

IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología
XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología
del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos
Aires, 2012.

Retención y permanencia laboral: validacion de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país.

Musso, Mariel y Salgado, Javier.

Cita:

Musso, Mariel y Salgado, Javier (2012). *Retención y permanencia
laboral: validacion de un cuestionario para evaluar retención laboral en
nuestro país. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica
Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de
Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología -
Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-072/397>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/emcu/4a1>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso
abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su
producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite:
<https://www.aacademica.org>.*

RETENCIÓN Y PERMANENCIA LABORAL: VALIDACION DE UN CUESTIONARIO PARA EVALUAR RETENCIÓN LABORAL EN NUESTRO PAÍS

Musso, Mariel - Salgado, Javier

Universidad Argentina de la Empresa

Resumen

Varios estudios han aportado evidencia acerca de la incidencia de la satisfacción laboral y otros factores (personales y organizacionales) en la rotación y permanencia del personal dentro de una organización (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Rosas, Hoyos, 2010; Kyndt et. al., 2009; Hausknecht, Rodda y Howard, 2009). Sin embargo, son escasos los instrumentos que permiten medir este constructo en nuestra población de trabajadores. El objetivo del presente estudio fue validar para nuestro país, un cuestionario de retención laboral construido en Europa, analizando su estructura factorial interna y confiabilidad. Se administró el Cuestionario de Retención laboral (Kyndt y col., 2009) a 436 empleados, ambos sexos, de 18 a 65 años de edad, del sector público y privado. Análisis Factoriales Exploratorios permitieron obtener una versión reducida del instrumento (34 ítems) con una adecuada estructura factorial interna compuesta, por un lado, por una subescala que indaga "retención laboral" ($\alpha=.867$), y por el otro, 4 factores que explican el 31.82% de la variancia: 1) Clima de apreciación y estimulación personal; 2) Actitud de aprendizaje; 3) Presión laboral y 4) Liderazgo. La confiabilidad del instrumento total fue moderada a alta, al igual que cada una de sus sub-escalas (a de Cronbach de .70 a .90)

Palabras Clave

Retención laboral, evaluación, organización.

Abstract

EMPLOYEE RETENTION: VALIDATION OF A QUESTIONNAIRE TO MEASURE EMPLOYEE RETENTION IN ARGENTINA

Several studies have provided evidence about the impact of satisfaction in the job and other variables (personal and organizational) in the rotation and retention of the staff within an organization (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Rosas, Hole, 2010; Kyndt et. al., 2009; Hausknecht, Rodda and Howard, 2009). However, there are few instruments to measure the employee retention in our population. The purpose of this study was to validate a questionnaire of employee retention designed in Europe, analyzing its internal factorial structure and reliability. A Questionnaire on employee retention was administered (Kyndt et al., 2009) to 436 employees; both gender, 18 to 65 years old, public and private sector. Exploratory Factor Analysis obtained a reduced version of the instrument (34 items) with an appropriate internal factor structure consists, first, by Subscale that investigates "employee retention" ($\alpha = 0.867$), and the other 4 factors account that explained 31.82% of the variance: 1) Climate, Appreciation and Stimulation, 2) Learning Attitude, 3) Pressure of Work and 4) Leadership Skills. The

total reliability and the reliability of each subscales, were moderate to high.

Key Words

Employee retention, assessment, organization.

Introducción

Estudios previos han identificado diversos factores que influyen sobre la retención de los empleados. Variables personales y organizacionales han sido estudiadas desde diferentes perspectivas. Sin embargo, es necesario desarrollar medidas confiables y válidas para evaluar este fenómeno, y especialmente adaptadas a nuestro medio. El presente estudio se propuso adaptar un cuestionario de retención laboral, construido en Europa, a fin de obtener un instrumento válido y confiable para medir dicho constructo en la población argentina.

Uno de los factores personales más estudiados en relación a la rotación y permanencia del personal, ha sido la satisfacción laboral, manteniendo una relación claramente negativa, es decir, si los empleados no se sienten satisfechos con su trabajo, es probable que dejen la compañía (Cotton y Tuttle, 1986; Muchinsky y Morrow, 1980; Tett y Meyer, 1993; Trevor 2001).

El compromiso organizacional ha sido un indicador muy importante de la retención laboral, ya que aquellos empleados con un alto compromiso con la organización tienden a tener una fuerte identificación con la misma, a sentirse parte de la organización, a acordar con sus objetivos y sistemas de valores, a permanecer y trabajar duro en ella (Curtis y Wright, 2001). El compromiso organizacional está influido por las normas y prácticas de la organización, especialmente por el clima organizacional (Kaliprasad, 2006), y no está relacionada directamente con una tarea específica (Bashaw y Grant, 1994).

En la retención laboral no sólo participa el compromiso con la organización sino también factores personales tales como el compromiso personal y el grado de conformidad del empleado con las obligaciones recíprocas (Hyttter, 2007).

Por otro lado, un clima de trabajo de apreciación y estimulación, está asociado positivamente a la retención laboral, debido a que un clima con estas características hace que la gente se sienta reconocida por sus fortalezas, además de crear posibilidades de desarrollo de las cualidades de los empleados (Cooperrider y col., 2007; Visser, 2001). La literatura nos señala que, el modo en que los empleados perciben y experimentan el clima de trabajo y de aprendizaje, es importante para su retención (Birt y col., 2004).

El clima de trabajo o clima organizacional según Moran y Volkwein (1992) es una característica bastante estable de una organización, que la distingue de otras y que encarna las percepciones colectivas de los miembros en relación a cuestiones como el reconocimiento, la innovación, el apoyo y la cohesión. Otras características del clima organizacional son el hecho de que surge de la interacción de los miembros; sirve como base para interpretar situaciones; modela comportamientos y refleja los valores y normas de la cultura organizacional.

Si bien no hay una única definición sobre clima de aprendizaje, el mismo puede entenderse como la percepción de determinadas condiciones dentro de una organización, las cuales cuentan como facilitadoras del aprendizaje en el trabajo (Westenberg & Hauer, 2009), como por ejemplo prácticas de participación y desafíos y oportunidades de desarrollo dentro de un puesto de trabajo. En este sentido, considerando el clima de trabajo, en la medida que los empleados perciban que su trabajo es desafiante y que la organización promueve y valora el desarrollo de sus empleados, favoreciendo el aprendizaje, esto implicará un mayor compromiso con la organización y una menor tendencia a abandonarla.

El estudio de la temática de la retención laboral tiene importantes implicaciones en el ámbito de las empresas y organizaciones, las cuales frente a la creciente globalización y grandes avances tecnológicos en el manejo de la información, se ven desafiadas a la hora de competir. El mayor desafío se presenta en la continua anticipación y adaptación a las nuevas demandas del mercado. Para muchas empresas este proceso se basa en las habilidades y conocimientos que los empleados tienen y desarrollan. Por lo tanto, el hecho de retener a los empleados más talentosos se convierte en una importante política para que las empresas puedan mantener la competitividad (Rappaport, Bancroft, Okum, 2003).

Estudios previos como el de Hausknecht, Rodda y Howard (2009) diferenciaron 12 factores que inciden en la retención del personal: las oportunidades de ascenso, el aspecto relacional, las recompensas extrínsecas, la flexibilidad en el trabajo, inversiones, satisfacción en el trabajo, la falta de alternativas, la ubicación, el compromiso con la organización, la justicia de la organización, el prestigio de la misma y el trabajo fuera de la organización.

El desarrollo del cuestionario de Kyndt, Dochy, Michielsen, Moeyaert (2009) se basó tanto en los factores personales y organizacionales que inciden sobre el factor de retención del personal. Se tomaron en cuenta los factores de clima laboral y el aprendizaje que le brinda el trabajo al empleado. Para esto se utilizaron ítems del cuestionario de Bernsen y cols. (2009) que examinaron la percepción de la orientación del empleado en el trabajo (la comprensión, el interés y la atención en el asesoramiento del personal ejecutivo), la percepción de presión laboral y la libertad de decisión sobre las tareas a realizar. Por otro lado, entre los factores personales se tomó en cuenta el potencial del empleado, donde se identificaron características como creatividad, habilidades de liderazgo, autonomía, iniciativa, y toma de decisiones estando bajo stress. También se midió la percepción que tienen los empleados acerca de las reglas del trabajo y la compañía.

Método

La muestra fue accidental, conformada por 436 empleados de diferentes compañías tanto en el sector privado (75.9%) como público

(23.4%). El 44.7% de la muestra era del sexo masculino ($n=195$) y el 55.3% del sexo femenino ($n=241$), con una media de edad de 31 años ($sd= 10.489$), con 5 años de antigüedad como promedio dentro de la empresa. El 31.1% de la muestra había concluido su escolaridad secundaria, el 12.8% había finalizado la universidad o un terciario, mientras que el 38.9% de la muestra no pudo terminarlo; el 1.3% había logrado un nivel primario de escolaridad.

Instrumento

Cuestionario de Retención laboral (Kyndt y col., 2009). En su versión original, se trata de un cuestionario auto-administrable, de 57 ítems con una escala lickert de respuesta, y evalúa distintas dimensiones: 1) apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional, 2) habilidades de liderazgo (relacionado con competencia en la comunicación, la propensión al estrés y el interés de asumir el liderazgo), 3) presión laboral, 4) seguimiento de los procedimientos (relacionado con las reglas, políticas y métodos dentro de la empresa), y 5) actitud frente al aprendizaje (relacionado con la buena predisposición e iniciativa de incorporar nuevos conocimientos

Procedimiento de análisis

En primer lugar, se llevó a cabo un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con los ítems correspondientes a la variable dependiente de retención laboral (ítem 58 a 68), y luego un AFE con el resto de los ítems, a fin de estudiar la estructura factorial interna del instrumento. Se utilizó en ambos casos un método de Máxima Verosimilitud para el estudio de los factores internos, Gráfico de Sedimentación de Cattell para la selección del número de factores y por último, rotación varimax. Además, se estudió la confiabilidad como consistencia interna, de todo el instrumento y de cada sub-escala.

Resultados

En primer lugar, los análisis estadísticos previos a la realización de los AFE, han señalado que la muestra de datos es factorizable o adecuada para la realización de los análisis factoriales (determinante de 0.017, un Kaiser-Meyer-Olkin que refleja una medida de adecuación de la muestra de 0.858, y una medida del Bartlett's test of sphericity con una significación de 0.001, para el primer AFE; determinante de 5.72E-010, un Kaiser-Meyer-Olkin de 0.89, y un Bartlett's test of sphericity, $p=0.001$, para el segundo AFE).

El primer AFE de los ítems que medían Retención Laboral (RL), resultó en un solo factor que explica el 35.040% de la variancia ($\alpha=.824$; 11 ítem). Fue utilizado un Gráfico de Sedimentación como método de extracción. Los ítem 64, 68 y 62 tuvieron que ser excluidos dado su bajo peso en el factor de RL. La variancia explicada ascendió a 45.664% al volver a realizar el AFE ($\alpha=.867$; 8 ítem).

El AFE que incluyó el resto de los ítem resultó en 4 factores utilizando Gráfico de Sedimentación como método de extracción, que explica el 31.823% de la variancia. Los ítem 53, 43, 10, 26, 1, 40, 41, 3, 16, 21, 44, 22, 8, 13, 51 y 57 debieron ser excluidos por su bajo peso en los distintos factores y/o su complejidad. Nuevamente se llevó a cabo otro AFE y los ítem 35, 52, 38, 24, 20, 55 y 39 fueron excluidos por la misma razón. Finalmente, el primer factor agrupó aquellos ítem referidos al clima de apreciación, estimulación y procedimientos ($\alpha=.915$) y explica el 22.881% de la variancia. El segundo factor podría ser llamado Actitud de Aprendizaje ($\alpha=.758$) y explica el

6.514% de la variancia, incluyendo ítem relacionados con la actitud e iniciativa para aprender. El tercer factor fue llamado Presión del trabajo ($\alpha=.791$) y explica el 6.004% de la variancia. El cuarto factor está relacionado a las habilidades de Liderazgo ($\alpha=.699$) explicando el 2.81% de la variancia.

Discusión y conclusiones

La investigación de los factores que explican la retención o permanencia laboral requiere, en primer lugar, de instrumentos válidos y confiables que midan las distintas dimensiones y aspectos de la misma, teniendo en cuenta los aspectos socioculturales.

El presente estudio permitió obtener un cuestionario reducido en castellano, del cuestionario de retención laboral construido en Bélgica por Kyndt y col. (2009), presentando una estructura factorial similar y adecuada. Por un lado, replicamos la estructura unitaria de la sub-escala que permite obtener a la brevedad una medida confiable y válida de retención laboral.

Por otro lado, en esta investigación, se identificaron claramente cuatro factores similares a los encontrados en la versión original: uno de mayor peso referido al clima de apreciación y estimulación, y otros tres de menor peso que se relacionan a la actitud de aprendizaje, presión laboral y liderazgo, respectivamente. A diferencia de la versión original, esta versión adaptada no permitió identificar el factor referido a "procedimientos y reglas", y algunos de los ítem referidos a este aspecto se unió al primer factor "clima de apreciación/estimulación".

Los índices de consistencia interna de las sub-escalas fueron mayores de .69, lo que estaría señalando una buena consistencia interna, así como también con respecto a la escala total. Esto nos permite contar con un cuestionario breve (34 ítem), para medir retención o permanencia laboral en nuestra población de empleados.

En futuros estudios se sugiere un análisis y reformulación de los ítem referidos al factor de procedimientos o reglas, y la realización de un Análisis Factorial Confirmatorio con una nueva muestra de empleados, a fin de estudiar cuál de estos modelos se ajusta mejor a los datos: el modelo de 4 factores o bien el nuevo modelo que surja de la introducción del factor de procedimientos.

Anexo

Tabla 1. Carga factorial y contenido de cada uno de los reactivos del Componente correspondiente a "Retención Laboral"

	Factor
61 - Veo un futuro para mi dentro de esta compañía.	.834
63 - Si fuese por mí, definitivamente estaría trabajando para esta compañía durante los siguientes cinco años.	.819
60 - Si quisiera hacer otro trabajo o función buscaría primero las posibilidades dentro de esta compañía.	.744
67 - Me encanta trabajar para esta compañía.	.691
59 - Dentro de esta compañía mi trabajo me satisface.	.673
58 - Estoy planeando trabajar para otra compañía dentro de un período de tres años.	.543
65 - Si recibiese una atractiva oferta de trabajo de otra compañía, la tomaría.	.518
66 - El trabajo que hago es muy importante para mí.	.490

1 factor extracted. 4 iterations required.

Tabla 2. Carga factorial y contenido de cada uno de los reactivos correspondientes a la matriz rotada de los cuatro componentes

	Factor			
	1	2	3	4
48 - Mi compañía me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas.	.720			
46 - Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.	.710			

37 - La compañía me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.	.707			
12 - El personal ejecutivo en esta compañía siempre parece estar listo para dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas.	.667			
30 - Mi compañía me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la compañía	.640			
5 - El personal ejecutivo trata de entender los problemas que los empleados experimentan en su trabajo.	.629			
7 - El personal ejecutivo en esta compañía parece esforzarse en ser agradable con los empleados.	.625			
28 - Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.	.624			
49 - La mayoría de los ejecutivos hacen un esfuerzo para conocernos.	.613			
31 - En esta compañía creen en mí.	.565			
6 - En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar iniciativa.	.563			
32 - Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.	.550			
36 - Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aun no soy bueno.	.527			
56 - Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.	.521			
47 - Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía	.506			
14 - Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.	.502			
45 - En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.	.449			
19 - Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada	.431			
11 - En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago afuera del horario de trabajo.	.430			
23 - Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.		.627		
2 - Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.		.546		
29 - Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida.		.525		
4 - Me encanta realizar actividades por iniciativa propia.		.502		

9 - Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.		.492		
27 - Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.		.476		
18 - Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.		.457		
15 - Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.		.436		
34 - Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.		.419		
54 - Como empleado estoy bajo mucha presión.			.798	
17 - La presión laboral es muy alta aquí.			.752	
25 - La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces deprimen.			.673	
33 - Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.				.694
50 - Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.				.692
42 - Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta compañía.				.464

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 6 iterations.

Nota:

Los autores agradecen a la Magíster Carolina Garay, Lic. Ricardo Ferrari y a alumnos de la Licenciatura en Psicología de UADE, por su colaboración en la recolección de datos.

Bibliografía

Bashaw, E. R., & Grant, S. E. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments: their relationships with personal characteristics, job performance and the propensity to leave. *Journal of personal selling and sales management*, 14(2), 41–56.

Bernsen, P., Segers, M., & Tillema, H. (2009). Learning under pressure: Learning strategies, workplace climate, and leadership style in the hospitality industry. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 9(4), 358–373.

Birt, M., Wallis, T., & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace: an investigation of variables considered important to South African talent. *South African Journal of Business Management*, 35(2), 25–31.

Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2007). *Appreciative inquiry handbook: The first in a series of AI workbooks for leaders of change* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.

Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees—the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8), 59–64.

Griffeth R.; Hom P; Gaertner (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.

Hausknecht J.; Rodda J.; Howard M. (2009). Targeted employee Retention: performance based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288

Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, 28(1), 59–79.

Kaliprasad, M. (2006). The human factor I: attracting, retaining, and motivating capable people. *Cost Engineering*, 48(6), 20–26

Kyndt E.; Dochy F.; Michielsen M.; Moeyaert. B (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215

Moran, E. T.; Volkwein, J. F. (1992) The cultural approach to organizational climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-29

Muchinsky, P. M., & Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behaviour*, 17(3), 263–290.

Rappaport A.; Bancroft E.; Okum L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23(1), 55–66.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.

Trevor, C. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management*

Journal, 44(4), 621–639.

Visser, C. (2001). Succesvol verandermanagement door appreciative inquiry. [Successful change management through appreciative inquiry.] Retrieved November 18, 2007, from <http://m-cc.nl/succesvolverandermanagement.pdf>.

Westenberg, K.; Hauer E. (2009). Learning climate and work group skills in care work. *Journal of Workplace Learning*, 21 (8), 581-594