

Artículo Original

**Relación entre niveles de engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción**  
**Relationship between engagement levels and rotation intention levels in employees of two private companies in Asunción**

\*Romero Espínola, R.R; Palacini, F.

Escuela de Administración de Negocios de Educación Superior, EDAN.  
Asunción, Paraguay

**RESUMEN**

La rotación laboral de los empleados es un problema que afecta a todas las empresas e influye en temas como la selección, capacitación, desempeño, entre otros, de su capital humano, teniendo en cuenta a la vez los costos económicos e intelectuales que esto supone para las organizaciones. A fin de aportar nuevos hallazgos que posibiliten un mejor entendimiento de esta problemática y ofrezcan posibles herramientas para gestionarla eficazmente, en esta investigación se explora su relación con el engagement y/o compromiso laboral, optando por un diseño no experimental de tipo descriptivo, cuantitativo, correlacional y transeccional. La recolección de los datos se realizó a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia y mediante la encuesta de Engagement de Utrecht y la de Intención de Rotación de Mobley. Al explorar la relación entre el Engagement y/o compromiso laboral y la intención de rotación voluntaria laboral mediante la prueba de correlación de Pearson, se observó que a mayor engagement menor intención de rotación laboral de los empleados, por tanto, una fuerte correlación negativa entre ambos.

**Palabras clave:** engagement; compromiso laboral; intención de rotación; rotación laboral.

**ABSTRACT**

The employee turnover is a problem that affects all companies and influences issues such as selection, training, performance, among others, of their human capital, taking into account both the economic and intellectual costs that this entails for organizations. In order to provide new findings that enable a better understanding of this problem and offer possible tools to manage it effectively, this research explores its relationship with the engagement and / or work commitment, opting for a non-experimental research, of type descriptive, quantitative, correlational and transeccional was carried out. The data collection was done through a non-probabilistic sampling for convenience and through the survey of Engagement of Utrecht and the Intention of Rotation of Mobley. When exploring the correlation between the engagement and / or the labor commitment and the intention of the voluntary labor rotation through the Pearson correlation test, it is seen that a greater engagement lower intent of

---

**Autor Correspondiente:** Romero Espínola, R.R Escuela de Administración de Negocios de Educación Superior, EDAN. Asunción, Paraguay  
Correo electrónico: [romero1823@gmail.com](mailto:romero1823@gmail.com)

Fecha de recepción: marzo 2020 Fecha de aceptación: abril 2020



labor rotation of the employees, therefore a strong negative correlation between both.

**Keywords:** engagement; intention to quit; work commitment; turnover.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación fue describir la relación existente entre los niveles de engagement e intención de rotación en empleados de dos empresas de Asunción en el año 2013. Mediante este trabajo se buscó aportar nuevos conocimientos que contribuyan al análisis y permitan a profesionales de negocios poder accionar de manera más efectiva sobre la rotación voluntaria del personal, la cual representa una grave problemática para empresas y organizaciones de todo tipo. Al estudiar la rotación del personal, así como el engagement, estamos abordando actitudes en el trabajo, las cuales se definen como enunciados de evaluación favorables o desfavorables con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Igualmente, en las actitudes se identifican tres componentes, que son la cognición, el afecto y el comportamiento.

La cognición hace referencia a los enunciados de valor; el afecto se refiere a los afectos o sentimientos involucrados; y el comportamiento representa la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo. Estos tres componentes funcionan de manera conjunta, de allí deriva su complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento (Robbins, 2004).

La rotación voluntaria se define como el abandono o desvinculación de los empleados de una empresa, originada por un acto volitivo del propio empleado (Arthur, 1994), es decir, resultado del movimiento del empleado al exterior de la organización, mediando la facultad de decidir y ordenar su conducta, por ende, de su libre determinación (Arthur, 1994, citado por Velando Rodríguez, 2004).

Conocer la problemática de la rotación voluntaria de empleados es del interés de los gestores de las organizaciones en particular por los costos implicados: tales como selección, capacitación, desempeño, pérdida de capital intelectual, inversiones en entrenamientos, conocimiento de procesos o propiedades intelectuales de las organizaciones. Otros costos más difícilmente medidos pero que pueden ser afectados son los costos de imagen, al proyectar una imagen de inestabilidad o incapacidad de retener a sus colaboradores, así como pérdida de eficiencia y retrasos en proyectos o en el desarrollo de nuevos negocios. La rotación también es un indicador muy importante en aspectos como el clima laboral, y la gestión de los líderes de la organización.

En cuanto al engagement, es visto como una actitud hacia el trabajo, un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros, como el compromiso personal del empleado, y un estado psicológico de bienestar con la empresa. El engagement también es definido como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo - cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular (Schaufeli y otros, 2001).

Debido a la relevancia de las actitudes en el trabajo que se han citado precedentemente, así como a su influencia en el resultado financiero de las empresas, se pueden hallar numerosas investigaciones y modelos conceptuales que estudian sus dinámicas internas y sus interrelaciones. Por ejemplo, el

modelo de March y Simon, o bien el modelo de Mobley con sus versiones simplificadas, o el de Steers y Mowday.

Por su parte, en este trabajo de investigación hemos buscado ampliar el conocimiento con foco en una de las actitudes hacia el trabajo, que es el engagement, y su relación con la rotación. En tal contexto, la presente investigación se ha guiado por la siguiente pregunta: ¿Existe correlación entre los niveles de engagement y los niveles de intención de rotación de los empleados de dos empresas privadas de la ciudad de Asunción?

Es así que la importancia de esta investigación es que valida en una población específica los conocimientos que se tienen sobre gestión de personas y el resultado que esto da a la organización, mediante un abordaje novedoso y utilizando instrumentos nunca antes empleados en el país.

## **MATERIALES Y METODOS**

### **Tipo de estudio**

Se utilizó un diseño cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, de corte transeccional. Fue cuantitativo, dado que se utilizaron la medición numérica y el análisis estadístico de los datos arrojados por la Escala de Engagement en el Trabajo y la Escala de Intención de Rotación para probar las hipótesis y establecer los patrones de comportamiento que respalden el marco teórico (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 5). Asimismo, fue de tipo descriptivo pues se buscó especificar las propiedades, características y rasgos importantes de las variables a ser analizadas, y las tendencias dentro del grupo de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 10). Además, fue de alcance correlacional porque permitió enumerar las variaciones concomitantes de las variables independiente y dependiente, explicar la relación que hay entre las mismas y ofrecer predicciones sobre resultados (Kerlinger, 2002, p. 504; Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 100). Y se utilizó un corte transeccional para recolectar los datos en un momento determinado, en un único periodo de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 208).

### **Definición de variables**

**Engagement.** Definición conceptual: El engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo (Schaufeli y otros, 2001). La definición operacional es la dada por los puntajes obtenidos en la Escala Utrecht de Engagement en el trabajo.

**Intención de rotación.** Definición conceptual: La intención de rotación es la intención de terminar la pertenencia de un individuo en una organización, que recibe compensación monetaria de la organización (Mobley, 1982, citado por Smith 2003). La definición operacional es la dada por los puntajes obtenidos en la Escala de Intención de Rotación de Mobley.

### **Procedimientos para la recolección de información**

En un primer momento se solicitó el permiso correspondiente a las empresas en las cuales se realizó la investigación. Una vez que se obtuvo el permiso se procedió a solicitar la lista de los empleados y la asignación de los días para la aplicación de las encuestas. El día de la recolección se explicó a los empleados las consideraciones éticas y el procedimiento correspondiente al estudio, se les presentó la carta de consentimiento informado seguida de las encuestas y una vez completado el contenido de las mismas se agradeció su colaboración.

### **Procedimientos para garantizar aspectos éticos**

Los responsables de la investigación a fin de garantizar la correcta aplicación de las normas éticas se rigieron ante todo respetando los derechos fundamentales, la dignidad y los valores de las personas; su derecho a la privacidad, confidencialidad, autodeterminación, diversidad y autonomía (SPPs, 2004).

A los sujetos que participaron en la investigación se les informó acerca del objetivo, procedimientos y duración prevista de la misma; que la participación será voluntaria y que tendrán derecho a negarse a participar en cualquier momento de la investigación; los posibles beneficios de la investigación, y como serán utilizados los datos obtenidos; también acerca de quiénes son los responsables de la investigación y como contactar con los mismos para cualquier consulta que pudieran tener. (APA, 2002).

Además, una vez publicada la investigación, los responsables de la investigación se comprometieron a disponer los datos en los que se basan las conclusiones a las que se llegue, a profesionales competentes que busquen verificar dichas conclusiones esenciales a través del re análisis. Siempre en la medida posible, a fin de guardar la confidencialidad de los participantes (APA, 2002).

### **Delimitación temporal y espacial**

La investigación se realizó en dos empresas de la ciudad de Asunción y se llevó a cabo en un periodo de doce meses que fueron del mes de enero al mes de diciembre del año 2013.

### **Población y Muestra**

El trabajo de investigación se desarrolló en la ciudad de Asunción, capital de la República del Paraguay, en donde, de acuerdo con las cifras del Censo Económico Nacional 2011 publicado por la Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC), existen 41.239 unidades económicas (asimilable al concepto de empresa) las cuales emplean 242.626 personas.

**Tabla 1:** Unidades económicas y personal ocupado, según departamento.

<b>Departamento</b>	<b>Unidades económicas</b>	<b>%</b>	<b>Personal ocupado</b>	<b>%</b>
Central	67.000	29,9 %	220.635	27,6 %
Asunción	41.239	18,4 %	242.626	30,4 %
Alto Paraná	35.551	15,9 %	113.440	14,2 %
Itapúa	19.741	8,8 %	54.880	6,9 %
Caaguazú	11.747	5,2 %	32.237	4,0 %
Amambay	6.249	2,8 %	18.502	2,3 %

Cordillera	5.984	2,7 %	15.095	1,9 %
San Pedro	5.448	2,4 %	13.801	1,7 %
Guairá	5.434	2,4 %	14.335	1,8 %
Concepción	5.242	2,3 %	13.682	1,7 %
Canindeyú	4.285	1,9 %	13.000	1,6 %
Paraguarí	4.237	1,9 %	9.477	1,2 %
Ñeembucú	3.397	1,5 %	8.815	1,1 %
Misiones	3.220	1,4 %	7.832	1,0 %
Pdte. Hayes	2.452	1,1 %	6.763	0,8 %
Caazapá	2.063	0,9 %	4.636	0,6 %
Boquerón	798	0,4 %	9.067	1,1 %
Alto Paraguay	155	0,1 %	330	0,0 %
Total	224.242	100,0 %	799.153	100,0 %

Fuente: Dirección General de Estadística Encuestas y Censos. Censo Económico Nacional 2011.

Conforme a la clasificación y nomenclatura elaborada por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Paraguay (CNAEP de la DGEEC), en el Paraguay se presentan tres sectores económicos y veintiuna secciones, siendo el Comercio y los Servicios los sectores que aglomeran la mayor cantidad de unidades económicas y personal ocupado.

**Tabla 2:** Unidades económicas y personal ocupado, según sector económico.

Sector económico	Unidades económicas	%	Personal ocupado	%
Industria	24.704	11,0 %	152.764	19,1 %
Comercio	122.503	54,6 %	347.058	43,4 %
Servicios	77.035	34,4 %	299.331	37,5 %
Total	224.242	100,0 %	799.153	100,0 %

Fuente: Dirección General de Estadística Encuestas y Censos. Censo Económico Nacional 2011.

En términos de secciones, el "Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas" acapara el 54,6 % de las unidades económicas y el 43,4 % del personal ocupado, liderando ampliamente la participación a nivel país. Por otro lado, dentro del sector de servicios (segundo en tamaño) se destacan por su participación en personal ocupado: enseñanza (6,0 %), alojamiento y servicios de comida (5,7 %), transporte y almacenamiento (4,5 %) y actividades financieras y de seguros (3,2 %).

**Tabla 3:** Unidades económicas y personal ocupado, según secciones de los sectores económicos.

Sector económico	Secciones	Unidades económicas	%	Personal ocupado	%	
Industria	Explotación de minas y canteras	101	0,0 %	1.123	0,1 %	
	Industrias manufactureras	22.643	10,1 %	129.531	16,2 %	
	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	7	0,0 %	8.033	1,0 %	
Comercio	Construcción	1.953	0,9 %	14.077	1,8 %	
	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	122.503	54,6 %	347.058	43,4 %	
	Suministro de agua, alcantarillado gestión de desechos y actividades de saneamiento	591	0,3 %	4.017	0,5 %	
	Transporte y almacenamiento	10.820	4,8 %	36.165	4,5 %	
	Alojamiento y servicios de comidas	17.296	7,7 %	45.392	5,7 %	
	Información y comunicación	3.536	1,6 %	20.738	2,6 %	
	Actividades financieras y de seguros	1.853	0,8 %	25.332	3,2 %	
Servicios	Actividades inmobiliarias	1.807	0,8 %	5.528	0,7 %	
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	7.592	3,4 %	24.874	3,1 %	
	Actividades administrativas y servicios de apoyo	3.416	1,5 %	24.558	3,1 %	
	Enseñanza	3.558	1,6 %	48.246	6,0 %	
	Salud humana y servicios sociales	5.119	2,3 %	19.847	2,5 %	
	Arte, entretenimiento y recreación	4.185	1,9 %	13.857	1,7 %	
	Otras actividades de servicios	17.262	7,7 %	30.777	3,9 %	
	<b>Total</b>		<b>224.242</b>	<b>100,0 %</b>	<b>799.153</b>	<b>100,0 %</b>

Fuente: Dirección General de Estadística Encuestas y Censos. Censo Económico Nacional 2011.

En base a la información estadística de la población, y dado el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia en esta investigación, se seleccionaron dos empresas de la ciudad de Asunción, por tratarse de la principal empleadora del personal ocupado del país (30,4 %). Así mismo, fueron elegidas de manera intencional dos de las diez mayores secciones económicas:

“Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” y “Actividades financieras y de seguros”.

En términos de ramas de actividad económica (DGEEC), las empresas seleccionadas para el desarrollo de la investigación corresponden a “Comercio de vehículos automotores y motocicletas” e “Intermediación financiera y otros servicios financieros, excepto los de seguros y administración de fondos de jubilación”, que en conjunto absorben el 5,1 % del total de personal ocupado del país.

**Tabla 4:** Unidades económicas y personal ocupado, en ramas de actividad económica de empresas seleccionadas.

Rama de actividad económica	Unidades económicas	% sobre total país	Personal ocupado	% sobre total país
Comercio de vehículos automotores y motocicletas	4.682	2,1 %	21.382	2,7 %
Intermediación financiera y otros servicios financieros, excepto los de seguros y administración de fondos de jubilación	1.323	0,6 %	19.694	2,5 %
Total	6.005	2,7 %	41.076	5,1 %

Fuente: Dirección General de Estadística Encuestas y Censos. Censo Económico Nacional 2011.

Finalmente, la población estuvo constituida por empleados de ambos sexos de dos empresas de la ciudad de Asunción.

#### **Tipo de muestreo**

El muestreo fue de tipo no probabilístico por conveniencia. Se aplicó el muestreo no probabilístico dado que no se utilizó la aleatorización para seleccionar a los participantes del estudio (Kerlinger y Lee, 2002, p. 160). Conjuntamente fue un muestreo por conveniencia ya que se trabajó con los casos disponibles a los cuales se tuvo acceso en la totalidad de la población de la empresa (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 571).

#### **Criterios de inclusión**

Personas empleadas de las empresas seleccionadas, de ambos sexos.

#### **Instrumentos**

Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES)

Escala desarrollada por Schaufeli y Bakker en el 2003 llamada Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (en adelante UWES), para evaluar el nivel de engagement en el trabajo, contiene 17 ítems, incluye tres componentes constitutivos de este concepto: vigor, dedicación y absorción.

El vigor se refiere a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades. Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo. Se evalúa mediante seis ítems.

La dedicación se refiere al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo. Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo. Se evalúa mediante cinco ítems.

La absorción se refiere a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor. Aquellos que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre. Se evalúa mediante seis ítems.

**Validez factorial:** los análisis factoriales confirmatorios muestran que la estructura hipotética del UWES de tres factores, es superior al modelo de un solo factor y se ajusta a los datos de las diversas muestras tomadas en Holanda, España y Portugal (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000; Schaufeli et al., 2002a; Schaufeli, Martínez, Márquez- Pinto, Salanova y Bakker, 2002b; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003). Sin embargo, hay una excepción. Sonnentag (2003), utilizando el análisis factorial exploratorio, no encontró una estructura trifactorial bien definida y decidió utilizar el puntaje total del UWES como medida del engagement en el trabajo (citado en Schaufeli, W., Bakker A. 2011).

**Correlación interna:** El análisis factorial del UWES define una estructura tridimensional, estas tres dimensiones están íntimamente relacionadas. Las correlaciones entre las tres escalas generalmente exceden el .65 (Demerouti et al. 2001: Salanova et al., 2000: Schaufeli et al., 2002a, 2002b), además de que la correlación entre las variables latentes presentan un intervalo entre .80 y .90 (Salanova et al., 2000: Schaufeli et al., 2002a, 2002b; citado en Schaufeli, W., Bakker A. 2011).

**Estabilidad transcultural:** La estructura factorial de la versión corta del UWES, adaptada para estudiantes es notablemente estable entre las muestras de España, Holanda y Portugal (Schaufeli et al., 2002b). Los análisis detallados muestran que solo tres ítems difieren significativamente entre las muestras de los tres países (citado en Schaufeli, W., Bakker A. 2011).

**Consistencia interna:** La consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada. Esto quiere decir que, en todos los casos, los valores de Cronbach son iguales o superan el valor crítico de .70 (Nunnally y Bernstein, 1984). Usualmente, los valores de Cronbach varían entre .80 y .90 (citado en Schaufeli, W., Bakker A. 2011)..

**Estabilidad:** Los puntajes del UWES son relativamente estables a través del tiempo, presentado una estabilidad promedio de dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción, que son .30, .36 y .46, respectivamente (Bakker, Euwema y Van Dierendonk, 2003; citado en Schaufeli, W., Bakker A. 2011).

Estos resultados psicométricos confirman la validez factorial del UWES. El UWES consiste en tres escalas altamente relacionadas. Además, este patrón de correlación se replica en muestras de diferentes países, lo que confirma la validez a nivel transcultural del modelo de tres factores. Tomando en cuenta todo esto, podemos afirmar que el engagement es un constructo formado por tres actores íntimamente relacionados, que son medidos por tres escalas internamente consistentes (citado en Schaufeli, W., Bakker A. 2011).

### **Escala de Intención de Rotación de Mobley**

Uno de los modelos clásicos de rotación es el propuesto por Mobley. Este modelo consistente con la literatura existente del área, utiliza el concepto de intención de rotación como un predictor de la rotación (e.g., Golembiewski, Boudreau, Sun, & Luo, 1998; Hom & Kinicki, 2001; Igbaria & Guimaraes, 1993; Igbaria & Guimaraes, 1999; Lee & Mowday, 1987; Mobley et al., 1979; Moore, 2000; Spector, 1997; citado por Smith, D. W. 2003).

La validez de la escala de Intención de Rotación fue investigada con un diseño predictivo, de dos muestras independientes de militares. Las medidas de satisfacción laboral, intención de renunciar, la intención de buscar un trabajo alternativo, la edad, y la percepción de oportunidades de trabajo están relacionadas con la percepción de permanencia. Las relaciones entre las medidas específicas encajan moderadamente bien con enlaces a la hipótesis propuesta por Mobley, Horner y Hollingsworth. En general, los resultados indican una alta validez predictiva, y la consistencia interna moderada (Miller et al. 1979). La medición de correlación de cuadrados múltiples obtenidos con el modelo Mobley et Al. excedió a los otros tres modelos comparados en predecir el turnover. Para Mobley,  $R^2 = .55$ ; para Fishbein,  $R^2 = .42$ , para satisfacción,  $R^2 = .30$ ; y para compromiso,  $R^2 = .34$ . Con estos resultados es claro que el modelo de Mobley es el más preciso para predecir la rotación. Mobley ha contribuido con un modelo que es conceptualmente rico y en una forma simple tiene una sólida base empírica (Miller et al. 1979).

El test de Mobley fue validado por muchas pruebas, una de ellas fue la realizada por Hom et al., el test fue aplicado en 192 empleados de un gran hospital, se les aplico la encuesta al inicio del año, en vista a evaluar la futura rotación, garantizando la confidencialidad individual en todas las respuestas, cuya participación fue voluntaria. Y los datos de rotación fueron recogidos un año después de la aplicación del cuestionario. Y en general el constructo fue un predictor preciso. (Hom et al, 1984). La muestra estaba constituida por 21 % de hombres, y 95 % de blancos, el promedio de edad era de 31 años, y una antigüedad en el trabajo promedio de 5.1 años, el número promedio de dependientes era de 1.94, y el 52 % estaba casado, 66 % tenía educación formal superior a la enseñanza media, 90 % eran empleados de tiempo completo, y 35 % eran enfermeros. Los resultados dieron correlaciones significativas entre el test de Mobley como predictor de la rotación (Hom et al, 1984).

### **Plan de análisis de los resultados**

Los datos obtenidos mediante la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo y la Escala de Intención de Rotación fueron codificados y tabulados en planillas de MS Excel, analizados mediante el Procesador de datos IBM SPSS Statistics 20, Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales; y el software estadístico AMOS v.20. Dichos datos fueron sometidos a análisis de frecuencias explorando también los supuestos de normalidad y homocedasticidad.

Para la fase exploratoria los datos fueron analizados estadísticamente por medio del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), el análisis de correlación, comparaciones de medias, y, regresiones lineales.

## RESULTADOS

Como se estableció en los aspectos metodológicos, se procedió al análisis en etapas: primero una descriptiva de los aspectos socio-demográficos, un análisis de normalidad y homogeneidad de las muestras, análisis factorial confirmatorio, correlaciones de las variables, comparaciones de las medias, y, regresiones lineales. A continuación, se presentan los resultados, organizados en las etapas o fases definidas.

### Análisis socio-demográfico

La muestra se compuso de 179 participantes, principalmente hombres (67 %), de entre 18 y 31 años (67.1 %) y con formación universitaria incompleta (49.2 %). Respecto al perfil laboral, el 81 % lleva menos de 4 años en la empresa, y ocupan mayoritariamente un cargo relacionado con la atención al cliente (50.8 %). Los datos socio-demográficos se encuentran detallados en la Tabla 1.

**Tabla 5:** Datos sociodemográficos

<b>Edad</b>	<b>Hombres (n=120)</b>	<b>Mujeres (n=59)</b>	<b>Total (n=179)</b>
18 a 24 años	26 (24.1)	25 (42.4)	51 (30.5)
25 a 31 años	38 (35.2)	23 (39.0)	61 (36.5)
32 a 38 años	17 (15.7)	5 (8.5)	22 (13.2)
39 a 45 años	11 (10.2)	2 (3.4)	13 (7.8)
46 a 52 años	8 (7.4)	3 (5.1)	11 (6.6)
Más de 53 años	8 (7.4)	1 (1.7)	9 (5.4)
Formación			
Secundario incompleto	5 (4.2)	0 (0.0)	5 (2.8)
Secundario completo	26 (21.7)	6 (10.2)	32 (17.9)
Técnico	25 (20.8)	4 (6.8)	29 (16.2)
Universitario incompleto	50 (41.7)	38 (64.4)	88 (49.2)
Universitario completo	13 (10.8)	11 (18.6)	24 (13.4)
Posgrado	1 (0.8)	0 (0.0)	1 (0.6)
Antigüedad en la empresa			
Menos de 1 año	49 (40.8)	32 (54.2)	81 (45.3)
1 a 3 años	41 (34.2)	23 (39.0)	64 (35.8)
4 a 6 años	14 (11.7)	1 (1.7)	15 (8.4)
7 a 9 años	4 (3.3)	1 (1.7)	5 (2.8)
Más de 10 años	12 (10.0)	2 (3.4)	14 (7.8)
Cargo			
Administrativo	23 (19.2)	12 (20.3)	35 (19.5)
Técnico	35 (29.2)	0 (0.0)	35 (19.5)
Atención al cliente	48 (40.0)	43 (72.9)	91 (50.8)
Supervisión/jefatura	9 (7.5)	3 (5.1)	12 (6.7)
Gerencia	5 (4.2)	1 (1.7)	6 (3.4)

De la Tabla 5 se desprenden algunas características interesantes de considerar. Primero, las mujeres tienen, en general una antigüedad menor que la de los hombres. De hecho, un 92.3 % de las mujeres tiene menos de 4 años de antigüedad, mientras que en el caso de los hombres sólo un 75 % de los casos cumple con esa condición. Esto puede explicarse en parte por el hecho de

que las mujeres de la presente muestra son más jóvenes – un 79.4 % de las mujeres tiene menos de 31 años, frente al 59.3 % de los hombres –, no obstante, no parece ser la única razón. Sería interesante examinar en el futuro si esto se debe a una mayor rotación en el personal femenino, o en la inclusión de nuevos perfiles de contratación que fomentan el ingreso de mujeres a estos mercados.

En términos laborales, también se aprecian perfiles diferenciales. En efecto, mientras un 83 % de las mujeres accedió a la universidad, sólo un 53.3 % de los hombres lo hizo. Pero esta diferencia no se refleja en el tipo de cargos, donde las mujeres están claramente sobre-representadas en el sector de la atención al cliente (72.9 % vs. 40.0 %) y sub-representadas en el área gerencial (1.7 % vs. 4.2 %).

Exploración de la muestra según los supuestos de normalidad y homogeneidad de varianzas.

Para establecer si los puntajes cumplen los supuestos de la distribución paramétrica y homogeneidad de varianzas, se aplicaron las pruebas de contraste de Shapiro-Wilk y Levene, respectivamente.

Es así que las pruebas indicaron que la variable de intención de rotación se distribuye normalmente, no así la variable de engagement y que las varianzas son homogéneas en ambas variables. Las Tablas 6 y 7 muestran los resultados.

**Tabla 6:** Prueba de normalidad Shapiro-Wilk

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Engagement	,948	78	,003
	,817	101	,000
Intención de rotación	,956	78	,008
	,907	101	,000

**Tabla 7:** Prueba de homogeneidad de la varianza de Levene

		Estadístico de Levene			
		gl1	gl2	Sig.	
Engagement	Basándose en la media	,457	1	177	,500
	Basándose en la mediana.	,175	1	177	,677
	Basándose en la mediana y con gl corregido	,175	1	163,073	,677
	Basándose en la media recortada	,280	1	177	,597
Intención de rotación	Basándose en la media	2,564	1	177	,111
	Basándose en la mediana.	2,571	1	177	,111
	Basándose en la mediana y con gl corregido	2,571	1	176,467	,111
	Basándose en la media recortada	2,558	1	177	,112

**Análisis factorial confirmatorio**

Antes de avanzar con los análisis, se comprobó el modelo de tres factores del UWES propuesto por los autores, mediante un análisis factorial confirmatorio (AFC), usando el software estadístico AMOS v.20. Se testeó un modelo factorial tanto de primer orden como de segundo orden – es decir, evaluando la existencia de un factor único que agrupe a los demás, en este caso, engagement en el trabajo. Dado su bajo peso factorial y el hecho de reducir considerablemente la consistencia interna de las escalas, dos ítems fueron removidos de los análisis posteriores, uno en la escala de dedicación (“Mi trabajo es retador”) y otro en la escala de absorción (“Me ‘dejo llevar’ por mi trabajo”). Una vez realizado este cambio, se valida un modelo trifactorial de segundo orden (ver Tabla 4). En todos los casos, los índices de bondad de alcanzan el umbral mínimo de .90, usualmente requerido en estos casos (Wagenmakers, 2007). No obstante, tiene un valor que se considera suficiente (Cutance, 1987). El RMSEA no debe superar el umbral de .08 (Hu & Bentler, 1999), lo que se cumple en ambos modelos. Si bien las cargas factoriales del factor absorción son relativamente bajas, y dado el alcance de este estudio, se mantuvo tal como estaba para los análisis posteriores. En general, las medidas de consistencia interna fueron buenas, especialmente en la escala general ( $\alpha=.853$ ) y en la escala de dedicación ( $\alpha=.817$ ). La escala de vigor mantiene un nivel cercano al ideal ( $\alpha=.798$ ), pero nuevamente, la escala de absorción es la que presente mayores problemas, con una consistencia cercana al mínimo aceptable ( $\alpha=.612$ ), un resultado relativamente bajo, especialmente para una escala que ha sido validada antes en diferentes contextos. No obstante, la eliminación de esta escala supondría una limitación al modelo general, por lo que se mantiene en su forma actual. Dado estos antecedentes, se considera que es posible usar esta escala con sus tres factores en los análisis posteriores.

**Tabla 8:** Análisis factorial confirmatorio UWES

	<b>Modelo de primer orden</b>	<b>Modelo de segundo orden</b>
Dedicación ( $\alpha = .817$ )	--	.782
1. <i>Mi trabajo está lleno de significado y propósito.</i>	.673	.676
2. <i>Estoy entusiasmado con mi trabajo.</i>	.821	.820
3. <i>Mi trabajo me inspira.</i>	.744	.744
4. <i>Estoy orgulloso del trabajo que hago.</i>	.680	.679
Absorción ( $\alpha = .612$ )	--	.751
1. <i>El tiempo vuela cuando estoy trabajando.</i>	.579	.585
2. <i>Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.</i>	.454	.451
3. <i>Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.</i>	.454	.450
4. <i>Estoy inmerso en mi trabajo.</i>	.626	.627
5. <i>Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.</i>	.443	.441
Vigor ( $\alpha = .798$ )	--	.857
1. <i>En mi trabajo me siento lleno de energía.</i>	.912	.947
2. <i>Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.</i>	.503	.469

3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.	.851	.888
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.	.507	.516
5. Soy muy persistente en mi trabajo.	.597	.620
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.	.536	.598
$\alpha$ de Cronbach (Escala total)	.853	.853
$\chi^2/gf$	1.626**	1.595**
GFI	.918	.921
AGFI	.871	.876
CFI	.945	.948
RMSEA (90 % IC)	.039-.078	.038-.077

Nota. Método de estimación: máxima verosimilitud. Medidas de bondad de ajuste usadas: GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted goodness of fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root mean square error of approximation (90 % de Intervalo de Confianza). Sólo se realizan pruebas de significancia para el  $\chi^2$  y el RMSEA. Se espera que el RMSEA no sea significativo.

\*\* significativo al nivel  $p < .001$ .

Considerando que la escala de intención de rotación es monofactorial, y está compuesta únicamente de tres ítems, no se procedió al análisis factorial, que no puede arrojar resultados muy interesantes con ese número de variables.

### Correlaciones

Una vez asegurado que se pueden usar las sub-escalas del UWES, se ha procedido a realizar un test de correlación entre esta prueba y la escala de intención de rotación de Mobley (ver Tabla 9). Como era de esperar, existe una correlación relativamente alta entre las distintas sub-escalas del UWES, en especial entre las escalas de vigor y dedicación ( $r = .583, p < .001$ ). En general, existe una relación inversa entre el engagement y la intención de rotación ( $r = -.353, p < .001$ ), que parece especialmente fuerte con la escala de dedicación ( $r = -.496, p < .001$ ). Curiosamente, aunque exista una relación marginalmente inversa, la correlación entre absorción e intención de rotación no es significativa ( $r = -.110, p = .141$ ). Esto parece indicar que la absorción en el trabajo no tiene una influencia importante en la intención de rotación. No obstante, cabe recordar que esta sub-escala es, precisamente, la que muestra mayor debilidad psicométrica, por lo que estos resultados deben tomarse con cautela.

**Tabla 9:** Correlaciones entre escalas

Escalas	1	2	3	4	5
1 Engagement	1				
2 Intención de rotación	-.353**	1			
3 Dedicación	.777**	-.496**	1		
4 Absorción	.782**	-.110	.409**	1	
5 Vigor	.860**	-.304**	.583**	.508**	1

Nota. \*significativo al nivel  $p < .05$

\*\* significativo al nivel  $p < .001$ .

Adicionalmente, este análisis se realizó separando a los hombres de las mujeres, para indagar la existencia de perfiles diferenciales por género, que podrían desprenderse del análisis socio-demográfico de la presente muestra. Aunque con algunas diferencias, los resultados en general, detallados en la Tabla 10, son bastante similares. No obstante, es interesante revisar algunas de las principales diferencias.

**Tabla 10:** Correlaciones entre escalas, por género

Escalas		1	2	3	4	5
Engagement	Hombre	1				
	Mujer	1				
Intención de rotación	Hombre	-.386**	1			
	Mujer	-.282*	1			
Dedicación	Hombre	.792**	-.509**	1		
	Mujer	.755**	-.469**	1		
Absorción	Hombre	.749**	-.095	.397**	1	
	Mujer	.822**	-.124	.420**	1	
Vigor	Hombre	.882**	-.345**	.614**	.501**	1
	Mujer	.804**	-.201	.514**	.485**	1

Nota. \*significativo al nivel  $p < .05$

\*\* significativo al nivel  $p < .001$ .

Así, por ejemplo, los resultados sugieren que la relación inversa entre engagement e intención de rotación es sensiblemente más fuerte en hombres ( $r = -.386$ ,  $p < .001$ ) que en mujeres ( $r = -.282$ ,  $r < .05$ ). Las escalas de vigor y dedicación también se relacionan con mayor intensidad en hombres ( $r = .614$ ,  $p < .001$ ) que en mujeres ( $r = .514$ ,  $p < .001$ ). Sin embargo, la principal diferencia, es que, en el caso de las mujeres, aunque la relación entre intención de rotación y la escala de vigor sigue siendo inversa, deja de ser significativa ( $r = -.201$ ,  $p = .127$ ). Existen varias posibles explicaciones. Es factible imaginar, por ejemplo, que, para las mujeres, el concepto de vigor sea menos un reflejo del compromiso institucional que una necesidad laboral, dadas las características particularmente adversas a las que se enfrentan para conseguir trabajo y escalar en él. Por otro lado, el vigor puede ser una característica activamente buscada por las empresas en las mujeres que, como se recordará, trabajan mayoritariamente en el área de la atención al cliente. Es decir, la puntuación se relaciona más con el tipo de cargo que con el compromiso, o engagement. Sea por la razón que sea, resulta evidente que existen algunas peculiaridades en la relación entre engagement e intención de rotación según el género de los participantes.

**Comparaciones de medias**

A continuación, se realizaron comparaciones de medias entre los resultados obtenidos en cada escala, y las diferentes variables socio-demográficas usadas en el presente estudio. Los resultados indican que no existen diferencias en los resultados obtenidos en ninguna de las escalas, cuando se consideró la edad, la formación, o la antigüedad. Las únicas diferencias, se relacionaron con las

variables de género, cargo en la empresa, y entre las dos empresas evaluadas (ver Tabla 11).

**Tabla 11:** Comparaciones de medias en las escalas evaluadas, por variables socio-demográficas

	<b>Engagement</b>	<b>Intención de rotación</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>Vigor</b>
Empresa	.100	2.514*	-.758	.565	.999
Género	2.399*	-.538	.979	2.642*	2.508*
Edad	.679	1.018	.688	1.380	.760
Formación académica	2.164	.750	1.340	1.306	1.988
Antigüedad	.667	.789	1.380	.413	.529
Cargo	1.796	.846	3.284*	1.021	1.454

Nota. Valor indicado corresponde a valor F (excepto empresa y sexo). En todos los casos, excepto en estos dos, se usó un ANOVA One-Way. En las variables 'empresa' y 'sexo', se usó una prueba t para muestras independientes.

\*significativo al nivel  $p < .05$

En la empresa 1, se observa una intención de rotación ligeramente superior, con una media de 7.65 frente a los 6.51 de la empresa 2. Sin embargo, esta diferencia no parece ser sustancial, como para considerar que ambas empresas no sean comparables en este estudio. En la Tabla 12, se detallan las medias de todas las escalas en cada una de las variables socio-demográficas en estudio.

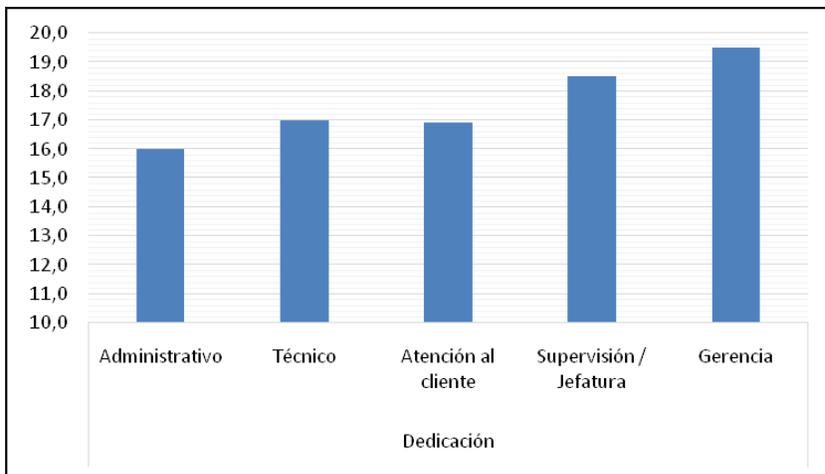
**Tabla 12:** Medias en las escalas evaluadas, por variables socio-demográficas

	<b>Engagement</b>	<b>Intención de rotación</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>Vigor</b>
Empresa					
1	68.73	7.65	16.76	18.99	25.32
2	68.59	6.51	17.08	18.70	24.74
Género					
Hombre	69.78	6.93	17.08	19.33	25.49
Mujer	66.37	7.19	16.64	17.81	23.98
Edad					
18 a 24 años	68.14	6.67	17.06	18.88	24.20
25 a 31 años	67.44	7.39	16.48	18.51	24.75
32 a 38 años	67.64	6.32	16.95	17.50	25.64
39 a 45 años	69.54	8.31	16.38	19.92	25.15
46 a 52 años	70.64	7.27	17.36	19.64	25.55
Más de 53 años	72.33	7.00	18.00	19.78	26.11
Formación académica					
Sec. incompleto	77.40	8.00	19.00	21.60	29.20
Sec. completo	70.59	6.88	17.50	19.41	25.69
Técnico	67.52	6.14	16.72	18.62	24.45
Un. incompleto	67.19	7.28	16.55	18.40	24.51
Un. completo	70.96	7.00	17.42	19.29	25.63
Postgrado	69.00	8.00	18.00	19.00	25.00
Antigüedad					
Menos de 1 año	68.51	6.73	17.19	18.60	24.77
1 a 3 años	68.81	7.08	16.73	18.94	25.20
4 a 6 años	68.00	6.93	16.60	18.60	25.27
7 a 9 años	63.80	8.60	14.60	19.00	23.20

Más de 10 años	71.21	7.86	17.64	19.79	25.71
Cargo					
Administrativo	66.97	6.86	16.00	18.89	24.34
Técnico	69.17	7.23	16.97	19.43	25.09
At. al cliente	68.15	7.20	16.91	18.46	24.84
Supervisión	72.50	6.33	18.50	18.75	27.17
Gerencia	75.33	5.17	19.50	20.67	26.33

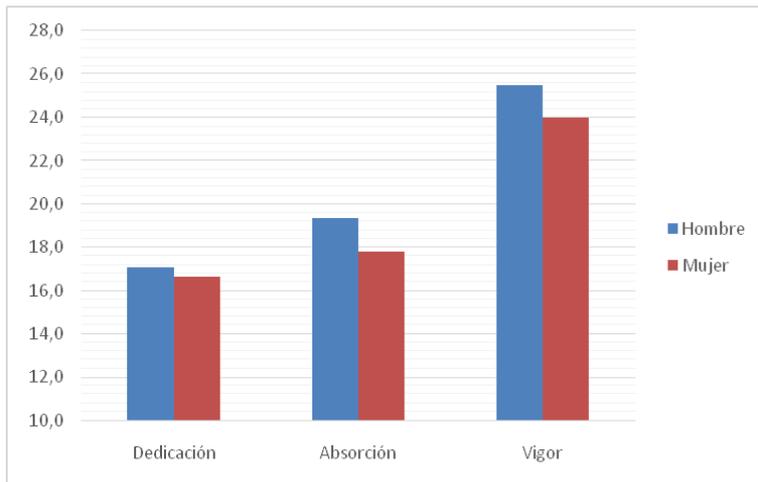
En esta Tabla, se observa con claridad las diferencias entre hombres y mujeres en las escalas de engagement, absorción y vigor, con medias claramente superiores de los hombres en este estudio. La única escala en la que las mujeres alcanzan medias más altas, es en la escala de intención de rotación (7.19 vs. 6.93), aunque sin alcanzar la significancia estadística.

En relación a los cargos, mientras las escalas de absorción y vigor requieren de entusiasmo y niveles internos de motivación, la dedicación implica una necesidad de desafío externo, proveniente del mismo trabajo desempeñado. Por lo tanto, tiene sentido que la absorción y el vigor varíen de forma independiente a los cargos de los participantes, mientras que la dedicación esté influida por el tipo de trabajo realizado. En este caso, a mayor responsabilidad del cargo ostentado, mayor los niveles de dedicación. El Gráfico 1 ilustra esta relación de forma clara.



**Gráfico 1:** Diferencias en las medias de la escala de “dedicación”, por cargo en la empresa.

Finalmente, la variable de género parece tener un impacto importante en las distintas escalas de engagement. En especial, en las sub-escalas de absorción y vigor. Una vez más, es posible suponer, aunque los datos faltan para poder afirmarlo con propiedad, que las condiciones laborales interfieren en las motivaciones intrínsecas de las trabajadoras, que muestran niveles inferiores de absorción y vigor que los hombres (ver Gráfico 2).



**Gráfico 2:** Diferencias en las medias de las sub-escala del UWES, por género

### Regresiones lineales

Finalmente, se evaluó cuáles de las variables consideradas en este estudio predicen de mejor manera el engagement y la intención de rotación. Para ello, se usaron regresiones lineales, usando el método de eliminación hacia atrás, en el que se ingresan inicialmente todas las variables predictoras, eliminando en pasos sucesivas aquellas que presenten un menor ajuste al modelo. De esta forma, queda un modelo final que sólo incluye a aquellas variables que mejor predicen la conducta.

En el caso del engagement (Tabla 13), tal como se midió a través de la escala UWES, el mayor predictor es, como era esperable, una baja intención de rotación. Pero otras dos variables predicen un nivel más alto de engagement. Por un lado, el sexo, y específicamente el sexo masculino, aparece como un predictor relevante – algo que podía intuirse a partir de la prueba t de comparación de medias descrita en la sección anterior (ver Tabla 11). Por otro, es más probable tener un alto engagement al ocupar puestos de más responsabilidad. Si bien el ANOVA no permitía avanzar esta relación, sí se apreciaba que los cargos más altos presentan también niveles superiores de engagement (ver Tabla 12).

**Tabla 13:** Regresión lineal para engagement

	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>	<b>Modelo 3</b>	<b>Modelo 4</b>
Constante <sup>a</sup>	75.389	74.686	74.424	76.910
Intención de rotación	-.333	-.334**	-.340**	-.339**
Sexo	-.135	-.140	-.138	-.177*
Cargo	.136	.135	.132	.141*
Edad	.154	.160	.131	--
Antigüedad	-.053	-.053	--	--
Formación	-.026	--	--	--
R <sup>2</sup>	.189	.188	.186	.171
F	6.677**	8.029**	9.971**	12.026**
ΔR <sup>2</sup>		-.001	-.002	-.016
ΔF		.122	.397	3.327

Nota. Método de eliminación hacia atrás. a: la constante usa el valor B, mientras las variables predictoras usan el valor estandarizado β.

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

En el caso de la intención de rotación, los resultados son menos claros. Por un lado, es evidente que el bajo engagement es uno de los principales predictores de la intención de rotación (Tabla 14). Sin embargo, ninguna de las variables socio-demográficas consideradas en el presente estudio parece predecir de forma efectiva la intención de rotación en esta muestra.

**Tabla 14:** Regresión lineal para intención de rotación, con escala total de UWES

	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>	<b>Modelo 3</b>	<b>Modelo 4</b>	<b>Modelo 5</b>	<b>Modelo 6</b>
Constante <sup>a</sup>	14.418	14.367	14.336	14.330	14.642	15.188
Engagement	-.352**	-.352**	-.353**	-.355**	-.357**	-.353**
Antigüedad	.138	.139	.138	.131	.127	--
Formación	.023	.022	.021	.023	--	--
Edad	-.014	-.013	-.013	--	--	--
Cargo	-.009	-.010	--	--	--	--
Sexo	-.005	--	--	--	--	--
R <sup>2</sup>	.141	.141	.141	.141	.141	.125
F	4.725**	5.702**	7.163**	9.597**	14.416**	25.174**
ΔR <sup>2</sup>		.000	.000	.000	-.001	-.016
ΔF		.004	.019	.021	.107	3.326

Nota. Método de eliminación hacia atrás. a: la constante usa el valor B, mientras las variables predictoras usan el valor estandarizado β.

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

Finalmente, se corrió un segundo análisis, usando las tres sub-escalas del UWES, absorción, dedicación y vigor, en lugar del puntaje total de engagement de la escala (Tabla 15). Los resultados sugieren, de forma muy interesante, que es de hecho la baja dedicación la que predice la intención de rotación en esta muestra, mientras que las escalas de vigor y de absorción, no parecen tener un impacto definitivo.

**Tabla 15:** Regresión lineal para intención de rotación, con sub-escalas de UWES

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
Constante <sup>a</sup>	14.383	14.398	14.403	14.777	14.283	14.607	15.014	16.098
Dedicación	-.519**	-.519**	-.518**	-.517**	-.555**	-.535**	-.542**	-.496**
Absorción	.142	.142	.142	.138	.110	.101	.111	--
Antigüedad	.086	.086	.092	.087	.084	.090	--	--
Cargo	.071	.071	.071	.074	.072	--	--	--
Vigor	-.083	-.083	-.081	-.085	--	--	--	--
Sexo	.030	.030	.028	--	--	--	--	--
Edad	.012	.012	--	--	--	--	--	--
Formación	.001	--	--	--	--	--	--	--
R <sup>2</sup>	.275	.275	.275	.274	.270	.265	.257	.246
F	8.048**	9.251**	10.851**	13.049**	16.065**	21.013**	30.401**	57.901**
$\Delta R^2$		.000	.000	-.001	-.004	-.005	-.008	-.010
$\Delta F$		.000	.022	.172	.992	1.162	1.918	2.433

Nota. Método de eliminación hacia atrás. a: la constante usa el valor B, mientras las variables predictoras usan el valor estandarizado  $\beta$ .

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

Este resultado puede tener un valor considerable a la hora de diseñar estrategias para reducir la rotación en las empresas, y sugiere que, efectivamente, un ambiente a la vez inspirador y desafiante es clave para la retención.

## CONCLUSIONES

Esta investigación se propuso como objetivo determinar la relación existente entre los niveles de engagement e intención de rotación en empleados de dos empresas de la ciudad de Asunción, estas empresas pueden considerarse características de la gran generalidad de empresas del Paraguay, con un diseño correlacional. Dando como resultado que sí existe una relación significativa negativa entre el nivel de engagement y el nivel de intención de rotación en la muestra total de empleados de ambas empresas, lo cual confirma la hipótesis de investigación. Es decir, a mayor incremento de los niveles de engagement, menor es el nivel de intención de rotación, o viceversa, a la disminución de los niveles de engagement, mayor es el nivel de intención de rotación.

Se realizó el análisis de Shapiro-Wilk para establecer los supuestos de distribución paramétrica y el análisis de Levene de homogeneidad, que arrojó resultados de normalidad para la variable de intención de rotación, pero de distribución anormal en la variable de engagement. En cuanto a la homogeneidad ambas variables dieron resultados de homogeneidad de la muestra.

En cuanto a la muestra, se observó una concentración de la distribución entre las edades de 18 a los 38 años, con un porcentaje acumulado de 74.9 % lo que demuestra una población mayoritariamente joven en ambas empresas.

En lo referente a la formación académica la muestra también tiene un porcentaje mayoritario de estudiantes universitarios incompletos, personas que iniciaron la universidad, pero sin terminarla, con un 49.2 %. En cuanto a antigüedad en la empresa, la concentración se dio entre menos de 1 año a 3 años con el 81 %. Y de acuerdo al tipo de cargo hay una concentración mayoritaria en Atención al Cliente con el 50.8 %.

Mientras que el 83 % de las mujeres de la muestra alcanzó un grado técnico o se encontraba cursando la universidad, sólo un 53.3 % de los hombres lo hizo. Contrariamente, las mujeres están sobre-representadas en el sector de la atención al cliente (72.9 % vs. 40.0 %) y sub-representadas en el área gerencial (1.7 % vs. 4.2 %). Esto, desde luego, puede influir en las percepciones de hombres y mujeres respecto a las posibilidades de progreso en sus respectivas empresas, afectando tanto el engagement y sus sub-componentes vigor, absorción y dedicación, como la intención de rotación. Por ello, es necesario tener presente estas diferencias, y destaca la necesidad de evaluar las diferencias de género.

La mencionada relación negativa (o inversa) entre el nivel de engagement y el nivel de intención de rotación presentó una especial fuerza en uno de los componentes del engagement: la dedicación, lo que arroja una herramienta valiosa para intervenir la problemática de la rotación del personal.

En tal sentido, la dedicación mostró estar influida por el tipo de cargo y el nivel de responsabilidad: a mayor nivel jerárquico, mayor dedicación. En consecuencia, la dedicación, entendida a las luces del resultado de esta investigación como un elemento con potencialidad para gestionar la rotación, presenta un mayor desafío en los niveles jerárquicos inferiores, en donde naturalmente se concentra el mayor grupo de empleados.

Resulta entonces de particular importancia accionar sobre la percepción del sentido y el significado del trabajo para las personas que se desenvuelven en los niveles jerárquicos inferiores. La posibilidad de sentirse entusiasmados y orgullosos por su labor, así como inspirados y retados por el trabajo que realizan fue una debilidad identificada en esta investigación, pero, al mismo tiempo, resulta un hallazgo para los gestores de recursos humanos. Las personas que están por debajo del nivel gerencial necesitan sentir que la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante, requieren sentirse orgullosos en relación con su trabajo. De conseguirlo, impactará en un aumento de la dedicación y, por correlación negativa, en una disminución de la intención de la rotación.

Volviendo a las diferencias de género, éstas constituyen otro hallazgo importante de este trabajo, al exponer que los hombres presentaron relaciones inversas más fuertes que las mujeres, lo que constituiría un reto al momento de gestionar la población femenina: mediante acciones tendientes a aumentar el engagement, se conseguirían resultados menos favorables en la reducción de la rotación en comparación a los mismos esfuerzos aplicados sobre la población masculina.

El componente vigor exhibe un comportamiento particular en la población de mujeres, ya que, si bien mantiene la relación inversa con la intención de rotación, no alcanza significancia estadística.

Así como se observa una correlación significativa entre engagement e intención de rotación, también se evidencia una relación significativamente alta entre las distintas sub-escalas de engagement, en especial entre vigor y

dedicación. Por otro lado, la absorción en el trabajo no expuso una influencia importante sobre la intención de rotación.

Las medias expusieron claras diferencias entre hombres y mujeres en las escalas de engagement, absorción y vigor, siendo superiores la de los hombres en este estudio, a excepción de la escala de intención de rotación, donde las mujeres presentaron medias mayores, aunque sin significancia estadística.

La variable de género muestra un impacto importante en las en las sub-escalas de absorción y vigor. Se puede suponer que las condiciones laborales afectan a las motivaciones intrínsecas de las trabajadoras, quienes exhiben niveles inferiores de absorción y vigor que los hombres.

Se analizaron las correlaciones entre los diferentes factores de las dos variables investigadas, con el Análisis Factorial Confirmatorio, buscando comprobar la fiabilidad que los tres factores de la variable engagement tienen entre sí para una consistencia interna buena de manera general, lo que confirmó que es posible agruparlos en una escala única de engagement. En cuanto a la variable intención de rotación, al ser esta una variable monofactorial, no fue posible la realización del Análisis Factorial Confirmatorio, por el número de sus variables.

En cuanto a las correlaciones entre los factores de las sub-escalas del UWES y la escala de intención de rotación, estas han dado relaciones negativas significativas de manera general ( $r = -.583$ ,  $p < .001$ ), especialmente en las escalas vigor y dedicación. Dicha correlación entre las variables engagement e intención de rotación, constata las anteriores argumentaciones teóricas planteadas por los siguientes autores: Robbins en 1999 decía que existe una correlación fuerte negativa entre compromiso organizacional y rotación; Flores y otros en 2008, Laker en 1991, Garcia y Garcia en 2008 relaciona la satisfacción laboral con la rotación; Chinchilla en el 1991 relacionó el compromiso organizativo y la rotación, con una evidencia de que a mayor índice de compromiso es mejor el índice de rotación; Arias en el 2001 también relacionó de forma negativa el compromiso personal para la investigación y la intención de permanencia.

Algunas limitaciones de la investigación realizada son: no se profundizó en las causas del compromiso organizacional, cuáles pueden ser muy diferentes entre las personas encuestadas. Las dos empresas que componen la población de esta investigación son muy similares en sus características, de la misma zona geográfica, con poblaciones muy similares socioeconómicamente, aun siendo de diferentes rubros.

Para los investigadores esta investigación brindó la posibilidad de observar que en empresas paraguayas del área de Asunción los empleados que logran una mayor actitud de compromiso hacia la empresa tienen una menor intención de renunciar a sus trabajos o de buscar otras alternativas al mismo, en concordancia con los resultados de otros países o regiones del mundo.

Así mismo, la presente investigación entrega hallazgos sin precedentes en el país, que pueden ser aprovechados por profesionales de negocios para gestionar eficientemente una problemática arraigada en todo tipo de organizaciones, como es la rotación del personal. Los nuevos conocimientos posibilitarían, entre otros, mejorar los índices de rotación ejecutando acciones tendientes a elevar los niveles de engagement, pudiendo incluso focalizarse en uno de sus componentes, al conocer ahora que la dedicación ejerce una especial influencia sobre la intención de permanecer en una empresa. Así también los líderes de las organizaciones podrían prever que la respuesta de la población

femenina será menos notoria que la masculina ante las mencionadas acciones, con lo cual se abren nuevas oportunidades para desarrollar estrategias exitosas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina. 2a Edición 1a Reimpresión.
- American Psychological Association. 2002. Ethical Principles Of Psychologists And Code Of Conduct. Washington, EEUU. [www.apa.org/ethics/code2002.html](http://www.apa.org/ethics/code2002.html)
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Revista Contaduría y Administración, Número 200. México, México.
- Borghi, I. (2009). Relacionando o Comprometimento Organizacional e a Responsabilidade Social Corporativa. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, Brasil.
- Capon, J.; Chernyshenko, O.; Stark, S. (2007). Applicability of Civilian Retention Theory in the New Zealand Military. New Zealand of Psychology, Vol. 36
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá. Editorial Mc. Graw-Hill.
- Chinchilla, N. (1991). Compromiso organizativo y rotación: Status questions. Documento de investigación número 217. IESE Business School, Universidad de Navarra, Barcelona, España.
- Cuttance, P. (1987). Issues and problems in the application of structural equation models. En P. Cuttance & R. Ecob (Eds.), Structural modeling by example: Applications in educational, sociological, and behavioral research (pp. 241-279). Nueva York, NY: Cambridge University Press.
- Flores, R; Baddi, M. H.; Abreu, J.L. (2008). Factores que originan la rotación de personal em las empresas mexicanas. Daena 3, pp 65-69.
- García, A.; García, M. (2009). Compromiso organizativo e intención de abandono del directivo de la subsidiaria en la empresa multinacional: influencias culturales y de participación en el Gobierno. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Núm. 40, septiembre, 2009, pp. 111-141. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. España.
- Giraldo, S. (2012). El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales. Tesis (Mg.) de la Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. 146 pp.
- Hernandez, R.; Fernández, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México, México. Editorial Mc Graw Hill. 4ª Edición.
- Hernández, Y; Hernández, G.; Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Revista Historia y Comunicación social, Vol. 18 Número Especial Diciembre.
- Holtom, B. C.; et al. (2008). Turnover and Retention Research: a glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. The Academy of Management Annals, Vol. 2, Número 1, Páginas 231 – 274.
- Hom, P.W.; Griffeth, R. W.; Sellaro, L. (1984). The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover. Organizational Behavior and Human Performance. Ken State University. Número 34, pp 141-174.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6(1), 1-55.
- Kerlinger, F.; Lee, H. (2002). Investigación Del Comportamiento. México, México: Editorial Mc Graw Hill. 4ª Edición.
- Kofman, F. (2007). Metamanagement. Grito Sagrado Editorial, Buenos Aires, Argentina. 1a Edición.
- Laker, D. (1991). Job Search, Perceptions Of Alternative Employment And Turnover. The Journal of Applied Business Research, Vol. 7, No 1.
- Littlewood, H. (2005). Entrevista realista de selección, satisfacción en el trabajo e intención de permanencia. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México. Disponible en internet en la url:

- <http://www.psicologia.umich.mx/downloads/UarichaWeb/Uaricha6/Entrevistarealistadeseleccionsatifaccioneneltrabajoeintenciondepermanencia.pdf>
- Maldonado, S.; Guillén, A.; Carranza, R. (2011). El Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en Una Universidad Pública. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Volumen 4.
- Martín Sierra, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Tesis doctoral de la Universidad de Valladolid, España.
- Miller, H. E.; Katerberg, R.; Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner and Hollingsworth Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 64, No. 5, Páginas 509-517. American Psychological Association.
- Mobley, W.H.; Griffeth, R. W.; Hand, H. H.; Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, Vol. 86, Número 3, Páginas 493 - 522
- Quiles, M. N.; Marichal García, F.; Betancort, V. (1998). *Psicología Social: procesos intrapersonales*. España. Editorial Pirámide.
- Robbins, S. P. 2004. *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, México. 10a Edición.
- Romero, R.; y Villagra D. (2010). Relación entre los niveles de resiliencia y el desarrollo de un proyecto de vida en los empleados de una empresa de la ciudad de Ñemby (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Asunción, Asunción, Paraguay.
- Salanova, M.; Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, vol 29, pp. 59-67.
- Salanova, M.; Martínez, I.; Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación. *WoNT Papeles del Psicólogo*, vol. 35, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 22-30. Madrid, España.
- Salanova, M.; Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid, España. Editorial Alianza Editorial.
- Sayegh, V. (2000). *Tácticas de Influencia, Propiedades Motivantes del Puesto e Intención de Rotación de Empleados en Organizaciones* (Tesis de Magister). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Schaufeli, W., Bakker A. (2011). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Smith, D. W. (2003). *A Theoretical Framework For Turnover Intention of Air Force Enlisted Information Systems Personnel*. Air Force Institute of Technology, Air University. Department of The Air Force.
- Sociedad Paraguaya de Psicología. (2004). *Código De Ética Para El Ejercicio Profesional De La Psicología En El Paraguay*. Asunción, Paraguay. [www.sopps.org/publicaciones](http://www.sopps.org/publicaciones).
- Sümer, H.; van de Ven, Cyril. (2007). *A proposed Model of Military Turnover*. NATO Research & Technology Organisation, OTAN.
- Velando Rodríguez, M. (2004). *El proceso de abandono voluntario: Revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Volumen 10, número 3. Universidad de Vigo, España.
- Volpone, S; Avery, Derek; McKay, P. (2012). Linkages Between Racioethnicity, Appraisal Reactions, and Employee Engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, pp. 252-270.
- Wagemakers, E. J. (2007). A practical solution to the pervasive problems of values. *Psychonomic bulletin & review*, 14(5), 779-804.