárquica para predecir IL con OEM, PSS, SJC y PPS (n = 305)

Step and variables entered	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
1. Age and gender	-0.154**	-0.158**	-0.158**	-0.154**	-0.153**
2. OEM	-0.024	-0.020	-0.025	-0.034	-0.038
3. PSS	-	-0.405***	0.375***	0.348***	0.346***
4. SJC	-	-	-0.056	-0.122	-0.104
5. PPS	-	-	-	-	-0.060
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
Regression model					
R ²	0.023*	0.187***	0.190	0.214**	0.217
R ² change	0.023*	0.164***	0.003	0.024***	0.003

* P < 0.05; ** P < 0.01; *** P < 0.001.

Note: Valores de los coeficientes estandarizados (β) de la respectiva regresión por pasos con significancia de t, excepto al modelo de regresión R² y sus cambios.

Fuente: elaboración propia

Para comprobar la hipótesis 2 se realizó el mismo procedimiento de análisis de regresión con la IL como variable de resultado, pero considerando los OEF's como variables independientes y con las mismas variables de control. La matriz de regresión indica una relación positiva entre todos los OEF's (WFC, AO) y las IL's, por lo que se confirma la hipótesis 2. Como se muestra

en la tabla 3, el modelo incluyó 2 OEF's explicando el 21.5% de la varianza en IL, $F = 20.522$; $p < 0.01$. Los 2 OEF's se encontraron significativos ($WFC \beta = 0.317 p < 0.001$; $AO \beta = 0.177 p < 0.01$). Por lo que, los 2 OEF'S resultaron ser predictores de las intenciones de salida, soportando las hipótesis 2a y 2b.

Tabla 3

Análisis de regresión jerárquica para predecir IL con WFC y AO (n = 305)

Step and variables entered	Step 1	Step 2	Step 3
1. Age and gender	-0.154** -0.024	-0.145** -0.024	-0.142** -0.040
2. WFC	-	0.414***	0.317***
3. AO	-	-	0.177**
Regression model			
R ²	0.023*	0.193***	0.215**
R ² change	0.023*	0.170***	0.022

* P < 0.05; ** P < 0.01; *** P < 0.001.

Note: Valores de los coeficientes estandarizados (β) de la respectiva regresión por pasos con significancia de t, excepto al modelo de regresión R² y sus cambios.

Fuente: elaboración propia

La hipótesis 3 fue probada mediante el análisis de los efectos mediadores. Para probar el efecto mediador de los OEF's sobre la relación entre los OIF's y las IL's fueron usadas las escalas sumadas de los componentes de los OIF's y de los componentes de los OEF's combinando los 33 ítems para conformar las 2 variables (24 ítems de OIF's y 9 de OEF's). El efecto mediador de los OEF's entre la relación de los OIF's y las IL's fue revisado en 4 etapas, tal como lo propusieron Baron & Kenny (1986), donde la prueba general para la mediación es demostrar en primera instancia la relación entre la variable independiente (OIF's) y la variable dependiente (IL), en segundo lugar probar la relación entre la variable predictor (OIF's) y la variable mediadora (OEF's), en tercer lugar probar la relación entre la variable mediadora (OEF's) y la variable dependiente (IL). Por último, observar que la relación entre la variable independiente (OIF's) y la variable dependiente (IL) se haya reducido después de haber introducido la variable mediadora (OEF's).

En la tabla 4 se muestran los resultados del análisis de mediación. Primero se examinó la relación entre la variable independiente (OIF's) y la variable dependiente (IL) mediante el análisis de regresión lineal. Poco más del 18% de la varianza de la IL está explicado por los OIF's, y el coeficiente de regresión de OIF's fue significativo ($\beta = -0.401$; $p < 0.001$) otorgando mayor soporte a la hipótesis 1. Posteriormente se realizó el mismo análisis para evaluar la relación entre la variable independiente (OIF's) y la variable mediadora (OEF's), resultando que el 3.2% de la varianza de los OEF's se explica por los OIF's, y estos mostraron una $\beta = -0.175$; $p < 0.001$. Como tercer paso se realizó el análisis de regresión entre la IL y los OEF's encontrando que el 21.3% de la varianza de la IL se explicó por los OEF's y el resultado del coeficiente de regresión fue significativo ($\beta = 0.435$; $p < 0.001$) corroborándose así la hipótesis

2. Por último, se examinaron las relaciones entre la variable independiente (OIF's) y la variable dependiente (IL), después de haber introducido la variable mediadora (OEF's) en un proceso de regresión lineal jerárquica por pasos. El coeficiente (β) de OIF's sufrió un decremento ($\beta = -0.334$; $p < 0.001$) después de que OEF's se consideró en la ecuación, como se puede apreciar de forma gráfica en la figura 2. Los resultados indican que OEF's tiene un efecto parcial de mediación en la relación de los OIF's y la IL, por lo que la hipótesis 3, en la que se argumenta dicha relación se comprueba.

Tabla 4

Análisis de regresión del efecto de mediación de los OEF's sobre los OIF's e IL (n = 305)

Step and variables entered	Step 1 IL	Step 2 OEF's	Step 3 IL	Step 4 IL
1. Constant	5.631	7.260	2.757	3.563
2. OIF's (β)	-0.401***	-0.175***		-0.334***
3. OEF's (β)	-	-	0.435***	0.377***
R ²	0.183***	0.032***	0.213***	0.320***

* P < 0.05; ** P < 0.01; *** P < 0.001.

Note: Valores de los coeficientes (β) estandarizados de la respectiva regresión y los modelos de regresión R².

Fuente: elaboración propia

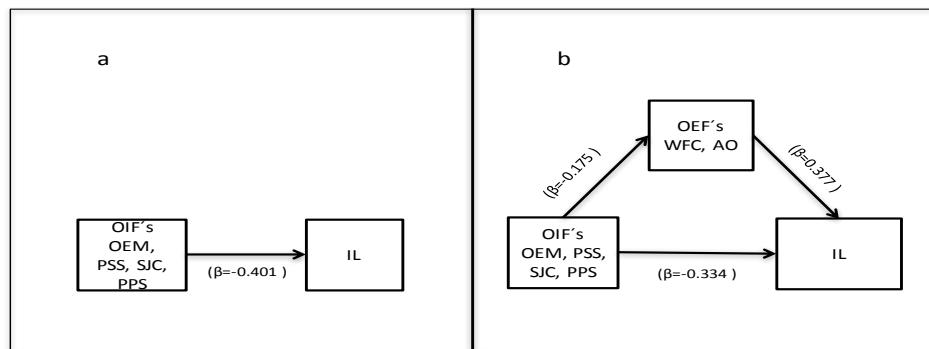


Figura 2. Modelo de regresión a; Modelo de regresión b
Fuente: elaboración propia

Discusión y conclusiones

Para comprender cómo los diferentes factores que afectan las decisiones de la rotación de personal, es importante tener en cuenta toda la gama de mecanismos mediante los cuales los factores de la organización actúan sobre las intenciones de salida. Importantes esfuerzos se han hecho por investigadores anteriores para desarrollar un panorama más completo de los modelos OEF's- rotación OIF's-rotación, y muchos de estos esfuerzos se han centrado en la

identificación de posibles mediadores entre la relación del binomio OIF's-intención de salida. Por ejemplo, el estudio realizado por Dawley et al. (2010) sugiere que los efectos de POS (apoyo organizacional percibido) en la rotación de personal están mediados por el sacrificio personal y la adaptación en el trabajo. Blomme et al. (2010a) proponen que la influencia del contrato psicológico y las intenciones de salida están mediadas por el compromiso afectivo; ambos ejemplos utilizaron OIFs.

Resultados recientes sugieren que el conflicto entre familia y trabajo puede influir como un moderador de la relación entre el conflicto trabajo-familia y la intenciones de salida (Haar et al., 2012). También se ha identificado que el enriquecimiento trabajo-familia (como una OEF) ha funcionado como mediador en la relación entre las condiciones de trabajo flexibles y la intención de salida (Mcnall et al., 2010).

El objetivo principal de este estudio fue extender la investigación previa del fenómeno de la rotación voluntaria de personal, desde la intencionalidad de abandonar el trabajo, examinando el papel mediador de las variables externas a la organización (conflicto trabajo-familia y oportunidades disponibles fuera de la organización) en la relación entre OIFs (OEM, PSS, PPS, y SJC) y las intenciones de salida. En consonancia con la literatura anterior, nuestros resultados confirman que los OIF's analizados se relacionan de forma negativa con la IL, y que específicamente los OEM, PSS, y SJC influyen en mayor proporción en esta variable de resultados. Además, se encontró evidencia que sugiere que los OEF's (WFC y AO) median en la relación anterior. Ninguna investigación publicada ha examinado la relación entre OIF's y OEF's en el contexto de las intenciones de salida de forma integrada. La evidencia empírica permite argumentar que la satisfacción con los OIF's puede verse disminuida cuando los OEF's se perciben en mayor proporción influyendo en la intencionalidad que tienen las personas de abandonar su trabajo actual. Por lo tanto, dado que los OEF's median la relación entre los OIF's y la IL, se podría decir que si se busca disminuir la intención de abandonar una organización se deberá considerar incrementar la satisfacción de los OIF's, considerando que su apreciación puede cambiar si emergen los OEF's en el escenario de los individuos.

Otro hallazgo importante es que el WFC puede incrementar las AO. Esto se corroboró y no se encontró evidencia de estudios previos que sugieran esta relación. También se encontró que una mayor AO conduce a una mayor WFC. Estos resultados sugieren una fuerte asociación positiva entre estas OEF's, aunque se necesita más investigación para confirmar (o refutar) estos resultados.

Al igual que otros estudios empíricos, se reconoce que éste tiene sus limitaciones. La primera limitación de este, o de cualquier otro modelo de ecuaciones utilizando la regresión es el de la causalidad. Esta limitación se basa en el hecho de que las variables crecen o decrecen siguiendo las mismas pautas, pero esto no implica necesariamente que una cause la otra. Sin embargo, la evidencia hasta hoy manifestada sustenta el modelo encontrado. La segunda limitación del estudio es que la muestra se limita a las organizaciones de la hotelería, y se recomienda precaución con respecto a la generalización de los resultados en otros contextos. Cabe señalar que nuestra muestra se compuso de empleados que se entrevistaron durante las horas de trabajo, y por lo tanto los resultados deben interpretarse en este contexto. Las investigaciones futuras deberían tratar de replicar este estudio con datos de otros tipos de organizaciones para solidificar los resultados del presente estudio. Las investigaciones futuras podrían centrarse también en las comparaciones sociales y sus dimensiones como otros posibles mediadores de la relación OIF's-intención de salida. En el estudio de Eddleston (2009), el autor encontró que esto tiene un impacto en los gerentes.

Por último, estos resultados sugieren que las organizaciones deben considerar la adopción de medidas que promuevan en los empleados el incremento de la percepción de apoyo del supervisor, a través de mecanismos que enriquezcan las relaciones familiares y tomar las medidas necesarias para aumentar la satisfacción por los motivadores organizacionales y mejorar las áreas de trabajo, lo que pudiera reducir los posibles conflictos de trabajo disminuyendo la intención de buscar alternativas externas, y por lo tanto las intenciones de abandonar la organización.

Referencias

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* , 51, 1173-1182. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Biron, M., & Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: a social exchange perspective . *Journal of Managerial Psychology* , 28 (5), 511-531. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2011-0054>
- Blomme , R. J., Rheede , A. V., & Tromp , D. M. (2010b). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry . *Tourism and Hospitality Research* , 10 (4), 269-285. <https://doi.org/10.1057/thr.2010.15>
- Blomme, R. J., Rheede, A. V., & Tromp, D. M. (2010a). 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. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190903466954>
- Calo, T. J. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management* , 37 (4), 403-416. <https://doi.org/10.1177/009102600803700403>
- Chen, I.-H., Brown, R., Bowers, B. J., & Chang, W.-Y. (2015). Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of advanced nursing* , 71 (10), 2350-2363. <http://dx.doi.org/10.1111/jan.12706>
- Cheng , Y., & Waldenberger , F. (2013). Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China . *Journal of Chinese Human Resource* , 4 (1), 16-38. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-10-2012-0024>
- 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. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v44i2.156>
- Dawley, D., Houghton , J. D., & 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. <http://dx.doi.org/10.1080/00224540903365463>
- Denvir, A., & McMahon, F. (1992). Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures. *International Journal of Hospitality Management* , 11 (2), 143-154. [http://dx.doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90007-I](http://dx.doi.org/10.1016/0278-4319(92)90007-I)
- Eddleston , K. A. (2009). The effects of social comparisons on managerial career satisfaction and turnover intentions . *Career Development International* , 14 (1), 87-110. <https://doi.org/10.1108/13620430910933592>
- Ertas, Nevbahar (2015). Turnover intentions and work motivations of millennials employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44 (3), 401-423. <http://dx.doi.org/10.1177/0091026015588193>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.610344>
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology* (74), 739-751. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>

- 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. http://dx.doi.org/10.1080/09585190903142423
- Li, Y., & Jones, C. B. (2012). A literature review of nursing turnover costs. *Journal of nursing management* (21), 405-418. http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01411.x
- 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. https://doi.org/10.1108/CDI-09-2012-0087
- 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. http://dx.doi.org/10.1080/00223980903356073
- Morales Domínguez, J. F. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Revista Española de investigaciones sociológicas* (4), 129-146. https://doi.org/10.2307/40182727
- Munck, Bill (2001). Changing a culture of face time. *Harvard Business Review Novembre* (79), 125-131. Disponible en: <https://hbr.org/2001/11/changing-a-culture-of-face-time> y consultado:17/10/2017
- Mündlein, 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. https://doi.org/10.1108/CDI-01-2013-0004
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior* , 26 (4), 379-408. http://dx.doi.org/10.1002/job.312
- Peachey, J. W., Burton, L. J., & Wells, J. E. (2014). Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics. *Leadership & Organization Development Journal* , 35 (8), 740-755. http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0128
- Pizam,A., & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management* , 19 (2), 211-217. http://dx.doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00011-6
- Regts, 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. http://dx.doi.org/10.1177/0018726712454311
- 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. http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20268
- 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). http://dx.doi.org/10.1348/096317908X401912
- Yang , J., Gong , Y., & Huo , Y. (2011). Proactive personality, social capital, helping, and turnover intentions . *Journal of Managerial Psychology* , 26 (8), 739-760. https://doi.org/10.1108/02683941111181806
- 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