

## Artículo

# Apoyo percibido del supervisor, capacidad política de los ingenieros y resultados

Romina García Chas\* y Edelmira Neira Fontela

Departamento de Organización de Empresas y Comercialización, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Santiago de Compostela, Avda. Burgo, s/n, 15782 Santiago de Compostela, La Coruña, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### *Historia del artículo:*

Recibido el 17 de febrero de 2011

Aceptado el 25 de mayo de 2012

On-line el 27 de noviembre de 2012

### *Códigos JEL:*

M12

### *Palabras clave:*

Capacidad política

Apoyo percibido del supervisor

Ingenieros

Rendimiento en el puesto

Intención de marcha

## R E S U M E N

El rendimiento en el puesto y la retención del personal clave constituyen, desde siempre, resultados importantes en las organizaciones. En períodos de incertidumbre, su relevancia aumenta. El estudio examina el efecto de la capacidad política y el apoyo del supervisor percibido a partir de datos obtenidos de una muestra de ingenieros de telecomunicaciones. El análisis muestra que la capacidad política del ingeniero influye en ambos resultados, si bien lo hace directamente en el rendimiento y a través de la satisfacción en la intención de marcha; además, la influencia de la capacidad política en el rendimiento en el puesto está moderada por la antigüedad del ingeniero en la organización. Los resultados también ponen de manifiesto que el apoyo percibido del supervisor se relaciona con la intención de marcha del ingeniero a través de la satisfacción en el puesto; por el contrario, la relación propuesta entre el apoyo percibido del supervisor y el rendimiento en el puesto no obtiene apoyo.

© 2011 Publicado por Elsevier España, S.L. en nombre de AEDEM.

## Perceived supervisor support, engineers' political skill and results

## A B S T R A C T

### *JEL classification:*

M12

### *Keywords:*

Political skill

Perceived supervisor support

Engineers

Task performance

Intention to leave

Task performance and intention to leave are two important results for organizations, especially in high uncertainty periods. This study examines the effect of political skill and perceived supervisor support in a sample of engineers from telecommunications. The results show that engineers' political skill has an impact on both individual results, although it has a direct effect on task performance and affects intention to leave through job satisfaction. Besides, engineers' organizational tenure has a moderating role in the relationship between political skill and task performance. The results also show that perceived supervisor support affects intention to leave through job satisfaction. In contrast, the relationship between perceived supervisor support and task performance is not supported.

© 2011 Published by Elsevier España, S.L. on behalf of AEDEM.

## Introducción

Los ingenieros se integran en el conjunto de los trabajadores del conocimiento (Beaumont y Hunter, 2002), y en muchas organizaciones conforman un grupo profesional de naturaleza estratégica. Su desempeño individual incide en el rendimiento de las empresas para las que trabajan.

La incidencia del trabajo de los ingenieros en el rendimiento organizativo debe incentivar actuaciones directivas orientadas a incrementar su desempeño individual, así como a reducir su

intención de marcha. Por ello, resulta imperativo que los responsables de las decisiones relativas al personal identifiquen los antecedentes del rendimiento individual y de la intención de marcha de los ingenieros como punto de partida para contribuir al logro de ventajas competitivas sostenibles de la organización.

La naturaleza de la formación y de las habilidades de los ingenieros, muy especializadas, hace que su marcha voluntaria pueda reducir capacidades organizativas y perjudicar la moral de los que permanecen, al alterar la estructura social de la organización (Leana y Van Buren, 1999). De acuerdo con Ramiall (2004; p. 52), «hay un impacto económico significativo cuando una organización pierde a sus empleados críticos, especialmente debido al conocimiento que se pierde con la marcha del empleado».

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [romina.garcia@usc.es](mailto:romina.garcia@usc.es) (R. García Chas).

Además, la sustitución del personal que marcha voluntariamente genera costes de reemplazamiento elevados (tiempo de supervisión adicional, costes de reclutamiento, selección y formación del sustituto, entre otros). Drizin y Schneider (2004; p. 44) estiman que «reemplazar a los empleados profesionales puede costar hasta 18 meses de salario, un factor capaz de causar que empresas grandes gasten decenas de millones de dólares al año solo en costes de reemplazamiento».

En este trabajo se examina el efecto de la percepción de apoyo del supervisor y de la capacidad política del ingeniero en su rendimiento y satisfacción; también se analiza la influencia de la satisfacción en la intención de marcha de los ingenieros. Adicionalmente se estudia el efecto moderador de la antigüedad del ingeniero en la organización en la relación entre su capacidad política y su rendimiento.

La perspectiva que entiende la organización como una «arena política» (p. ej., Kanter, 1989; Mintzberg, 1985) sugiere la importancia de las competencias interpersonales en el rendimiento de los miembros de la empresa. Entre las competencias interpersonales se encuentra la capacidad política.

El concepto y la medición de la capacidad política son recientes en la investigación académica (Semadar, Robins y Ferris, 2006). La capacidad política hace referencia a «la habilidad para comprender de modo efectivo a otros en el trabajo, y para utilizar ese conocimiento para influir en los demás de modo que actúen de forma que mejoren sus objetivos personales y/u organizativos» (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas y Ammeter, 2004; p. 311). La medida de capacidad política abarca 4 dimensiones diferentes: *networking*, influencia interpersonal, astucia social y sinceridad aparente. Los individuos con elevada capacidad política poseen un importante capital social y son capaces de ejercer influencia en los demás de modo sutil para conseguir sus objetivos; de ahí el potencial de esta capacidad para explicar resultados individuales.

Analizar el efecto de la capacidad política de los ingenieros en resultados individuales es importante. De acuerdo con Wang y Ahmed (2003), existen diferencias fundamentales entre los trabajadores del conocimiento y los trabajadores tradicionales y, precisamente, la habilidad para construir redes es una de ellas. Además, Russell y Yao (1996) afirman que los ingenieros son contratados por sus capacidades técnicas, despedidos por la falta de habilidad para tratar con las personas y promocionados por sus habilidades de dirección y liderazgo. Más recientemente, Kennedy (2009; p. 22), en un estudio cualitativo con ingenieros, señala que «los comentarios de los participantes apoyaban una visión de la ingeniería que incluía una gran parte de trato con las personas».

Por su parte, de acuerdo con la teoría de intercambio social (Blau, 1964), un elevado nivel de apoyo percibido del supervisor (APS) creará en el empleado la obligación de responder con actitudes y comportamientos positivos hacia el supervisor y hacia la organización. Consecuentemente, el apoyo que un empleado percibe de su supervisor se puede considerar un antecedente relevante del rendimiento individual y de la satisfacción.

Nuestro estudio realiza 2 contribuciones principales a la literatura. En primer lugar, considera un grupo profesional especialmente relevante para muchas empresas: los ingenieros. En segundo lugar, integra la teoría del intercambio social (Blau, 1964) y la literatura sobre la capacidad política, para tratar temas de interés reciente en la investigación. El APS ha sido escasamente considerado en la investigación previa (DeConinck y Johnson, 2009), y la capacidad política es un constructo de desarrollo reciente que requiere investigación adicional.

El modelo conceptual objeto de contraste empírico se muestra en la figura 1.

El trabajo se estructura del siguiente modo. Primero se expone el marco conceptual, definiendo los constructos y exponiendo la fundamentación teórica del modelo propuesto. Luego se indica

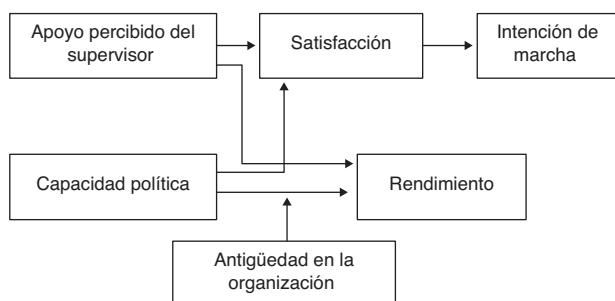


Figura 1. Modelo conceptual. Fuente: elaboración propia.

la metodología utilizada para contrastar las hipótesis formuladas y se describen y discuten los resultados empíricos alcanzados. Finalmente se concluye mostrando las implicaciones directivas de los resultados y proponiendo líneas de investigación futuras en esta área.

## Marco conceptual e hipótesis

Este estudio analiza el efecto de la capacidad política del ingeniero y del APS en su rendimiento y satisfacción en el puesto; adicionalmente se analiza la influencia de la satisfacción en la intención de marcha de los ingenieros. Las 2 variables predictoras consideradas tienen potencial teórico para influir en los resultados individuales de los miembros del colectivo profesional analizado: los ingenieros.

### Capacidad política y rendimiento individual

Las competencias interpersonales pueden ser importantes predictores del rendimiento. El constructo «capacidad política» y su medición representan un campo de investigación muy reciente. De acuerdo con Ferris, Perrewe, Anthony y Gilmore (2000), la capacidad política es crítica para el rendimiento y el éxito en gran variedad de puestos y en todos los niveles organizativos. La capacidad política responde al dinamismo de las organizaciones y facilita la influencia social en el entorno de trabajo (Ferris, 2005; Ferris, Davidson y Perrewe, 2005a). El análisis de la investigación sobre capacidad política (Ferris, 2005; Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas y Frink, 2005b) indica la existencia de 4 dimensiones diferentes dentro de este constructo: a) la astucia social o habilidad para leer y comprender a las personas; b) la influencia interpersonal o habilidad para actuar en entornos sociales empleando variedad de estrategias de influencia; c) el *networking* o habilidad para establecer conexiones y alianzas dentro del contexto organizativo, y d) la sinceridad aparente, que refleja la realización de comunicación sincera con los demás. Los individuos con capacidad política saben cómo actuar en cada situación y cómo hacerlo de modo que no se aprecien razones de interés personal en su actuación, es decir, que su conducta sea interpretada como sincera.

Las personas con astucia social son extremadamente observadoras, ajustando su comportamiento a la diversidad de situaciones sociales. Esta mayor capacidad de adaptación les permite modificar su comportamiento de la forma que resulte más adecuada para cada situación (Blass y Ferris, 2007). Esta dimensión ha sido referida como «sensibilidad hacia los demás», y como sugiere Pfeffer (1992; p. 173), «algo irónicamente, es esta capacidad de identificarse con los demás la que resulta realmente crítica para obtener cosas para uno mismo».

El estilo personal sutil y convincente de las personas con capacidad política, derivado de su capacidad de influencia interpersonal, les permite ejercer un poderoso influjo sobre los que le rodean. Son

personas capaces de aparecer ante los demás como agradables y con las que resulta productivo asociarse. Para Pfeffer (1992; p. 176), tal característica implica «centrarse sobre los objetivos finales y ser capaz de permanecer emocionalmente desligado de la situación».

La tercera característica de las personas con capacidad política es su habilidad para establecer redes con otras personas. Las características de las redes sociales formadas por estas relaciones, tales como el tamaño de la red y la fortaleza de los vínculos entre las personas conectadas, influyen en el capital social de los participantes (Adler y Kwon, 2002). Los empleados con más capacidad política es probable que dispongan de mayor capital social, de relaciones con más personas relevantes dentro y fuera de la organización, lo que les facilitará el acceso a la información y a los recursos escasos. El acceso a la información es considerado uno de los beneficios clave que proporciona el capital social (Burt, 2000; Nahapiet y Ghoshal, 1998). El acceso fácil a información relevante y diversa contribuirá positivamente al rendimiento. Un ejemplo de las ventajas de participar en una red social es la del ingeniero que, ante la necesidad de obtener una información necesaria para el desarrollo de su trabajo, recurre a un compañero que haya tenido el mismo problema previamente y que le informa con rapidez en lugar de tener que dedicar mucho tiempo directamente a la búsqueda de la misma. El tiempo que ahorra aumenta su productividad. Para Kostova y Roth (2003; p. 301), las personas con alto nivel de capital social experimentarán «confort físico solicitando recursos a otros y utilizando esos recursos, una vez adquiridos».

La última característica de las personas con capacidad política, su sinceridad aparente, les permite mostrar altos niveles de integridad y de autenticidad. Como sus acciones no son interpretadas como manipuladoras o coercitivas, las personas con capacidad política inspiran confianza. Como afirman Ferris et al. (2005a; p. 12), «los intentos de influencia tendrán éxito solo en la medida en que el actor es percibido como que no posee un motivo ulterior».

De acuerdo con la teoría cognitiva de la autorregulación (Bandura, 1991), al igual que la autoeficacia determina en parte cómo operan las subfunciones de un sistema autorregulador en las tareas, la capacidad política tiene efectos comparables en el campo interpersonal. Hasta el momento, la investigación empírica sobre la capacidad política es limitada (p. ej., Ahearn et al., 2004; Ferris et al., 2005b; Jawahar, Meurs, Ferris y Hochwarter, 2008; Liu, Ferris, Zinko, Perrewé, Weitz y Xu, 2007; Semadar et al., 2006). Liu et al. (2007) consideran que el efecto de la capacidad política sobre el rendimiento puede explicarse tanto por mejoras reales del rendimiento como por evaluaciones más positivas. En primer lugar, el rendimiento en las organizaciones requiere acceso a información crítica y a recursos escasos. Como hemos comentado previamente, las personas con capacidad política tienen ventaja para acceder a la información y a los recursos porque pasan buena parte de su tiempo trabajando en equipo y disponen de muchos contactos (Ferris, 2005; Ferris, Treadaway, Perrewe, Brouer, Douglas y Lux, 2007). A través del trabajo activo en red y de su habilidad para convencer y persuadir, las personas con capacidad política tienen mayor probabilidad de disponer de los recursos necesarios para el trabajo. Además, las personas con capacidad política son astutas socialmente y son capaces de adaptar su comportamiento al entorno en el que se encuentren (Ferris et al., 2007). Dada la subjetividad de la evaluación del rendimiento, es probable que la capacidad política en su vertiente de influencia en los demás permita a las personas con elevada capacidad política lograr evaluaciones del rendimiento más favorables.

Tomando como base los resultados de investigaciones previas, formulamos la siguiente hipótesis:

**H1.** La capacidad política del ingeniero influye positivamente en su rendimiento.

#### Efecto moderador de la antigüedad en la organización en la relación entre capacidad política y rendimiento individual

Aunque la capacidad política es un rasgo y, por tanto, pertenece al carácter de la persona, no se desarrolla completamente hasta que los individuos se encuentran en situaciones que le exigen utilizarla (Ferris et al., 2000). Y es en esas situaciones en las que el individuo perfecciona dicha capacidad o trata de desarrollarla a través de programas de entrenamiento.

La antigüedad en la organización hace referencia al tiempo que un empleado lleva en la organización (McEnrue, 1988; Shirom y Mazeh, 1988). A pesar de que la antigüedad en la organización está positivamente relacionada con la antigüedad en el puesto o con el nivel jerárquico, son constructos diferentes. La antigüedad en la organización ha sido utilizada como proxy de la experiencia o conocimiento relacionado con el trabajo por muchos autores, porque a medida que un empleado permanece más años en una organización, adquiere más capacidades y conocimiento sobre la organización en la que se encuentra (Bird, 1994).

En este estudio nos centramos en la antigüedad en la organización porque, de acuerdo con Valle, Harris y Andrews (2004), a pesar de que las personas aprenden las reglas de funcionamiento de su profesión en los ciclos formativos, aprenden a tratar con compañeros y clientes a través del trabajo real. Por otra parte, el periodo inicial de estancia en una organización suele ser de mayor intensidad en el aprendizaje. En esta fase, el nuevo empleado aprende a realizar la tarea, adquiere conocimiento social y las capacidades necesarias para asumir un rol en la organización.

Nuestra propuesta es que la antigüedad en la organización modera el efecto de la capacidad política en el rendimiento individual del ingeniero, de modo que la capacidad política influirá más en el rendimiento individual cuanto mayor sea la permanencia en la organización. La mayor antigüedad en la organización permite acumular conocimiento social, generándose más vínculos como consecuencia de la pertenencia a redes formales e informales. Esos lazos posibilitan el recurso a la/s persona/s poseedora/s del conocimiento o de los recursos necesarios para realizar la tarea con éxito. Dado que las oportunidades potenciales de las redes sociales difieren de las oportunidades realizadas (Adler y Kwon, 2002), es de esperar que los ingenieros con más antigüedad hayan tenido mayores oportunidades de recurrir a las redes sociales en su búsqueda de ayuda ante los retos de su trabajo y, en consecuencia, perciban en mayor medida la importancia de su capacidad política para su nivel de rendimiento que los ingenieros con menos antigüedad. Obtener la aceptación de un grupo social es una tarea larga y difícil que puede llevar años de aprendizaje sobre cómo comportarse de modos socialmente aceptables, cultivando buenas relaciones y construyendo una reputación favorable (Baumeister, DeWall, Ciarocco y Twenge, 2005). De acuerdo con ello, cuando la permanencia del ingeniero en la empresa es alta, la utilización de la capacidad política de que dispone será capaz de producir un mayor rendimiento que cuando su antigüedad en la organización es baja.

Por tanto, basándonos en los anteriores argumentos, consideramos que la antigüedad en la organización puede actuar como variable moderadora en la relación entre capacidad política y rendimiento y planteamos la siguiente hipótesis:

**H2.** La relación entre capacidad política y rendimiento individual de los ingenieros es más fuerte para los ingenieros con elevada antigüedad en la organización que para los ingenieros con baja antigüedad.

#### Capacidad política y satisfacción en el puesto de trabajo

De acuerdo con la teoría cognitiva social propuesta por Bandura (1989), el entorno, el comportamiento y la habilidad de los

individuos para gestionar los distintos sucesos determinan sus resultados individuales (Wood y Bandura, 1989), entre los que se encuentra la satisfacción en el puesto de trabajo.

Dado que una elevada capacidad política se manifiesta (Ferris, 2005; Ferris et al., 2005b) en: a) comprensión de las personas; b) influencia interpersonal mediante la utilización de estrategias de influencia variadas; c) establecimiento de conexiones y alianzas, y d) comunicación aparentemente sincera con los demás, los empleados que poseen estas capacidades comprenderán mejor la situación en que se encuentran, sabrán cómo actuar en cada situación, podrán establecer redes de apoyo y colaboración más amplias y podrán gozar de relaciones de amistad y de influencia en los demás. Estos resultados ponen de manifiesto la influencia positiva de la capacidad política en la satisfacción experimentada en su puesto de trabajo. Hasta donde alcanza nuestro conocimiento, no existen trabajos que analicen el efecto directo de la capacidad política de los empleados sobre la satisfacción en el puesto. Hasta el momento, la capacidad política apenas se ha relacionado con la satisfacción en el puesto de trabajo (Ferris, Rogers, Blass y Hochwarter, 2009) y con la tensión en el rol. En este último grupo se encuentran los estudios de Perrewé, Zellars, Ferris, Rossi, Kacmar y Ralston (2004) y de Perrewé, Zellars, Rossi, Ferris, Kacmar, Liu, Zinko y Hochwarter (2005). Ambos muestran el efecto moderador de la capacidad política: el primero en la relación entre el conflicto de rol y la tensión de rol —cuanto mayor es la capacidad política, menor es el efecto del conflicto de rol en la tensión— y el segundo en la relación entre la sobrecarga de rol y la tensión en el rol —la capacidad política reduce el efecto de la sobrecarga de rol en la tensión en el rol.

Basándose en los argumentos previos, planteamos la siguiente hipótesis:

**H3.** La capacidad política del ingeniero influye positivamente en su satisfacción en el puesto de trabajo.

#### *Apoyo percibido del supervisor*

Los teóricos de la organización con frecuencia han considerado la relación de empleo como un intercambio de esfuerzo y lealtad por beneficios impersonales, como el salario, y beneficios socioeconómicos, como la estima o la aprobación (p. ej., Gould, 1979; Levinson, 1965). La teoría de intercambio social (Blau, 1964), desarrollada para tratar de explicar la iniciación, fortalecimiento y continuidad de las relaciones interpersonales, ofrece un marco conceptual para la comprensión de las relaciones entre los individuos y la organización para la que trabajan.

La norma de reciprocidad, clave en la teoría de intercambio social, obliga a los individuos a responder positivamente cuando reciben un trato favorable por parte de otros (Gouldner, 1960). De acuerdo con ella, las organizaciones que tratan a sus empleados de modo favorable estimularán en ellos un sentimiento de obligación que generará respuestas beneficiosas para la organización. El apoyo organizativo percibido (AOP) es un constructo desarrollado por Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986), en un intento de representar el lado del empleador en la relación de empleo descrita por la teoría del intercambio social, de modo que se puede esperar que un mayor nivel de AOP resulte en actitudes y comportamientos positivos de los empleados.

Diversos investigadores han argumentado que el rendimiento del empleado puede estar más relacionado con el comportamiento del supervisor que con el de la organización (Becker y Kernan, 2003; Siders, George y Dharwadkar, 2001) y, consecuentemente, que los indicadores relacionados con el supervisor (entre los que se incluye el APS) son más críticos para el rendimiento que los relacionados con la organización (entre los que se incluye el AOP) (Settoon, Bennett y Liden, 1996; Wayne, Shore, Bommer y Tetrck, 2002).

Los supervisores son agentes que representan a la organización; agentes más concretos y próximos a los empleados que la organización. Como observan Redman y Snape (2005; p. 304), «puede [...] haber una tendencia general a un foco cognitivamente más próximo (p. ej., supervisor o equipo) que ejerza mayor influencia sobre el comportamiento del empleado».

Para Liden, Bauer y Erdogan (2004) el supervisor inmediato juega un rol crítico, pues los empleados forman sus percepciones sobre el apoyo de la organización basándose en la percepción favorable o desfavorable del comportamiento del supervisor. En línea con el AOP, Kottke y Sharafinski (1988) definen el APS como la creencia de los empleados respecto al grado en que su supervisor valora su contribución y cuida su bienestar.

En el marco del intercambio social, el APS fortalecerá el sentimiento de obligación de los empleados, contribuyendo así a sus resultados individuales y a que la organización consiga sus objetivos (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades, 2001; Stinglhamber y Vandenberghe, 2003). Además, el supervisor puede favorecer el aumento del rendimiento por medio de la fijación de metas, la diseminación de la información, la ayuda, el coaching, la evaluación y las recompensas (Luthans, Hodgetts y Rosenkranz, 1988).

Por consiguiente, de acuerdo con la revisión realizada, planteamos la siguiente hipótesis:

**H4.** El apoyo que el ingeniero percibe de su supervisor influye positivamente en su rendimiento.

#### *Apoyo percibido del supervisor y satisfacción*

La satisfacción en el puesto de trabajo puede definirse como «un estado emocional positivo resultante de la valoración personal sobre el trabajo o las experiencias vividas en el trabajo» (Locke, 1976; p. 1300).

La relación específica entre el APS y la satisfacción en el puesto ha sido escasamente examinada empíricamente. Incluso cuando se consideran otras actitudes individuales, únicamente se han identificado 2 estudios: el de Kuvaas y Dysvik (2010), quienes encuentran una relación positiva entre el APS y el compromiso afectivo, y el de Pazy y Ganzach (2009), que analiza el efecto del APS y del AOP en el compromiso. Por el contrario, existen bastantes estudios que analizan la relación entre el AOP y la satisfacción.

Se considera que el AOP influye en las respuestas afectivas hacia el trabajo de los empleados, entre las que se encuentra la satisfacción. Para Rhoades y Eisenberger (2002; p. 701), el AOP «debe contribuir a la satisfacción en el puesto porque satisface necesidades emocionales, incrementa las expectativas de recibir recompensas por rendimiento y señala la disponibilidad de ayuda cuando se necesita». Su revisión meta-analítica encontró apoyo para una relación positiva entre el AOP y la satisfacción en el puesto. Resultados similares fueron obtenidos en el reciente metaanálisis de Riggle, Edmondson y Hansen (2009). Dada la relación que, de acuerdo con la literatura, existe entre APS y AOP, es lógico pensar que la relación entre APS-satisfacción irá en la misma dirección que la relación AOP-satisfacción.

A la vista de los resultados anteriores y por analogía, si el empleado percibe que el supervisor se preocupa por su bienestar y lo valora, esto derivará en una evaluación positiva del entorno laboral en el que se encuentra, incrementando su satisfacción en el puesto de trabajo (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990). Los supervisores de los que se percibe apoyo ayudarán a incrementar la satisfacción de sus empleados.

Por consiguiente, planteamos la siguiente hipótesis:

**H5.** El apoyo que el ingeniero percibe de su supervisor influye positivamente en su satisfacción en el puesto.

### Satisfacción en el puesto de trabajo e intención de marcha

La intención de marcha es la estimación subjetiva de una persona de su probabilidad de marcha de una organización en un futuro próximo (Mowday, Porter y Steers, 1982). Más recientemente, Kim, Price, Mueller y Watson (1996) definen la intención de marcha (permanencia) como el grado hasta el cual un empleado planifica continuar (no continuar) la relación con su empleador. La intención de marcha está altamente correlacionada con la rotación real (Bowen, 1982; Igbaria y Siegel, 1992). Las revisiones metaanalíticas de Steel y Ovalle (1984), Griffeth, Hom y Gaertner (2000) y Van Breukelen, Van der Vilist y Steensma (2004) muestran que la intención de marcha es el mejor predictor de la rotación. En línea con la investigación previa sobre la rotación de los ingenieros (p. ej., Moore, 2000), en este estudio, analizamos la intención de marcha.

Las teorías sobre la rotación sugieren que la satisfacción en el puesto de trabajo juega un papel crucial en la disminución de la intención de marcha de los empleados (Boswell, Boudreau y Tichy, 2005; Hom y Griffeth, 1995; Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel y Hill, 1999; Steel, 2002). El primer modelo conceptual integrador del proceso de marcha voluntaria, propuesto por March y Simon (1958) basándose en el equilibrio compensaciones-contribuciones, considera que las personas se plantean marchar de las organizaciones cuando perciben que su contribución excede la compensación que reciben. Así, si el individuo experimenta emociones positivas sobre su trabajo y organización (experimenta satisfacción en el puesto de trabajo) no tendrá deseos de abandonarlo. Consistente con ese planteamiento, y basándose en la teoría del intercambio social (Blau, 1964), cabe esperar que cuanto más satisfecho se encuentre un empleado con el intercambio social que se produce con la organización de la que es miembro, menor será su intención de abandonarla.

La relación negativa argumentada entre la satisfacción y la intención de marcha o la rotación real de los empleados se ha visto confirmada en los resultados de distintos metaanálisis (Griffeth et al., 2000; Hom, Caranikas-Walker, Prussia y Griffeth, 1992; Tett y Meyer, 1993). A partir de estos resultados y de modo semejante a Ghapanchi y Aurum (2011) en su estudio sobre los profesionales de las tecnologías de la información, proponemos a la satisfacción en el puesto de trabajo como antecedente de la intención de marcha de los ingenieros.

Por consiguiente, planteamos la siguiente hipótesis:

**H6.** La satisfacción del ingeniero en el puesto de trabajo influye negativamente en su intención de marcha.

### Metodología

#### Muestra y recogida de información

La población seleccionada para este estudio es la de los ingenieros. Tres razones fundamentan su elección. En primer lugar, los ingenieros constituyen un colectivo de trabajadores deficitario a nivel mundial (UNESCO, 2010). Segundo, en una economía orientada al conocimiento, estudiar las actitudes y los comportamientos (e intenciones de comportamiento) de los ingenieros resulta especialmente relevante. Tercero, el rendimiento de los ingenieros contribuye en gran medida al rendimiento de la organización.

Para la recogida de información se distribuyeron los cuestionarios en 2 congresos internacionales en el campo de la ingeniería de telecomunicaciones. Concretamente, en el 49th Congreso Fitce que tuvo lugar en Santiago de Compostela del 1 al 4 de septiembre de 2010 y en el Globalcom-XVI Congreso Internacional de Telecomunicaciones que tuvo lugar el 30 de noviembre de 2010 en Madrid, quedando así la muestra conformada únicamente por ingenieros de la rama de las telecomunicaciones.

Se logró un total de 100 cuestionarios válidos. En cuanto a los datos descriptivos de la muestra, los ingenieros encuestados presentan una media de edad de 43 años y una antigüedad en la organización media de 10 años. El 83% son hombres y el 17%, mujeres.

### Medidas

Dada su naturaleza de variables latentes, los constructos considerados —capacidad política, APS, satisfacción en el puesto e intención de marcha— se midieron mediante escalas multi-ítem tipo Likert de 7 puntos, donde 1 significa «muy en desacuerdo» y 7 «muy de acuerdo». Todas las medidas utilizadas fueron adaptadas de escalas publicadas y validadas previamente.

El apoyo percibido del supervisor se midió mediante 4 ítems adaptados de la medida presentada por Eisenberger, Cummings, Armeloy Lynch (1997).

La capacidad política fue medida a través de la escala de 4 dimensiones —astucia social, influencia interpersonal, habilidad para trabajar en red (*networking*) y sinceridad aparente— de Ferris et al. (2005b). Concretamente, se seleccionaron los 3 ítems de mayor carga factorial de cada una de las dimensiones, lo que hace que la escala esté constituida por 12 ítems.

La satisfacción en el puesto de trabajo se midió utilizando la escala adaptada por Lee y Bravold (2003) de la medida general de satisfacción propuesta por Quinn y Staines (1979).

Para la medición de la intención de marcha se ha utilizado la escala de Moore (2000), construida basándose en Jackson, Turner y Brief (1987) y Mitchel (1981), seleccionando los 3 ítems de mayor carga factorial.

El rendimiento individual se midió mediante los 4 ítems de mayor carga factorial de la medida de 7 ítems desarrollada por Williams y Anderson (1991).

Finalmente, la antigüedad en la organización fue medida por el número de meses trabajados en la empresa actual.

### Análisis

Para el análisis se ha utilizado el programa informático EQS 6.1. En primer lugar se ha analizado el ajuste de la medida de capacidad política por medio de la construcción de un factor de segundo orden a partir de las 4 dimensiones que la componen, obteniendo unos índices de ajuste adecuados ( $\chi^2$  [51] = 71,698 [ $p < 0,001$ ]; CFI = 0,954; IFI = 0,955; RMSEA = 0,061).

A continuación se contrastó el ajuste del modelo en el que la capacidad política, el APS, la satisfacción, el rendimiento y la intención de marcha se correlacionan. Este análisis permite comprobar la validez convergente y fiabilidad de los constructos (anexo 1), así como evaluar la validez discriminante entre los conceptos empleados en la investigación (anexo 1).

La fiabilidad de las subescalas, analizada mediante el coeficiente de fiabilidad compuesto, resultó ser superior al valor recomendado de 0,6, en todos los casos; también el AVE, en todos los casos, el mínimo establecido de 0,5 (Hair, Prentice y Cano, 1999). La validez de concepto de las subescalas en su perspectiva convergente se evidenció al comprobar que los parámetros lambda estandarizados son significativos y superiores al valor 0,5. El carácter discriminante de las dimensiones empleadas en el modelo se comprobó al ver que los intervalos de confianza no incluyen el valor unitario ni el valor de las mismas al cuadrado supera el AVE. Todas estas pruebas permiten evaluar la fiabilidad y la validez de las escalas empleadas (Anderson y Gerbing, 1988). En el anexo 1 se resumen las propiedades psicométricas de las escalas.

Para la realización del contraste de hipótesis se desarrolló un sistema de ecuaciones estructurales en el que se introdujeron las relaciones planteadas.

**Tabla 1**

Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables objeto de estudio

Variables	M	DT	1	2	3	4	5
1. Capacidad política	5,2178	0,9918	1				
2. Apoyo percibido del supervisor	5,0266	1,4248	0,282**	1			
3. Satisfacción en el puesto de trabajo	5,3163	1,4465	0,629**	0,326**	1		
4. Intención de marcha	2,3231	1,6494	-0,226*	-0,157	-0,463**	1	
5. Rendimiento	5,899	1,2074	0,734**	0,304**	0,555**	-0,123	1

Fuente: elaboración propia.

\* La correlación es significativa al nivel 0,05.

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.

Para analizar el efecto moderador de la antigüedad en la organización sobre la relación entre la capacidad política y el rendimiento individual de los ingenieros, se planteó un modelo multimuestra, tal y como sugiere Byrne (1995). Para ello, en primer lugar se definen 2 categorías para la variable moderadora: antigüedad elevada y antigüedad baja. Basándonos en los resultados del trabajo de Kennedy (2009), la muestra fue dividida en 2 grupos, tomando como punto de división 60 meses (5 años) de antigüedad en la empresa. Así, el grupo de «baja antigüedad» incluye a los encuestados que llevaban trabajando 60 meses o menos en su empresa actual, mientras que el grupo de «alta antigüedad» incorpora a los que llevaban trabajando en la empresa más de 5 años.

Una vez conformados los 2 grupos, se estima el modelo para cada grupo donde todos los coeficientes a estimar presentan una restricción de igualdad entre los 2 grupos correspondientes a la variable moderadora. Finalmente, se analiza la significación del Imtest para comprobar si cada coeficiente se mantiene constante en la comparación de los 2 grupos. Existirá efecto moderador cuando el coeficiente estructural de una relación causal entre 2 variables del modelo varíe significativamente entre los grupos analizados.

## Resultados

En la tabla 1 se presentan las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones entre las variables analizadas.

Tras comprobar la fiabilidad y la validez de las escalas, se pasó a estimar el modelo causal para contrastar las hipótesis planteadas. Para ello se llevó a cabo un análisis de ecuaciones estructurales en el que la capacidad política está representada por el constructo global.

Como se puede observar en la tabla 2, la relación entre capacidad política y rendimiento es significativa y positiva, al igual que con la satisfacción en el puesto de trabajo. Estas relaciones confirman las hipótesis 1 y 3, respectivamente. En la misma tabla también se advierte que la relación entre APS y rendimiento no resulta significativa, lo que no permite apoyar la hipótesis 4; sin embargo, se registra una relación significativa y positiva entre el APS y la satisfacción en el puesto de trabajo, apoyando la hipótesis 5. Finalmente, existe una relación negativa y significativa entre la satisfacción y la intención de marcha, encontrando así apoyo para la hipótesis 6.

**Tabla 2**

Resultados del sistema de ecuaciones estructurales planteado

Relaciones planteadas	Coeficientes estandarizados
Capacidad política: Rendimiento	0,686**
Capacidad política: Satisfacción	0,653**
Apoyo percibido del supervisor:	
Satisfacción	0,181**
Apoyo percibido del supervisor:	
Rendimiento	0,152
Satisfacción: Intención de marcha	-0,454**
Bondad del ajuste	$\chi^2 (293) = 450,503$ ; CFI = 0,925; IFI = 0,926; RMSEA = 0,078

Fuente: elaboración propia

\*\* p &lt; 0,01.

**Figura 2.** Resultados estandarizados de las hipótesis planteadas. \*\*p < 0,01. Fuente: elaboración propia.

Los resultados del efecto moderador de la antigüedad en la organización en la relación entre capacidad política y rendimiento se muestran en la tabla 3. Como se puede observar, cuando la antigüedad es mayor a 5 años, el efecto de la capacidad política sobre el rendimiento es mayor que cuando la antigüedad es menor a 5 años, encontrando así apoyo para la hipótesis 2. Consecuentemente, la antigüedad del ingeniero en la organización actúa como variable moderadora en la relación entre su capacidad política y su rendimiento individual.

En la figura 2 se muestran gráficamente las relaciones del modelo así como los parámetros estandarizados asociados a las relaciones entre las variables.

## Discusión

Este estudio pretende cubrir un gap importante en la literatura. Específicamente trata de conocer, en primer lugar, el efecto del APS y de la capacidad política sobre el rendimiento de los ingenieros y su satisfacción en el puesto de trabajo. En segundo lugar, pretende identificar el impacto que la satisfacción experimentada por los ingenieros puede ejercer sobre su intención de marcha y, finalmente, analiza el papel moderador de la antigüedad en la organización del ingeniero en la relación entre su capacidad política y su rendimiento individual. El examen de las relaciones apuntadas se realiza en el contexto de un grupo de profesionales de elevada cualificación (ingenieros de telecomunicaciones).

Los resultados obtenidos muestran que el APS presenta un efecto positivo sobre la satisfacción de los ingenieros y un efecto no significativo sobre su rendimiento. La relación positiva con la satisfacción es consistente con los resultados obtenidos en estudio previos relativos al AOP. De acuerdo con Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades (2002), los empleados infieren el AOP a partir de su percepción sobre el APS, y los resultados de los metaanálisis de Rhoades y Eisenberger (2002) y de Riggie et al. (2009) encuentran una relación positiva entre el AOP y la satisfacción en el puesto de trabajo. Por su parte, la falta de significación del APS en el rendimiento individual de los ingenieros indica que el APS no tiene capacidad para influir en el rendimiento, que sus antecedentes son otros. Por tanto, aunque más APS contribuye a que los

**Tabla 3**

Resultados de la estimación de modelos multimuestra: alta y baja antigüedad

	Antigüedad en la organización alta	Antigüedad en la organización baja	Lmtest dif. $\chi^2$
Capacidad política: Rendimiento Bondad del ajuste	0,818** CFI = 0,912; IFI = 0,919; RMSEA = 0,139	0,568**	0,403*

Fuente: elaboración propia.

\*  $p < 0,05$ .\*\*  $p < 0,01$ .

ingenieros tengan experiencias más satisfactorias en el trabajo, no favorece el aumento de su rendimiento individual.

Los resultados muestran la existencia de una relación negativa y significativa entre la satisfacción y la intención de marcha de los ingenieros. Puesto que el APS ejerce un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción, y la satisfacción ejerce un efecto negativo y significativo sobre la intención de marcha, se puede concluir que el APS afecta indirectamente a la intención de marcha de los ingenieros, es decir, que un mayor APS incrementará la satisfacción que el ingeniero siente en su puesto de trabajo y esto disminuirá su intención de marcha. Este efecto indirecto del APS en la intención de marcha está en consonancia con los resultados obtenidos por DeConinck y Johnson (2009). Previamente, otros autores habían destacado el efecto indirecto del APS en la intención de marcha (Eisenberger et al., 2002; Ng y Sorenson, 2008).

En lo que a la capacidad política se refiere, los resultados apuntan a una fuerte relación positiva y significativa tanto con el rendimiento como con la satisfacción en el puesto de trabajo. La primera relación es consistente con resultados obtenidos en estudios previos en muestras de empleados diversos (Ferris et al., 2005b; Jawahar et al., 2008; Liu et al., 2007; Semadar et al., 2006). Aunque para la segunda —la relación entre capacidad política y satisfacción en el puesto— no existen datos comparativos precedentes al no haber sido analizada previamente, los resultados se pueden explicar a partir de la idea de que los individuos con capacidad política tienen mayor control de la situación, al tiempo que poseen mayor habilidad para controlar el estrés y la tensión laboral (Perrewé et al., 2004, 2005). De estas relaciones se puede deducir una relación positiva entre la capacidad política y la satisfacción.

Finalmente, los resultados alcanzados revelan la existencia de un efecto moderador de la antigüedad en la organización en la relación entre capacidad política y rendimiento individual de los ingenieros, tal como se había hipotetizado. Para Simon (1991; p. 125), «lo que un individuo aprende en una organización depende en gran medida de lo que ya conocen (o creen) otros miembros de la organización y de las clases de información que están presentes en el entorno organizativo [...]. El aprendizaje individual en una organización es un fenómeno en gran parte social, no solitario». Un ingeniero con elevada capacidad política pero con poca antigüedad en la organización ha tenido menos tiempo para desarrollar los contactos personales a los que puede recurrir ante un problema en su trabajo, así como para ser consciente de la importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo. En consecuencia, puede percibir que su capacidad política influye de modo positivo en su rendimiento en menor medida que un ingeniero con más antigüedad.

### Implicaciones para la dirección

Los resultados obtenidos presentan importantes implicaciones para la práctica directiva. En primer lugar, destacan la relevancia del APS en la satisfacción de los ingenieros. Además, a través de esta variable, el APS incide indirectamente sobre la intención de marcha

de los ingenieros. Por tanto, los supervisores tienen en sus manos una importante herramienta para tratar de disminuir la intención de marcha y evitar así la pérdida de conocimiento valioso, así como los importantes costes que las empresas han de afrontar en caso de marcha real de los ingenieros.

Los supervisores deberían tratar de fortalecer en los ingenieros la creencia de que la organización está comprometida con ellos destacando, por un lado, la naturaleza discrecional y benévola de su intención de contribuir a su bienestar y, por otro, las restricciones externas que limitan sus posibilidades de mejorar las condiciones laborales. Para lograrlo, los supervisores deberían incrementar el apoyo a sus subordinados mediante acciones relacionadas con la formación, la retribución, la flexibilidad o el equilibrio familia-trabajo. Tener voz o la oportunidad de participar en la toma de decisiones en la organización, así como autonomía para realizar el trabajo, son 2 de los antecedentes que se han encontrado más fuertemente relacionados con el AOP (Rhoades y Eisenberger, 2002).

En segundo lugar, la satisfacción presenta un efecto negativo en la intención de marcha. Por tanto, además de por medio del APS, las empresas deberían buscar instrumentos que contribuyan a aumentar la satisfacción de sus ingenieros, lo que se traducirá en una disminución de su intención de marcha. Al crear una atmósfera en la que los ingenieros se sientan valorados, la organización puede favorecer una mayor retención del conocimiento. Si los supervisores se preocupan de poner de manifiesto su interés por los ingenieros, pueden contribuir a su retención sin incrementar los costes organizativos. Guest (1999, 2004) afirma que los empleados se sienten más satisfechos cuando trabajan en una empresa que les permite participar en el proceso de toma de decisiones, asistir a cursos de formación y mejorar sus habilidades y conocimientos. Más recientemente, Wu y Chaturvedi (2009) han mostrado empíricamente que un sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento influye positiva y significativamente en la satisfacción en el puesto.

En tercer lugar, los resultados obtenidos destacan la importancia de contar con ingenieros que posean capacidad política. En consecuencia, se podría evaluar la capacidad política de los candidatos en los procesos de toma de decisiones de selección y promoción de los ingenieros.

El fuerte efecto positivo de la capacidad política en el rendimiento y la satisfacción de los ingenieros debería llevar a las empresas —especialmente a las que tienen un importante número de estos profesionales entre sus empleados— a favorecer su desarrollo. Aunque la capacidad política es parcialmente innata, de acuerdo con Ferris et al. (2000) puede ser desarrollada a través del conocimiento de uno mismo, de técnicas de aprendizaje y de la evaluación periódica. Blass y Ferris (2007) sugieren que el mentoring puede ser el medio principal para desarrollar la capacidad política de los empleados.

Además de introducir programas para desarrollar la capacidad política de los ingenieros, la dirección debería identificar oportunidades para que los ingenieros pudieran aplicarla. La rotación de puestos, la asistencia a seminarios de formación, la realización conjunta de actividades de ocio, la creación de redes de antiguos

empleados y el estímulo a la participación en redes profesionales pueden ser, entre otros, medios para desarrollar nuevas redes y así favorecer el acceso a conocimientos susceptibles de contribuir al rendimiento en el trabajo.

A pesar de que la colaboración entre ingenieros es positiva para las organizaciones, hay también costes implicados en la pertenencia a múltiples redes sociales, por lo que es importante concentrar la atención en las redes de interés. Las empresas deberían identificar a los ingenieros a quienes se acude con más frecuencia en búsqueda de colaboración, calcular el tiempo que dedican a esa interacción con los compañeros y conocer las habilidades o conocimientos específicos requeridos. Esta información resulta indicativa de la formación adicional necesaria, al tiempo que evidencia la importancia de documentar los procedimientos para aumentar el número de expertos.

En síntesis, los resultados obtenidos subrayan que las empresas deben buscar no solo ingenieros con capacidad técnica sino también con capacidad política, dado que dicha capacidad contribuye sensiblemente a su rendimiento y mejora su satisfacción. Adicionalmente, el APS contribuirá a que estos profesionales se sientan más satisfechos, lo que, a su vez, incidirá negativamente en la intención de marcha de la empresa. Dado que existe una importante carencia de ingenieros en todo el mundo (UNESCO, 2010), ambos determinantes pueden constituir mecanismos indirectos para lograr la continuidad en la empresa de este tipo de profesionales.

Desde el punto de vista del sistema educativo resulta recomendable que en las carreras técnicas, entre las que se encuentran las Ingenierías, se incluyan módulos específicamente dedicados a desarrollar la capacidad política de los futuros ingenieros, dada la significación de la relación existente entre la capacidad política y el rendimiento y la satisfacción.

### **Limitaciones y líneas de investigación futuras**

A pesar de sus contribuciones, este estudio presenta 2 limitaciones. En primer lugar, la posibilidad de la existencia de sesgo común debido a que todas las variables son valoradas por la misma fuente. Aunque para Spector (2006) el problema del sesgo común es mucho menor de lo que previamente se había pensado, se ha tratado de limitarlo mediante el diseño del cuestionario. A tal fin se han seguido las recomendaciones de Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff (2003). Se han dispuesto las preguntas en el orden indicado, separando las variables independientes de las dependientes, y se ha garantizado el anonimato de los ingenieros que respondieron al cuestionario.

En segundo lugar, la muestra está formada por ingenieros de telecomunicaciones, por lo que no es posible la generalización de los resultados a otros grupos profesionales. En consecuencia, una línea de investigación futura de interés es la obtención de datos relativos a otras titulaciones de ingeniería para determinar si existen o no diferencias significativas entre los diferentes tipos de profesionales. Además, dado que el modelo planteado podría ser aplicado a otros trabajadores del conocimiento, también resultaría relevante su aplicación a otros grupos de profesionales del conocimiento.

Otra línea de investigación futura es la de incorporar variables mediadoras u otras posibles variables moderadoras en el modelo, como el compromiso afectivo o la justicia organizativa. Finalmente, dado que en este estudio la capacidad política se consideró como un factor de segundo orden, sería interesante examinar el efecto y la importancia relativa de cada una de sus dimensiones —astucia social, influencia interpersonal, networking y sinceridad aparente— en las variables resultado.

### **Anexo 1.**

Conceptos	Lambda estandarizado ( $\lambda$ )*
<b>En relación a las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo o desacuerdo (1: muy en desacuerdo, 7: muy de acuerdo)</b>	
1. Networking (AVE = 0,647; FC = 0,843) Dedico mucho tiempo y esfuerzo a relacionarme con otras personas en mi trabajo En el trabajo, conozco a mucha gente importante y tengo buenos contactos Soy bueno/a utilizando mis conexiones y redes para lograr que funcionen las cosas en el trabajo	0,617 0,876 0,89
2. Sinceridad aparente (AVE = 0,759; FC = 0,904) Es importante que la gente crea que soy sincero/a en lo que digo y hago Cuando me comunico con los demás, intento ser sincero/a en lo que digo y hago Intento mostrar verdadero interés por las demás personas	0,838 0,927 0,846
3. Astucia social (AVE = 0,677; FC = 0,861) Siempre he sabido instintivamente qué decir o hacer para influir en los demás Tengo una gran intuición sobre cómo debo presentarme ante los demás Soy especialmente bueno/a detectando las motivaciones e intenciones ocultas de los demás	0,852 0,912 0,688
4. Influencia interpersonal (AVE = 0,732; FC = 0,891) Me resulta fácil desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas Soy capaz de lograr que la mayoría de las personas se sientan cómodas y a gusto conmigo Soy capaz de comunicarme fácil y efectivamente con los demás	0,79 0,915 0,858
<b>Capacidad política (AVE = 0,673; FC = 0,89)</b>	
Networking Sinceridad aparente Astucia social Influencia interpersonal	0,842 0,636 0,862 0,915
Apoyo percibido del supervisor (AVE = 0,696; FC = 0,9) Mi supervisor se preocupa de mis opiniones Mi supervisor realmente se preocupa de mi bienestar Mi supervisor me ayuda cuando tengo un problema Mi supervisor disculparía un error honesto por mi parte	0,718 0,887 0,959 0,75
<b>Satisfacción en el puesto de trabajo (AVE = 0,846; FC = 0,943)</b>	
En términos generales, estoy satisfecho/a con mi puesto Sabiendo lo que sé ahora, si tuviera que volver a decidir si elegir el puesto que ocupo ahora, definitivamente lo elegiría Recomendaría un puesto similar al mío a un/a buen/a amigo/a	0,911 0,905 0,943
<b>Rendimiento (AVE = 0,867; FC = 0,963)</b>	
Cumplio adecuadamente los deberes asignados Cumplio con todas las responsabilidades especificadas en la descripción de mi puesto Realizo las tareas que se esperan de mí Cumplio los requerimientos formales de mi puesto	0,92 0,937 0,964 0,904
<b>Indique la probabilidad de ocurrencia de las siguientes declaraciones (1: muy poco probable; 7: muy probable)</b>	
Intención de marcha (AVE = 0,817; FC = 0,93) ¿Cuál es la probabilidad de que continúe trabajando en esta empresa de aquí en un año? ¿Cuál es la probabilidad de que durante el próximo año realice actividades tendentes a conseguir un puesto en otra empresa?	0,817 0,912 0,976
Modelo de medida (índices de ajuste): $\chi^2$ (289) = 441,471 ( $p < .001$ ); CFI = 0,927; IFI = 0,928; RMSEA = 0,077.	
Validez discriminante: AVE y correlación al cuadrado de las variables	

	Apoyo percibido del supervisor	Capacidad política	Satisfacción	Intención de marcha	Rendimiento
Apoyo percibido del supervisor	AVE = 0,696				
Capacidad política	0,058	AVE = 0,673			
Satisfacción	0,096	0,445	AVE = 0,846		
Intención de marcha	0,019	0,049	0,217	AVE = 0,817	
Rendimiento	0,083	0,48	0,31	0,009	AVE = 0,867

Fuente: elaboración propia.

## Bibliografía

- Adler, P. S., y Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., y Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327.
- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. *Annals of Child Development*, 6(1), 1–60.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287.
- Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., y Twenge, J. M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 589–604.
- Beaumont, P., y Hunter, L. (2002). *Managing knowledge workers*. London (United Kingdom): Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Becker, T. E., y Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4), 327–348.
- Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: Considerations for boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325–344.
- Blass, F. R., y Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5–19.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nueva York: Wiley.
- Bowen, D. E. (1982). Some unwanted consequences of intention to quit. *Academy of Management Review*, 7(2), 205–211.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., y Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882–892.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. In B. M. Staw, y R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 345–423). Greenwich, CT: JAI Press.
- Byrne, B. M. (1995). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- DeConinck, J. B., y Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333–351.
- Drizin, M., y Schneider, A. J. (2004). Understanding the connection between loyalty and profit. *Employment Relations Today*, 30(4), 43–54.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., y Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., y Rhoades, L. (2001). Reciprocity of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Ferris, G. R. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L., Anthony, W. P., y Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25–37.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., y Perrewe, P. L. (2005a). *Political skill at work. Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., y Frink, D. D. (2005b). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., y Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320.
- Ferris, G. R., Rogers, L. M., Blass, F. R., y Hochwarter, W. A. (2009). Interaction of job-limiting pain and political skill on job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 584–608.
- Ghapanchi, A. H., y Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 84, 238–249.
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *The Academy of Management Review*, 4(1), 53–62.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., y 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.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management—the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5–25.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555.
- Hair, J. F., Prentice, E., y Cano, D. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., y Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890–909.
- Hom, P. W., y Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati: South-Western Pub.
- Igbaria, M., y Siegel, S. R. (1992). An examination of the antecedents of turnover propensity of engineers: An integrated model. *Journal of Engineering Technology Management*, 9, 101–126.
- Jackson, S. E., Turner, J. A., y Brief, A. P. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(4), 339–349.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., y Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), 138–157.
- Kanter, R. M. (1989). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65–75.
- Kennedy, D. A. (2009). Best before forty: The shelf life of an engineer. *Engineering Management Journal*, 21(1), 19–26.
- Kim, S., Price, J. L., Mueller, C. M., y Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Forces hospital. *Human Relations*, 49(7), 947–976.
- Kopelman, R., Brief, A., y Guzzo, R. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282–313). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kostova, T., y Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28(2), 297–317.
- Kottke, J. L., y Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079.
- Kuvaas, B., y Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.
- Leana, C. R., y Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.
- Lee, C. H., y Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., y Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 450–462.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390.
- Liden, R., Bauer, T., y Erdogan, B. (2004). The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employer and employee: Implications for employee socialization, leaders, and organizations. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 226–252). Oxford: Oxford University Press.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewe, P. L., Weitz, B., y Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146–165.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297–1343.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M., y Rosenkranz, S. A. (1988). *Real Managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- March, J. G., y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.
- McEnrue, M. P. (1988). Length of experience and the performance of managers in the establishment phase of their careers. *The Academy of Management Journal*, 31(1), 175–185.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Mitchel, J. O. (1981). The effect of intentions, tenure, personal, and organizational variables on managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 24(4), 742–751.

- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24(1), 141–168.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., y Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Ng, T. W. H., y Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes. *Group & Organization Management*, 33(3), 243–268.
- Pazy, A., y Ganzach, Y. (2009). Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment. *Journal of Management*, 35(4), 1007–1025.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., y Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *The Academy of Management Journal*, 47(1), 141–152.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., Zinko, R., y Hochwarter, W. A. (2005). Political skill: An antidote in the role overload-strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 239–250.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Quinn, R. P., y Staines, G. L. (1979). *The 1977 quality of employment survey: Descriptive statistics with comparison data from the 1969-70 and the 1972-73 surveys*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Ramiall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 52–63.
- Redman, T., y Snape, E. (2005). Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behavior. *Journal of Management Studies*, 42(2), 301–328.
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., y Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030.
- Russell, J. S., y Yao, J. T. P. (1996). Education conference delivers initiatives. *Journal of Management in Engineering, ASCE*, 12(6), 17–26.
- Semadar, A., Robins, G., y Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 443–461.
- Settoon, R. P., Bennett, N., y Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–228.
- Shirom, A., y Mazeh, T. (1988). Periodicity in organizational tenure–Job satisfaction relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 33, 38–49.
- Siders, M. A., George, G., y Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570–579.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125–134.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221–232.
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27(3), 346–360.
- Steel, R. P., y Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686.
- Stinglhamber, F., y Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251–270.
- Tett, R. P., y Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- UNESCO. (2010). *Engineering: Issues, challenges and opportunities for development*. París: Unesco Publishing.
- Valle, M., Harris, K., y Andrews, M. C. (2004). An examination of tenure in negative organizational environments. *Journal of Management Research*, 4(2), 113–119.
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., y Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893–914.
- Wang, C. L., y Ahmed, P. K. (2003). *Managing Knowledge Workers*. Wolverhampton, Reino Unido: University of Wolverhampton.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., y Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598.
- Williams, L. J., y Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wood, R., y Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
- Wu, P., y Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 20(10), 1–20.