

# Atrincheramiento organizacional en empresas de tecnología de la información y Startups del estado de Rio Grande do Sul, Brasil

Juliana Ribeiro da Rosa<sup>1</sup>

Universidad Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre - Brasil.

[julianardaros@gmail.com](mailto:julianardaros@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-4036-061X>

Carolina Freddo Fleck<sup>2</sup>

Universidad Federal do Pampa. Santana do Livramento- Brasil.

[carolinafleck@unipampa.edu.br](mailto:carolinafleck@unipampa.edu.br)

<https://orcid.org/0000-0002-1595-0100>

Informe de investigación

## Organizational entrenchment in information technology companies and startups in the state of Rio Grande do Sul, Brazil

### Abstract

Organizational entrenchment is a marked construct in the worker's cognition, which considers factors that limit their possibilities of insertion in other organizations. The start-up companies and information technology companies, meanwhile, are characterized by innovation and entrepreneurship. In such companies, is it possible to find someone who is "entrenched" or entrenched? What characteristics would such an individual have? By studying the issue of organizational entrenchment in a sector characterized by innovation and entrepreneurship, this research aimed to analyze the level of organizational entrenchment or entrenchment of workers in startups and information technology companies located in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. The research was characterized as descriptive with a quantitative approach, supported by the survey technique and the Organizational Entrenchment Measurement questionnaire - MEO, developed by the authors Rodrigues and Bastos (2015). The results show that the studied population has a medium level of entrenchment in organizations. The state capital points to a lower organizational entrenchment than in the other regions, including the metropolitan region. This result may be associated with the fact that in this region more opportunities arise in the same sector and workers do not perceive a high limitation of alternatives as in the interior of the state.

**Key words:** organizational entrenchment, Startups, information technology companies and human talent.

### RESUMEN

El atrincheramiento organizacional es un constructo marcado en la cognición del trabajador, el cual considera factores que limitan sus posibilidades de inserción en otras organizaciones. El sector de empresas emergentes (*Startups*) y las empresas de tecnología de la información, por su parte, se caracterizan por la innovación y el emprendimiento. En un sector como este, ¿es posible encontrar a alguien que esté "atrincherado" o arraigado? ¿Qué características tendría este individuo? Al estudiar el tema del atrincheramiento organizacional en un sector caracterizado por la innovación y el emprendimiento, esta investigación tuvo como objetivo analizar el nivel de arraigo o atrincheramiento organizacional de los trabajadores en las *startups* y en las empresas de tecnologías de la información ubicadas en el estado de Rio Grande do Sul, Brasil. La investigación se caracterizó por ser descriptiva con un enfoque cuantitativo, apoyada en la técnica de la encuesta y en el cuestionario de Medida de Atrincheramiento Organizacional - MEO, desarrollado por los autores Rodrigues y Bastos (2015). Los resultados muestran que la población estudiada tiene un nivel medio de atrincheramiento en las organizaciones. La capital del estado apunta a un menor atrincheramiento organizacional que en las otras regiones, incluida la región metropolitana; este resultado puede estar asociado al hecho de que en esta región surgen más oportunidades en el mismo sector y los trabajadores no perciben alta limitación de alternativas como en el interior del estado.

**Palabras clave:** atrincheramiento organizacional, *Startups*, empresas de tecnología de la información y talento humano.

**Recibido:** 10-11-2021

**Revisado:** 01-12-2021

**Aprobado:** 20-02-2022

### ¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Rosa, J.R. y Fleck, C.F. (2022). Atrincheramiento organizacional en empresas de tecnología de la información y startups, del estado de Rio Grande do Sul, Brasil. *Revista Visión Gerencial*, 21(2). pp. 263-277. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Estudiante de Doctorado en Administración de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul; Maestría en Administración de la Universidad Federal de Pampa - Brasil.  
<https://scholar.google.com.br/citations?user=YLALicAAAAJ&hl=pt-BR&oi=a0>

<sup>2</sup> Profesor Asociado de la Universidad Federal de Pampa; Doctorado en Administración por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul.  
<https://scholar.google.com.br/citations?user=r6pr1n4AAAAJ&hl=pt-BR&authuser=1>

## 1. Introducción

La existencia del trabajo data desde la aparición de la vida en sociedad, y se ha modificado a la par de los cambios de las demandas de supervivencia y el surgimiento de las primeras fábricas. Filósofos, economistas y sociólogos han dedicado su trabajo a comprender qué es el trabajo en la sociedad, desde su aparición. Desde los modelos de precariedad del trabajo hasta el sentido y significado del trabajo, los individuos dedican gran parte de su tiempo a trabajar, haciendo del trabajo un elemento importante tanto para la identidad social del individuo como para el logro de las metas individuales (Porto y Tamayo, 2005; Mercure y Spurk, 2005).

En este sentido, el trabajo es algo considerado central en la vida de las personas. Se percibe que la relación individuo-empresa trasciende. Una simple condición de intercambio financiero, termina presentándose de una manera más compleja con el establecimiento de vínculos entre los individuos y las instituciones en las que trabajan. Estos vínculos, que unen a los individuos con las organizaciones, se construyen a través de un proceso de intercambio, en el que por un lado el individuo posee expectativas y necesidades y, por otro, la organización se propone alcanzar sus metas y objetivos (Rodríguez y Bastos, 2013).

Durante el siglo XX a partir de la década de los años 60, los estudios sobre los vínculos organizacionales, especialmente aquellos dirigidos a comprender la interacción entre individuo-empresa, comenzaron a ganar prominencia en las áreas de sociología, psicología y filosofía. El análisis de factores capaces de afectar los resultados organizacionales, como la satisfacción del individuo en el trabajo y las relaciones entre ellos, fueron los puntos esenciales de las investigaciones en este periodo. Estos enfoques en estudios organizacionales fueron introducidos en los análisis sobre los niveles de productividad y desempeño, lo cual permitió la comprensión de las tasas de

rotación y ausentismo de las organizaciones (Siqueira y Junior, 2014).

Los estudios que evalúan la conexión del individuo con la empresa en la que se encuentra trabajando, se dividieron en estudios de formas afectivas y estudios cognitivos-conductuales. El análisis realizado en esta investigación se basó en los estudios propuestos por Rodrigues y Bastos (2012; 2015), que argumentan que el individuo no necesariamente permanece en la empresa porque se siente seguro, sino porque considera complejo un posible cambio en su vida, dado el tiempo invertido en una empresa determinada, entre otros factores.

El individuo en este caso analiza los costos del cierre de la empresa, no solo los financieros y emocionales, sino que también de otra índole, como el tiempo invertido en capacitación, el estatus profesional alcanzado, además de los problemas de mercado, cuando no puede visualizar otras posibilidades profesionales, por ejemplo; a este análisis se le llama atrincheramiento organizacional.

El presente estudio tiene como objetivo general: analizar el nivel de Atrincheramiento Organizacional en las empresas emergentes o de recién creación (startups) y en las empresas de tecnología de la información, ubicadas en el estado de Rio Grande do Sul, Brasil. Se trazaron como objetivos específicos: a) verificar la relación entre las características personales de lo investigado y el nivel de atrincheramiento organizacional; y b) identificar la relación de la trayectoria profesional y el nivel de atrincheramiento organizacional.

La investigación contribuye teóricamente a los estudios de atrincheramiento organizacional, analizando un segmento diferente de los aplicados anteriormente en Brasil. Además la investigación contribuye con el sector al brindar una fuente de información sobre las posibilidades de cambio de carrera, para aquellos que actúan como empleados, y sobre la posibilidad de futuras asociaciones.

El estudio se divide en seis secciones: la primera aborda los aspectos introductorios y generalidades del trabajo. La segunda se refiere al constructo de atrincheramiento organizacional que sustenta este estudio, a partir de la revisión de la literatura desarrollada, seguido de la metodología utilizada. Posteriormente, se presentan el análisis de los datos hallados, las consideraciones finales y las referencias bibliográficas.

## 2. Revisión de la literatura

El atrincheramiento organizacional es un constructo marcado en la cognición del trabajador, el cual considera factores que limitan sus posibilidades y/o habilidades de inserción en otras organizaciones, diferentes a las encontradas, considerando las inversiones realizadas a lo largo del tiempo y las recompensas recibidas por la organización, imposibilitando percibir otras alternativas en el mercado laboral (Rodrigues y Bastos, 2011).

El concepto de Atrincheramiento Organizacional se basa en tres dimensiones: El Ajuste a la Posición Social (APS), los Arreglos Burocráticos Impersonales (ABI) y la Limitación de Alternativas (LA). Esta inmersión de dimensiones fue extraída de la estructura de atrincheramiento propuesta por Carson et al. (1995). Las dimensiones se describen en el Cuadro N° 1.

**Cuadro N° 1. Dimensiones del constructo de atrincheramiento organizacional**

Dimensión	Concepto
Ajuste de posición social (APS)	Se refiere a las inversiones realizadas por el individuo para adaptar los requerimientos de la organización, tales como: programas de capacitación, curso de capacitación para adaptarse al puesto, e incluso procesos de adaptación a los intereses organizacionales. Estas acciones provocan la sólida construcción de conocimiento, que posicionan al individuo en relación con los demás, por competencia, para realizar sus actividades, generando así un estatus dentro de la organización.
Arreglos burocráticos impersonales (ABI)	Se refieren a las ganancias financieras vinculadas al tiempo de trabajo del individuo en la organización y su estabilidad, que al perder el puesto de trabajo resulta en pérdidas financieras.
Limitación de alternativas (LA)	Se refiere a las oportunidades limitadas fuera de la organización en la que el individuo actúa. Lo cual lleva al trabajador a permanecer en la organización debido a que no logra asociar la capacidad de obtener una nueva ubicación en el mercado laboral. Es decir que limita la posibilidad del trabajador de hacer un intercambio en la actividad laboral.

Fuente: Rodrigues y Bastos (2013).

También, los autores Rodrigues y Bastos (2015) destacan que, la dimensión Limitación de Alternativas (LA) esta asociada a la percepción del individuo sobre las restricciones en el mercado exterior, dadas por su perfil profesional de difícil aceptación por otras organizaciones, y por limitaciones específicas como la edad, el conocimiento, entre otras. Los autores además ejemplifican

que, en la dimensión Arreglos Burocráticos Impersonales (ABI), referidas a la estabilidad y las ganancias financieras al salir de la organización, están marcadas por la pérdida de beneficios, la participación en las ganancias, la pensión médica, dental, privada y otras remuneraciones variables adquiridas por el trabajador a lo largo del tiempo, que no necesariamente recibiría en la nueva organización.

Rodrigues y Bastos (2015) señalan que este proceso de atrincheramiento puede ocurrir desde el inicio o ingreso a la organización. Al ingresar en la organización, el individuo pasa por un periodo de adaptación, tanto a las propias actividades a ejercer, como al entorno general de la organización (estructura, procesos y personas). Junto con este proceso de adaptación, ocurre el ajuste individual con la posición social y el arreglo burocrático impersonal, que se refiere a la adecuación a la función a desempeñar, con el proceso de posicionamiento social dado por el reconocimiento al trabajo realizado, el ingenio con los otros miembros de la organización y el propio proceso burocrático organizacional.

La consecuencia de este vínculo, según los autores Rodrigues y Bastos (2015), en el constructo estudiado confiere una implicación psicológica en el individuo, que puede determinar sus actitudes conductuales dentro de la organización.

Si también se identifica un vínculo afectivo con la organización, la participación del individuo será de compromiso, contribución y esfuerzo activo para el desarrollo de la empresa. Sin embargo, si no existe tal vínculo, es posible que el individuo manifieste negligencia al realizar sus actividades laborales, igualmente se pueden encontrar indicios de confrontación verbal, lealtad pasiva e incluso la decisión de renuncia o abandono.

Así, tanto la dimensión de Ajuste de Posición Social, los Arreglos Burocráticos Impersonales como la Limitación de Alternativas, tienen ítems específicos de percepción del individuo y su

vínculo/inversión con la organización de la que pertenece.

Para Rodrigues y Bastos (2013), por lo tanto, el individuo que tiene dominio de ejercer una determinada actividad organizacional no asegura que pueda ejercerla de la misma manera en otra organización, porque las instituciones tienen características, procesos y rutinas diferentes. Incluso la misma convicción, los colegas, los principios y valores cambian, generando necesariamente una nueva adaptación. Así, en conclusión, el vínculo del individuo no se basa estrictamente en la propia adaptación con la organización, dado que cuando se considera un intercambio de trabajo es difícil desconectar las inversiones realizadas a largo plazo.

Pinho, Bastos y Rowe (2015) presentan la percepción de algunos directivos respecto al concepto de atrincheramiento; lo señalan como un vínculo relacionado con una visión de actitud de acomodación, inseguridad, miedo al cambio, destacando claramente una visión de que el trabajador atrincherado no tiene perspectiva de vida, y tiene miedo de arriesgar la estabilidad que ha alcanzado en su vida profesional. En opinión de estos autores, solo se presentaron características negativas del vínculo, enfatizando que la acomodación del individuo podría causar el estancamiento de la propia organización. Esta visión es contradictoria frente a otros conceptos o visiones, que reflejan compromiso en la población estudiada como puntos positivos.

Los debates sobre el tema del compromiso y el atrincheramiento siguen latentes en cuanto a sus dimensiones correspondientes. Carvalho et al. (2011) investigan la correlación de estos constructos analizando las variables: antecedentes y consecuentes, encontrando una fuerte correlación con el compromiso de continuación y una débil correlación entre el compromiso afectivo en comparación con el atrincheramiento organizacional. Balsan et al. (2015), al realizar el mismo análisis para una población diferente, corroboran la

afirmación de que el atrincheramiento organizacional es un constructo específico.

Así, es posible afirmar que estudios recientes indican la consolidación del constructo del atrincheramiento organizacional, y, en consecuencia, la estructura de las dimensiones que evalúan los factores que hacen que el individuo permanezca en la organización en la que opera y la percepción que tiene de las condiciones de su inserción en otra empresa al pensar en el mercado laboral.

### 3. Metodología

Este estudio consiste en una investigación empírica, caracterizada como descriptiva y con un enfoque cuantitativo. El método de estudio se define como encuesta, que corresponde al procedimiento metodológico aplicado para la recolección de datos primarios de los individuos (Hair et al., 2005).

El instrumento de recolección de datos utilizado fue el Modelo de Medida de Atrincheramiento Organizacional (MEO), de Rodrigues y Bastos (2015). El MEO se compone de 18 declaraciones distribuidas proporcionalmente en las tres dimensiones de la bandeja de entrada de la organización. Cabe destacar que se eligió la aplicación de la escala MEO dada su aportación teórica, analizando su vinculación con la organización de una manera estructural, sin tener en cuenta el comportamiento afectivo.

El MEO utiliza una *escala Likert* de 6 puntos, con los siguientes valores de medición, atendiendo a la media aritmética: valores medios bajos entre 1,0 y 2,5; valores medios las medias entre 2,5 a 4,5; y valores medios altos entre 4,5 y 6,0. Se observa en el Gráfico N° 1 que el análisis puede utilizar valores intermedios de los valores medios diferenciados, en los que la media inferior alcanza valores entre 2,5 y 3,5, y el valor medio más alto entre 3,5 y 4,5.

**Gráfico N° 1. Parámetros para la interpretación de los resultados del MEO**



Fuente: Adaptado por los autores de Rodrigues e Bastos (2015, p. 113)

El análisis descriptivo se utilizó para presentar las características sociodemográficas de la población estudiada, además de la trayectoria profesional y laboral actual, y los medios alcanzados en las medidas de atrincheramiento organizacional. La comprobación de las hipótesis, se hicieron a través de la prueba *t* de student y el análisis de varianza- ANOVA; ambas herramientas permitieron evaluar las diferencias observadas entre las medias de dos muestras o las medias de dos o más grupos (HAIR et al., 2005). Las hipótesis formuladas en el estudio se pueden observar en la Cuadro N° 2.

**Cuadro N° 2. Hipótesis probadas**

Oportunidad	Variabes
Ho= Las características personales del individuo no influyen en el nivel de atrincheramiento organizacional.	Sexo, Edad, Estado civil, Educación, Localidad, Principal
H1= Las características personales del individuo influyen en el nivel de atrincheramiento organizacional.	responsable de ingresos, Hijos

Fuente: elaboración propia.

La elección de la población se realizó por elección personal de los investigadores, en la que se reflejó la posibilidad de realizar el estudio con empleados de empresas relacionadas con la innovación, comprometidas o que entienden la importancia de la innovación, y que aportan al emprendimiento. Al principio, se limitó la investigación a startups y a las empresas que estaban vinculadas a la Asociación Gaucha de Startups (AGS), una institución abierta y



sin fines de lucro enfocada en ayudar a los emprendedores digitales en todo el estado de Rio Grande do Sul, Brasil (AGS, 2018).

Sin embargo, al iniciar el contacto con las startups, muchas empresas que fueron mapeadas presentaron características diferentes a las esperadas. Los startups estaban formadas, en su mayoría, únicamente por socios y aquellos que tenían empleados, presentaban una proporción grande en número de subcontratados en la organización.

Sin embargo, entendiendo que el número de participantes en la investigación podría ser mayor, dado el carácter cuantitativo de esta, se optó por ampliar el alcance de la investigación y abarcar a otras empresas que trabajan con tecnología de la información (TI) en Rio Grande do Sul, por estar muy cerca a las actividades de las startups.

Se trató de buscar la proporcionalidad de la población estudiada en las regiones del Estado de Rio Grande do Sul; para ello se utilizó la caracterización de empresas ya investigadas, buscadas en Google y en algunas localidades con ayuda de APLs (Arreglos Productivos Locales). Del EPL del Estado, solo se obtuvo la atención y asistencia para la participación en la investigación de Trino Polo de Caxias do Sul, empresa del sector. Con esta colección ampliada, el estudio logró recolectar datos de 191 individuos, pertenecientes a los 66 startups y las 125 empresas de tecnologías de la información, del estado de Rio Grande do Sul, Brasil.

## 4. Resultados y discusión

### 4.1 Caracterización de los encuestados

De las encuestas practicada solo 179 fueron válidos, y se obtuvieron los siguientes datos: en cuanto al género, se identificó que la mayoría de los encuestados eran

hombres, alcanzando un porcentaje de 58,9% y 41,1% mujeres, representando 106 y 73 respectivamente.

El cuadro N° 3 muestra los datos relativos a la edad de los encuestados. En el cual, se identificó una variación entre 17 y 62 años, con un promedio de 29 años. Sin embargo, existe una variación a la hora de evaluar los datos entre géneros, los participantes de la investigación alcanzaron una edad máxima de 48 años, mientras que los hombres 62 años. El promedio de las mujeres, incluso con la diferencia de edad más baja, alcanzó un valor ligeramente superior a la edad de los hombres.

**Cuadro N° 3. Edad de los encuestados**

Género	Promedio	Mínimo	Máximo
Ambos	29 años	17 años	62 años
Masculino	28 años	17 años	62 años
Femenino	30 años	18 años	48 años

Fuente: elaboración propia.

Un punto interesante para destacar es que la variación obtenida entre edades brinda la posibilidad de analizar con mayor detalle el impacto de las trayectorias profesionales, ya que indirectamente, la diversificación obtenida en los datos impacta en las experiencias y conocimientos del individuo, tanto a la hora de evaluar la empresa que opera, como en su percepción de evaluar otros puntos del mercado.

En cuanto al estado civil de los encuestados en el estudio, se identificaron los siguientes datos, como se describe en la tabla N° 1.

**Tabla N° 1. Estado civil de los encuestados**

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	102	56,98
Unión Estable	33	18,43
Casado	37	20,67
Divorciado	6	3,34
Viudo	1	0,58
Total	179	100

Fuente: elaboración propia.

La gran mayoría de los encuestados, el 56,98% son solteros y el 39,10% están en una unión estable o casados, siendo solo el 4% divorciados o viudos.

En cuanto a la educación de los encuestados, se halló lo siguiente, según la tabla N° 2.

**Tabla N° 2. Educación de los encuestados**

Escolarización	Frecuencia	Porcentaje (%)
Escuela Secundaria Completa	11	6,14
Técnico incompleto	2	1,12
Técnico Completo	6	3,35
Educación Superior Incompleta	77	43,02
Educación Superior Completa	54	30,17
Postgrado	29	16,20
Total	179	100

Fuente: elaboración propia.

Se verifica que los participantes de la investigación tienen un nivel de educación considerablemente alto, ya que el 89,38% exhiben estudios superiores (incompletos y completos), y aproximadamente el 5% están asistiendo o ya han asistido a un curso técnico, posterior a la finalización de la secundaria.

Cuando se les preguntó sobre la cantidad de hijos, el 78,21% (140 individuos) de los encuestados declararon que no tenían hijos; el 21,79% (39 individuos) manifestó tenerlos hasta un máximo de tres, distribuidos de la siguiente manera, 27 encuestados (69,23%) tienen un solo hijo, 7 encuestados (17,95%) tienen dos hijos y 5 encuestados (12,82%) tienen 3 hijos.

De los 179 encuestados, 83 manifestaron ser los principales responsables de los ingresos familiares, lo que representa el 46,37% de la población encuestada; mientras que poco más de la mitad, el 53,63% (96 encuestados) no son los principales responsables de los ingresos familiares.

A partir de la información descrita, se deduce que el perfil de los encuestados en

este estudio se caracterizan predominantemente por ser masculinos (58,9%), con un promedio de 29 años de edad, indicando así una población mayoritariamente joven, soltera (56,98%), y con un alto nivel de educación, ya que el 89,38% al menos tiene educación superior (completa o incompleta). La mayoría (78,21%) no tiene hijos y no son los principales responsables de los ingresos familiares. En términos generales, la condición del grupo estudiado (predominantemente adultos jóvenes) presumiblemente acaba impactando en las características de la responsabilidad de los mismos en los ingresos familiares, si se ubican en la contextualización actual.

#### 4.2 Análisis de la trayectoria profesional

La primera pregunta de la trayectoria profesional corresponde a la edad en que los encuestados iniciaron su carrera profesional. Los datos mostraron una variación de 12 a 32 años, en los que presentaron un promedio de 17 años. Con el fin de identificar efectivamente la antigüedad (años) que el individuo tiene en el mercado laboral, se realizó una comparación entre la edad indicada en los datos sociodemográficos (Cuadro N° 3) con la edad que manifestó iniciar sus actividades laborales, como se puede observar en la Tabla N° 3.

**Tabla N° 3. Distribución del tiempo o antigüedad en el mercado de trabajo de los encuestados**

Tiempo en el mercado laboral	Frecuencia	Porcentaje (%)
Hasta 5 años	44	24,59
De 6 a 10 años	50	27,93
De 11 a 15 años	34	18,99
De 16 a 20 años	19	10,61
Más de 20 años	32	17,88
Total	179	100

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los años de trabajo muestra que la mayor proporción de encuestados posee entre 6 y 10 años de antigüedad en el mercado laboral, seguido de los encuestados con 5 años de antigüedad. Un hecho coherente a la hora de considerar la edad media de los encuestados, en la que alcanza los 29 años, dejando a la mayoría de los encuestados en este rango de tiempo de trabajo. Es importante destacar, que la mayoría encuestados cuya carrera laboral en el tiempo (antigüedad) se ubica hasta los 10 años provienen de *startups*, lo cual demuestra un perfil más nuevo o reciente que los trabajadores de las empresas de tecnologías de la información ya consolidadas.

Cuando se les preguntó si la empresa con la que trabajaban era su primer lugar de trabajo, solo el 11,73% dijo que sí (21 encuestados), lo que demuestra que 158 encuestados (88,27%) ya habían realizado actividades laborales en otra empresa.

En el momento en que se les preguntó sobre su visión de las alternativas del mercado laboral mientras estaban vinculados a otras organizaciones, los encuestados presentaron diferentes percepciones, como se muestra en la Tabla N° 4.

**Tabla N° 4. Alternativas en el mercado de trabajo en opinión de los encuestados**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí, muchos	26	14,53
Sí, algunos en mi área de especialización	81	45,25
Sí, en otra área distinta a la que se trabajaba anteriormente	28	15,64
Sí, pero una alternativa más	14	7,82
No, solo esta alternativa	10	5,59
No vi ninguna otra alternativa porque no estaba buscando	20	11,17
Total	179	100

Fuente: elaboración propia.

Aun con un número amplio de respuestas en las alternativas propuestas, el 45,25% indica que tenía oportunidades laborales en

el área de actividad, el 14,53% afirmó que percibía muchas oportunidades, de la misma manera el 15,64% percibe oportunidades en otras áreas diferentes, en contraste con el 16,80% que señala no ver otras oportunidades.

Para comprender la concepción del mercado en opinión de los encuestados, se les preguntó en qué medida considera que ha sido fácil o difícil ingresar a las empresas anteriores distintas a la que se encuentra actualmente. Al analizar la percepción de los encuestados respecto a la facilidad de ingresar a las empresas, el 60,89% de los encuestados cree que fue fácil entrar en otras organizaciones (2,23% extremadamente fácil; 4,47% fácil, 54,19% fácil). El 5,03% no quiso expresar su opinión respecto a este ítem; los demás (34,08%) opinaron de manera contraria, al considerar difícil entrar en el mercado laboral, con miras en el intercambio de empresas (29,61% difícil; 3,91% muy difícil; 0,56% extremadamente difícil).

Cuando se le preguntó sobre la oportunidad de cambiar de trabajo y su preferencia a continuar en la empresa en la cual trabaja u opera actualmente, el 68,16% de los encuestados (122 respuestas) manifestó que han obtenido otras oportunidades para abandonar la institución en la que se encuentran y han optado por quedarse. El otro 31,84% (58 respuestas) indica que no ha tenido la oportunidad de cambiar de trabajo mientras estaba vinculado en la empresa actual.

El deseo de permanecer es un punto importante o básico para el desarrollo del constructo del atrincheramiento organizacional. Balsan et al. (2015) presenta las tres posibilidades psicológicas de permanencia en la empresa, partiendo del estudio del compromiso organizacional, por deseo, obligación o necesidad. Pese a ello, la pregunta anterior no tenía como objetivo profundizar en la razón de la elección de permanencia en la oportunidad, solo identificar si el trabajador había tenido la opción de abandonar la empresa en la que estaba laborando y prefería quedarse.



Aún evaluando los datos de la trayectoria profesional, se les preguntó sobre el tiempo de acción o antigüedad de los individuos en la empresa al momento de ser interrogados. En este sentido, hubo una variación temporal, de un mes a 20 años en la empresa. La Tabla N° 5 muestra la distribución de la siguiente manera:

**Tabla N° 5. Antigüedad o tiempo laborado en la empresa**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Hasta 3 años	125	69,83
De 3 años a 10 años	43	24,02
Más de 10 años	11	6,15
Total	179	100

Fuente: elaboración propia.

La mayor proporción de encuestados (cerca del 70%) tiene un vínculo o antigüedad de hasta 3 años con la empresa en la que trabaja actualmente. Quienes cuentan con más de 10 años, forman parte de cuatro empresas, en las cuales tres están ubicadas en el interior del estado y solo una en la región metropolitana.

En la siguiente sección, se profundiza sobre el análisis del atrincheramiento organizacional.

### 4.3 Análisis de Atrincheramiento Organizacional

En esta sección, la Tabla N° 6 muestra las medidas de tendencia central obtenidas en las declaraciones del constructo de Atrincheramiento Organizacional, de Rodrigues y Bastos (2015). Los promedios oscilan entre 1,84 y 3,95, la desviación estándar de 1,03 a 1,82 y la moda de 1 a 6.

**Tabla N° 6. Declaraciones del Modelo de Medida de Atrincheramiento Organizacional (MEO)**

N°	Afirmativo	Promedio	Desviación	Moda
1	Si dejara esta organización, sentiría que estaba desperdiciando años de dedicación.	2,70	1,58	1
2	La especificidad de mis conocimientos hace que sea difícil para mí ser parte de otras organizaciones.	2,32	1,27	1
3	Los beneficios que obtengo en esta organización se perderían si me fuera ahora.	<b>3,68</b>	1,73	6
4	Mi perfil profesional no favorece mi inserción en otras organizaciones.	1,84	<b>1,03</b>	1
5	Dejar esta organización significaría, para mí, perder una parte importante de mi red de relaciones.	2,96	1,41	2
6	Dejar esta organización ahora, resultaría en pérdidas financieras.	<b>3,95</b>	1,57	4
7	Si tuviera que trabajar en otra empresa, tiraría todos los esfuerzos que hice para llegar al sitio actual dentro de esta empresa.	2,60	1,54	1
8	Siento que cambiar de compañía pondría en peligro mi estabilidad financiera.	3,37	1,49	4
9	Creo que tendría algunas alternativas de trabajo si dejara esta organización.	2,23	1,38	1
10	Lo que me une a esta organización son los beneficios financieros que me proporciona.	2,77	1,53	1
11	Si tuviera que trabajar para otra empresa, me llevaría mucho tiempo ser tan respetado como lo soy hoy dentro de la empresa actual.	3,02	1,60	3
12	Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar esta organización sería la falta de alternativas.	2,58	1,45	2

13	Si tuviera que trabajar en otra empresa, ya no recibiría varios beneficios que esta empresa ofrece a sus empleados (vales de transporte, acuerdos médicos, cupones de alimentos, etc.)	2,21	1,62	1
14	Si tuviera que trabajar en otra empresa, me tomaría mucho tiempo acostumbrarme a un nuevo rol.	2,37	1,50	2
15	Todavía estoy en esta organización porque siento que no podría entrar fácilmente en otra .	2,08	1,46	1
16	Si tuviera que trabajar en otra empresa, estaría tirando, a la larga, todo el esfuerzo que he hecho para aprender las tareas de mi puesto actual.	2,37	1,72	1
17	Me quedo en esta organización porque siento que tengo pocas oportunidades en otras organizaciones.	2,01	1,56	1
18	No sería fácil encontrar otra organización que me ofreciera el mismo rendimiento financiero.	2,66	1,82	3

Fuente: elaboración propia.

Las declaraciones que alcanzaron el promedio más alto fueron: "Dejar esta organización ahora resultaría en pérdidas financieras" y "Los beneficios que recibo en esta organización se perderían si me fuera ahora", mostrando valores de 3.95 y 3.68 respectivamente. Valores considerados como medianos más altos en el parámetro de análisis del constructo (Gráfico N° 1. Ambas declaraciones forman parte de la dimensión Arreglos burocráticos Impersonales (ABI), correspondiente a las percepciones del individuo con respecto a la estabilidad y las ganancias que se perderían si dejara la organización.

El ítem que obtuvo un promedio más bajo fue el afirmativo, "Mi perfil profesional no favorece mi inserción en otras organizaciones", con un promedio de 1.84. Esta afirmación corresponde a la dimensión Limitación Alternativa, vinculada a la

percepción del encuestado sobre las restricciones del mercado laboral. De acuerdo a estos resultados los encuestados creen que su perfil profesional no imposibilita su entrada en otras organizaciones.

La Tabla N° 7 resume los valores alcanzados en cada una de las tres dimensiones del Atrincheramiento Organizacional.

**Tabla N° 7. Promedio de las medida de atrincheramiento organizacional por dimensiones del atrincheramiento organizacional**

Dimensión	Promedio	Interpretación
Arreglos burocráticos impersonales - ABI	2,67	Mediano Inferior
Ajuste de posición social - APS	3,11	Mediano Inferior
Limitación de alternativas - LA	2,18	Bajo
Promedio general	2,65	Mediano Inferior

Fuente: elaboración propia.

Como se puede comprobar, los encuestados logran un arraigado medio con la empresa en la que trabajan. La dimensión Limitación de AlternativaS (LA) alcanzó un valor bajo, o medio más bajo, frente a las demás dimensiones (ABI y APS). El desempeño de la dimensión de Ajuste de Posición Social (APS), en promedio más alto, refleja que las inversiones realizadas por los individuos para el mejor desempeño de sus actividades profesionales ejerce mayor impacto en el atrincheramiento organizacional que las ganancias financieras (ABI) y la visión del mercado externo (LA).

Para Rodríguez (2009), en la medida en que el individuo se ajusta a la posición social que desempeña en la organización, no se tiene la certeza de alcanzar la misma posición en la empresa anterior. Lo anterior es debido a que el ajuste se realiza a través de un proceso de adaptación al rol esperado y de relaciones profesionales, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos

necesarios para ello, así como las con discrepancias entre una empresa y otra.

Seguido de la dimensión promedio Arreglos Burocráticos Impersonales (ABI), que representa, según Rodrigues y Bastos (2012), la estabilidad financiera y beneficios, como vacaciones, participación en las ganancias, atención médica, entre otros, que se perdieron para una determinada empresa.

Por último, la dimensión de Limitación de Alternativas (LA) con la media más baja alcanzada, (2,18), Demuestra que los individuos encuestados no identifican restricciones de alternativas laborales en el mercado laboral, asociadas principalmente a la autoevaluación de su perfil, porque la declaración que lo describe obtuvo el promedio más bajo de todos (1,84).

Los resultados obtenidos en la investigación son similares a los realizados por Scheible (2011), quien realizó un estudio con una empresa del área de tecnología de la información nacional, obteniendo los siguientes promedios: ABI (3.00), APS (2.44) y LA (2.17). Los valores encontrados por Scheible (2011) son similares a los encontrados en el presente estudio.

#### 4.4 Pruebas de hipótesis del constructo del Atrincheramiento o Arraigo Organizacional

Al retomar las hipótesis planteadas ( $H_0$  = Las características personales del individuo no influyen en el nivel de atrincheramiento organizacional.  $H_1$ =Las características personales del individuo influyen en el nivel de atrincheramiento organizacional), se realizó, la primera prueba estadística, a partir de un análisis para verificar si el sexo de los encuestados influye en el nivel de atrincheramiento organizacional. Aplicando la prueba t, con un nivel de fiabilidad del 95%, no hubo diferencias significativas de medias. Demostrando así que existe independencia entre el género, femenino o masculino, y el nivel de atrincheramiento organizacional.

Seguidamente, se aplicó el análisis de varianza (ANOVA), para verificar si los factores edad, estado civil y escolaridad

mostraban alguna diferencia significativa de medias. Para realizar la prueba, las edades de los encuestados se dividieron en cuatro grupos, el primero de 17 a 20 años, el segundo de 21 a 30, el tercero de 31 a 40 y el último con más de 40 años. Ninguna de las tres características mostró una diferencia de medias, por lo que ninguna de las pruebas fue significativa.

Se realizó una agrupación de las ciudades del estado de Rio Grande do Sul, Brasil, para verificar la existencia de diferencias de percepción sobre las dimensiones del atrincheramiento organizacional, según la ubicación en la que reside el individuo. Para ello, los encuestados se dividieron en dos grupos, los que residen en la capital del estado, Porto Alegre, y los participantes que residen en el resto del estado. Para ello, se aplicó una prueba t, y en este caso, se encontró que hay una diferencia significativa en la percepción de los dos grupos. La Tabla N° 8 muestra los resultados de la prueba.

**Tabla N° 8. Resultados de la prueba T - Ciudad de origen y el Atrincheramiento Organizacional**

Dimensión	Sig.	Con	Capital promedio	Ciudades distintas a la ciudad capital
Atrincheramiento organizacional	0,009	1,409	2,79	3,02
Ajuste de posición social - APS	0,024	0,014	2,48	2,80
Arreglos burocráticos impersonales - ABI	0,737	0,358	3,35	3,39
Limitación de alternativas - LA	0,000	0,812	2,53	2,88

Fuente: elaboración propia.

El Constructo de Atrincheramiento Organizacional exhibió un nivel crítico (Sig.= significación) de 0,009, donde las ciudades fuera de la capital exhibieron un mayor promedio de atrincheramiento, (3,02) mientras que en Porto Alegre (capital del

estado) presentó un promedio de 2,79. También es posible notar, en los datos de la tabla N° 8, que al dividir el constructo en dimensiones (Ajuste de Posición Social - APS y Limitación de Alternativas - LA) existen diferencias al comparar los dos grupos.

En las dimensiones (APS y LA) los promedios más altos de atrincheramiento se encontraron en ciudades distintas a la capital del estado (APS con 2.80 y 2.48 y LA 2.88 y 2.53). Estas diferencias pueden estar asociadas a las características del mercado de trabajo de las regiones. En general, en la capital del estado los trabajadores perciben más oportunidades de trabajo, tanto en su localidad como en las ciudades metropolitanas que se estructuran en sus cercanías, a diferencia de los trabajadores pertenecientes a las ciudades ubicadas en el interior del estado.

Para verificar cómo se produce la visión del individuo, se optó por analizar la siguiente pregunta: *¿Tenías alternativas en el mercado laboral cuando estabas vinculado a otras organizaciones?*. Esta pregunta fue realizado en la sección de trayectoria profesional, en conjunto con la escala del Atrincheramiento Organizacional. El objetivo de ello fue verificar si la visión de las oportunidades del mercado laboral interferiría en la evaluación del Atrincheramiento Organizacional (Tabla N° 9).

La prueba ANOVA realizada, para analizar la pregunta anterior, presentó un nivel crítico (Sig.= significación) representativo solo para la dimensión Limitaciones de Alternativas (LA) (0.002). Las dimensiones de Ajuste de Posición Social y los Arreglos Burocráticos Impersonales alcanzaron un Sig. de 0.361 y 0.264, respectivamente, sin mostrar relevancia. Para comprender en que se diferencia este comportamiento, se utilizó la prueba de Tukey, como se muestra en la tabla N° 9.

**Tabla N° 9. Prueba de Tukey - Alternativas de mercado en opinión de los encuestados**

Alternativas	Promedio
Sí, muchos	1.7115 A
No vi ninguna otra alternativa porque no estaba buscando	1.9804 AB
Sí, algunos en mi área de especialización	2.1337 AB
No, solo esta alternativa	2.2500 AB
Sí, en otra área distinta a la que se trabajaba anteriormente	2.4815 AB
Sin responder la encuesta (no respondió)	2.5417 AB
Sí, pero una alternativa más (solo una alternativa)	2.7738 B

Fuente: elaboración propia.

El resultado demuestra una lógica esperada, por grupos de trabajadores, en la que el promedio más bajo de Limitación de Alternativas (LA) fue alcanzado por aquellos trabajadores que vieron muchas alternativas; mientras que el promedio más alto por aquellos trabajadores que vieron solo una alternativa. En este último caso, los trabajadores están más limitados incluso que aquellos que nunca vieron ninguna alternativa que no fuera la empresa en la que se encuentran.

Este hallazgo confirma que cuando el trabajador percibe muchas alternativas en el mercado laboral el nivel en la dimensión Limitante de Alternativas (LA) es realmente bajo, confirmando la veracidad de la medida de la dimensión. Además, trae la reflexión de que visualizar solo una alternativa es un factor de mayor arraigo que no ver nuevas oportunidades, porque lo desconocido no limita tanto como el conocimiento de las pocas posibilidades.

## 5. Conclusiones

El principal objetivo de este artículo fue analizar el nivel de Atrincheramiento Organizacional en las *startups* y en las empresas de Tecnología de la Información en el Estado de Rio Grande do Sul, Brasil. La población encuestada mostró un ligero predominio de individuos varones (58,9%), jóvenes con una edad media de 29 años, de alto nivel educativo y una experiencia profesional muy diversificada. Lo anterior, parece ser un reflejo del perfil lo que los cursos de tecnología suelen admitir como estudiantes, en el cual alrededor del 65% de los matriculados en estos cursos son hombres (ONU Mujeres, 2020).

En el análisis realizado, se observó que la población encuestada presentaba un nivel mediano inferior de Atrincheramiento Organizacional. Se demostró que factores como las inversiones realizadas por el trabajador, la adaptación para obtener los conocimientos necesarios para permanecer en la empresa, y las ganancias financieras adquiridas a largo plazo por el trabajador tienen un ligero impacto en la permanencia del individuo en la empresa. Lo anterior es un posible reflejo de la visión del trabajador sobre otras oportunidades laborales, dado que la dimensión (LA) Limitación de Alternativas obtuvo una puntuación media baja. Para los trabajadores que residen en el interior del estado de Rio Grande do Sul, de Brasil, la dimensión de Ajuste de Posición Social (APS) parece ser el factor que mayor impacto en el atrincheramiento, que para quienes residen en la capital. Para quienes viven dentro de la capital el factor de mayor impacto son los arreglos burocráticos personales, es decir, los temas relacionados con el estatus social y el mantenimiento de su situación financiera pesan más que para quienes viven fuera de la capital; en estos trabajadores lo que más pesa son las cuestiones de la organización de la vida personal, familiar y rutinaria que conduce un posible intercambio de empleo.

Cuando se realizaron las pruebas de hipótesis, se halló que las características

personales de los individuos no interferían en el nivel de Atrincheramiento Organizacional. Solo existen diferencias en los promedios de las dimensiones de Ajuste de Posición Social (APS) y Limitación de Alternativas (LA) de los trabajadores que residen en las ciudades del interior del estado y de los que residen en la ciudad capital, estos últimos individuos ven más oportunidad y se preocupan menos por el *status* en la empresa.

Otro punto encontrado fue que los individuos que ven solo una alternativa en el mercado laboral alcanzan un mayor promedio de atrincheramiento, que los individuos que no han visualizado otras alternativas o vieron varias oportunidades. Ello es reflejo de que los individuos que perciben diversas oportunidades o que no se preocupan por el mercado laboral, no atribuyen su relación con el trabajo como algo fundamental, ni sienten la necesidad de una mayor vinculación, que aquellos que identifican pocos lugares en el mercado. Parece que las personas que ven pocas oportunidades, o más bien solo una, se sienten "fuera del juego" y, por lo tanto, crean un mayor atrincheramiento o vínculo de arraigo con la organización, ya que pueden entender que al perder el trabajo actual no podrían volver a ingresar al mercado como les gustaría.

El estudio permitió comprender que las personas analizan su permanencia en las organizaciones pensando en las demás condiciones (limitaciones de alternativas, esfuerzos por adaptaciones, beneficios financieros, etc.) según lo evidenciado en la investigación.

Se sugiere investigar cualitativamente el comportamiento planificado de la carrera profesional del individuo, a largo plazo, para comprender si los valores medidos por la instrucción corresponden a la línea de características señalada en el discurso del individuo. También se sugiere realizar investigaciones futuras relacionadas con el Atrincheramiento Organizacional, que además aborden la trayectoria profesional del individuo, el impacto de experiencias previas, su interferencia en su



comportamiento actual en la empresa y la asociación entre su actitud con lo planificación en su carrera a largo plazo.

## 6. Fuentes de financiación, adscripción

El presente trabajo es resultado parcial del Trabajo de Grado de maestría, titulado: "Atrincheramiento organizacional y la intención emprendedora del individuo: un estudio con startups y tecnologías de la información en el Estado de Rio Grande do Sul, de la Universidad Federal do Pampa, Santana do Livramento - Brasil", y ha sido desarrollado con el apoyo financiero de la Coordinación de Mejora de Personal de Nivel Superior - CAPES.

## 7. Referencias

- Ags - Associação Gaúcha de Startup. (2017). Consultado el 08 de noviembre de 2021 <http://www.agstartups.org.br>.
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 8(2), 235-248.
- Carson, K. D., Carson, P. P., and Bedeian, A. G. (1995). *Development and construct validation of a career entrenchment measure. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 301-320.
- Carvalho, P., Alves, F. J. O., Peixoto, A. D. L. A., e Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: Estabelecendo limites conceituais e empírico. *Psicologia: teoria e prática*, 13(2), 127-141.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., e Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., e Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 288-304.
- Porto, J. B., e Tamayo, Á. (2005) Valores do trabalho. IN: Siqueira, M. M. M. (org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Rodrigues, A. D. A. (2009). Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. Salvador: UFBA.
- Rodrigues, A. C. D. A., e Bastos, A. V. B. (2011). *Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização*. IN: Zanelli, J.C, Silva, N., Tolfo, S.R. *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. (pp. 161-178). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Rodrigues, A. C. D. A., e Bastos, A. V. B. (2012). *Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25, 688-700.
- Rodrigues, A. P. G., e Bastos, A. V. B. (2013). Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 143-158.
- Rodrigues, A. P. G., e Bastos, A. V. B. (2015). Puentes-Palacios, K., & Peixoto, A. D. L. A. *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Artmed Editora.

- Scheible, A. C. F. (2011). Vínculos com a organização e o processo de saída voluntária: teste de um modelo explicativo em uma empresa de tecnologia da informação (TI).
- Siqueira, M. M. M; e Junior, S. G. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. IN: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., e Bastos, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2*. AMGH Editora.