



**Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Efecto moderador de las competencias profesionales
en la relación entre satisfacción del contrato psicológico,
compromiso afectivo e intención de permanencia:
una perspectiva de diferencias generacionales**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctora en Ciencias de la Administración

Presenta:
Magali Parera Labrandero

Comité Tutor

Dra. Patricia Mercado Salgado
Facultad de Contaduría y Administración, UAEM
Dra. Leire San José Ruiz de Aguirre
Universidad del País Vasco
Dra. Rebeca del Pino Peña
Universidad Pedagógica Nacional

Ciudad de México, mayo de 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción	9
Acerca de la investigación	10
Problemática abordada	11
Objetivos de la investigación	12
Preguntas de investigación	13
Estructura de la tesis	13
PRIMERA PARTE	
1. Identidad social y teoría generacional	16
1.1. Identidad social	16
1.2. Perspectiva teórica generacional de fuerzas sociales	18
1.3. Uso de segmentación de cohortes generacionales para identificación de diferencias en valores laborales	20
1.4. Uso de segmentación de cohortes generacionales para estrategias de mercadotecnia	22
1.4.1. Segmentación de cohortes generacionales en Estados Unidos de Norte América	24
1.4.2. Segmentación de cohortes generacionales de Rusia y Brasil.....	26
1.4.3. Segmentación de cohortes generacionales en México	27
1.5. Similitudes y diferencias entre los cohortes generacionales orientados a valores laborales y mercadotecnia	29
2. Cambios en la relación laboral organizacional y su efecto en la administración de la carrera profesional	30
2.1. La carrera profesional como un constructo dinámico social	30
2.2. Las diferencias generacionales en el contexto organizacional	30
2.3. Cambios en el patrón de la carrera profesional	31
2.4. Modelos contemporáneos de carrera profesional	32
2.5. Las competencias profesionales en la carrera profesional	36
2.6. Autoadministración profesional y desarrollo profesional organizacional	39
3. La satisfacción del contrato psicológico	43
3.1. Conceptualización y perspectiva teórica	43

3.2. Fuentes de satisfacción del contrato psicológico	44
3.3. Operacionalización de la satisfacción del contrato psicológico.....	45
3.4. Diferencias generacionales y el contenido del contrato psicológico.....	47
3.5. El contrato psicológico en México: “la nueva cultura laboral”	50
4. Compromiso organizacional e intención de permanencia como resultado de la satisfacción del contrato psicológico.....	52
4.1. Sobre el compromiso personal hacia la organización	52
4.1.1. Compromiso afectivo	53
4.1.2. Compromiso de continuidad	55
4.1.3. Compromiso normativo.....	55
4.2. El compromiso organizacional y la satisfacción del contrato psicológico.....	56
4.3. Compromiso organizacional, intención de permanencia y diferencias generacionales en el lugar de trabajo	58
4.4. Efectos del compromiso organizacional sobre indicadores de desempeño	60
4.5. Compromiso organizacional y administración de recursos humanos.....	62
5. Método de trabajo	66
5.1. Tipo de la investigación	66
5.2. Hipótesis de la investigación.....	66
5.3. Modelo hipotético de relación de variables	67
5.4. Variables y dimensiones.....	68
5.5. Diseño de la investigación.....	69
5.6. Población y muestra.....	69
5.6.1. Requisitos de la muestra	69
5.7. Recolección de datos primarios	70
5.8. Calidad métrica del instrumento de medición.....	72
5.8.1. Tamaño de la muestra y análisis de la base de datos.....	72
5.8.2. Análisis factorial exploratorio por bloque de variable (AFE)	74
5.8.3. Confiabilidad.....	87
5.9. Análisis de datos.....	95
 SEGUNDA PARTE	
6. Resultados: modelado con PLS	97

6.1. Modelo de trayectoria (o modelo Path) SCPCAIP	99
6.2. Validez de los modelos de medición	104
6.2.1. Confiabilidad individual de los indicadores y confiabilidad compuesta para modelos reflexivos	104
6.2.2. Validez convergente	105
6.2.3. Validez discriminante	106
6.3. Evaluación del modelo estructural	112
6.3.1 .Evaluación de colinealidad	112
6.3.2. Coeficiente de determinación (R^2)	113
6.3.3 Tamaño de efecto (f^2)	114
6.3.4 Evaluación de significancia y relevancia de las relaciones en el modelo estructural	115
6.3.5. Efecto total.....	119
6.3.6 Relevancia predictiva (Q^2).....	121
6.4. Expansión del modelo original SCPCAIP, incluyendo como moderador a la autoadministración de competencias profesionales	122
6.4.1. Evaluación del efecto moderador 1 y 2 para la generación X	125
6.4.2 Evaluación del efecto moderador 1 y 2 para la generación Y	129
6.5. Evaluación de la bondad de ajuste general del modelo	131
7. Resultados: análisis multigrupo	133
7.1. Procedimiento MICOM para medición de la invarianza	135
7.1.1. Paso 1 del procedimiento MICOM: invarianza configural	136
7.1.2. Paso 2 del procedimiento MICOM: invarianza composicional	136
7.2. Significancia de los coeficientes de trayectoria utilizando pruebas de permutaciones	138
7.3. Análisis multigrupo utilizando MGA-PLS	140
7.4. Comparación de los coeficientes de trayectoria estadísticamente significativos entre el método de permutaciones y el método PLS-MGA	142
7.5. Prueba de hipótesis	143
7.6. Paso 3 del procedimiento MICOM: igualdad compuesta de valores de medias y varianzas	144
8. Discusión de resultados	146

8.1 Diferencias generacionales en la satisfacción y el contenido del contrato psicológico	146
8.2. Efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo	149
8.3. Diferencias generacionales en compromiso afectivo e intención de permanencia	153
Conclusiones.....	156
Implicaciones gerenciales	157
Limitaciones del estudio	158
Futuras líneas de investigación	159
Bibliografía	160
ANEXOS.....	180
1. Instrumento de medición	180
2. Matriz de correlación de Pearson para las obligaciones de la organización	191
3. Matriz de correlaciones para las obligaciones del empleado.....	192
3 B. Matriz de correlaciones para satisfacción del contrato psicológico	193
4. Matriz de correlaciones de Pearson para compromiso afectivo	193
5. Matriz de correlaciones de Pearson para intención de permanencia	194
6. Matriz de correlaciones de Pearson de Competencias Profesionales	195
7. Análisis de cargas cruzadas tabla 1	196
8. Análisis de cargas cruzadas tabla 2	197
9. Intervalos de confianza para HTMT de los constructos del modelo SCPCAIP	198
10. Continuación intervalos de confianza para HTMT de los constructos.....	199
del modelo SCPCAIP	199
11. Efectos indirectos sobre el compromiso afectivo para la generación Y	200
12. Efectos indirectos sobre el compromiso afectivo para la generación X.....	201

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de congruencia	13
Tabla 2 Definición de los grupos generacionales que actualmente integran la fuerza laboral.....	20
Tabla 3 Descriptores de las generaciones <i>baby boomer</i> , X y Y	22
Tabla 4 Cohortes generacionales en Estados Unidos de Norteamérica	25
Tabla 5 Cohortes generacionales de Rusia.....	26
Tabla 6 Cohortes generacionales de Brasil.....	27

Tabla 7 Cohortes generacionales en México	28
Tabla 8 Modelos de carrera profesional y competencias profesionales.....	38
Tabla 9 Variables y dimensiones.....	68
Tabla 10 Cuestionario de recolección de datos.....	71
Tabla 11 Frecuencias de los datos generales de la muestra utilizada para el AFE (N=303).....	74
Tabla 12 Resultados del AFE para contrato psicológico: obligaciones de la organización.....	76
Tabla 13 Resultados del AFE para contrato psicológico: obligaciones de la organización, eliminando los ítems 3 y 18	78
Tabla 14 Resultados del AFE para contrato psicológico: obligaciones del empleado	80
Tabla 15 Resultados del AFE para contrato psicológico: obligaciones del empleado, eliminando los ítems 1,9 y 17.....	81
Tabla 15b Resultados del AFE para contrato psicológico: satisfacción del contrato psicológico.....	82
Tabla 16 Resultados del AFE para compromiso afectivo.....	83
Tabla 17 Resultados del AFE para intención de permanencia.....	84
Tabla 18 Varianza total explicada para autoadministración de competencias profesionales (primer cálculo).....	85
Tabla 19 Resultados del AFE Autoadministración de competencias profesionales.....	86
Tabla 20 Cargas factoriales del AFE y coeficientes alfa de Cronbach para las escalas de medición de contrato psicológico: obligaciones de la organización.....	88
Tabla 21 Cargas factoriales del AFE y coeficientes alfa de Cronbach para las escalas de medición contrato psicológico: obligaciones del empleado	89
Tabla 21b Cargas factoriales del AFE y coeficiente alfa de Cronbach para la escala de satisfacción del contrato psicológico.....	90
Tabla 22 Cargas factoriales del AFE y coeficiente alfa de Cronbach para compromiso afectivo	90
Tabla 23 Cargas factoriales y coeficiente alfa de Cronbach para intención de permanencia	91
Tabla 24 Cargas factoriales del AFE y coeficiente alfa de Cronbach para intención de permanencia sin el ítem 1.....	92
Tabla 25 Cargas factoriales del AFE y coeficientes alfa de Cronbach para autoadministración de competencias profesionales.....	93
Tabla 26 Comparativa de validez de constructo y confiabilidad (n=303)	94
Tabla 27 Análisis estadístico	95
Tabla 28 Frecuencias de los datos generales de la muestra utilizada para el modelado con ecuaciones estructurales (N=269).....	98
Tabla 29 Cambio en la confiabilidad compuesta, alfa de Cronbach y varianza promedio extraída (AVE) para los constructos reflexivos del modelo SCPCAIP con y sin los indicadores con carga<0.4	106
Tabla 30 Valores del criterio Formell-Larcker para los constructos del modelo SCPCAIP	108
Tabla 31 Valores de HTMT para los constructos del modelo SCPCAIP	109
Tabla 32 Intervalos de confianza para HTMT de los constructos internos del modelo SCPCAIP	110
Tabla 33 Resumen de resultados de la evaluación de los modelos de medición reflexivos	111
Tabla 34 Valores internos de VIF para los constructos del modelo SCPCAIP, incluyendo los de orden jerárquico superior.....	113
Tabla 35 Poder predictivo R ² para los constructos endógenos.....	114
Tabla 36 Tamaño del efecto f ² de las variables exógenas del modelo estructural SCPCAIP.....	115
Tabla 37 Resultados de significancia de los coeficientes de trayectoria internos del modelo estructural SCPCAIP.....	117
Tabla 38 Significancia del efecto total en las trayectorias del modelo SCPCAIP.....	119
Tabla 39 Relevancia predictiva Q ² para los constructos endógenos.....	121
Tabla 40 Resumen de las mediciones del constructo moderador competencias profesionales	124
Tabla 41 Evaluación de la varianza configural del modelo SCPCAIP.....	136
Tabla 42 Evaluación varianza composicional del procedimiento MICOM	137
Tabla 43 Coeficientes de trayectoria significativos en la prueba de permutaciones SmartPLS.....	139
Tabla 44 Resultados del análisis multigrupo PLA-MGA	141
Tabla 45 Coeficientes de trayectoria significativos en prueba de permutaciones y en PLS-MGA	142
Tabla 46 Significancia de los coeficientes de trayectoria para las hipótesis planteadas a partir del modelo de trayectoria SCPCAIP (modelo Path)	143
Tabla 47 Resultados del paso 3 del procedimiento MICOM: igualdad compuesta, medias y varianzas	145
Tabla 48 Resumen de la discusión de resultados del contenido y satisfacción del contrato psicológico	149
Tabla 49 Resumen-discusión de resultados del efecto moderador de las competencias profesionales como parte de la autoadministración profesional.....	152
Tabla 50 Resumen-discusión de resultados de las diferencias generacionales en el compromiso afectivo	153

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Procedimiento sistemático para aplicar.....	98
Ilustración 2. Desarrollo del modelo de trayectoria SCPCAIP,	100
Ilustración 3. Identificación de los modelos de medición de orden jerárquico superior en el modelo de trayectoria SCPCAIP, sin incluir el efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales.....	103
Ilustración 4. Secuencia de análisis del modelo estructural	112
Ilustración 5. Modelo estructural SCPCAIP con nivel de significancia (estadístico t).....	118
Ilustración 6. Modelo de trayectoria SCPCAIP expandido con efecto moderador de competencias profesionales para la generación X.....	128

Ilustración 7. Modelo de trayectoria SCPCAIP expandido con efecto moderador de competencias profesionales para la generación Y.....	132
Ilustración 8. Procedimiento MICOM.....	135

Índice de modelos

Modelo 1. Modelo hipotético.....	67
Modelo 2. Modelo de trayectoria SCPCAIP (modelo Path).....	101
Modelo 3. Modelo de trayectoria SCPCAIP expandido.....	123

Índice de gráficas

Gráfica 1. Gráfica simple de pendiente del efecto moderador 1.....	125
Gráfica 2. Gráfica simple de pendiente efecto moderador 2.....	127
Gráfica 3. Gráfica simple de pendiente del efecto moderador 1.....	129
Gráfica 4. Gráfica simple de pendiente efecto moderador 2.....	131

Introducción

En los últimos años el creciente interés por el estudio de las dinámicas generacionales como fuerza laboral en las organizaciones contemporáneas (Parry & Urwin, 2011) ha sido motivado por la creencia de que cada generación comparte valores y actitudes, producto de vivir experiencias comunes entre sí.

El estudio de las diferencias generacionales abarca el impacto que los cambios demográficos tienen sobre la tasa de empleo, toda vez que la edad y la composición de habilidades afectaron la tasa de crecimiento del empleo durante la última década (OECD, 2014). Estos cambios significan un gran reto para los empleadores, pues menos personas (envejecimiento poblacional) deberán realizar la misma cantidad de trabajo.

Aunado al factor demográfico, una serie de cambios macroeconómicos ocasionaron lo que se conoce como trabajo precario: empleo incierto, impredecible y riesgoso, desde el punto de vista del trabajador (Kalleberg, 2009), que ha elevado el número de contratos de trabajo menos seguros, además de propiciar la transformación de las relaciones laborales (Osterman, 1999).

Los transformaciones macroeconómicas que han favorecido la aparición del trabajo precario incluyen la integración económica debido al proceso de globalización, lo que ha incrementado la competencia de las empresas, además de ofrecer mayores oportunidades para subcontratar personas; los avances tecnológicos que han obligado y permitido a las organizaciones ser más competitivas a nivel mundial; los cambios legales que median el efecto de la globalización y la tecnología en el trabajo y las relaciones laborales (Gonos, 1997), tal es el caso de los tratados comerciales en diferentes regiones del mundo (Acuerdo Estados Unidos-México-Cánada [AEUMC], Mercado Común del Sur [MERCOSUR], Unión Europea [UE], etc.) donde las regulaciones gubernamentales que establecen los estándares mínimos aceptables del mercado laboral se han erosionado, así como las reglas que gobiernan la competencia en el mercado de productos (Kalleberg, 2009).

Estos cambios afectan la forma en que las organizaciones establecen sus relaciones con los empleados (Andreson & Schalk, 1998; Edwards & Karau, 2007). Por ello, quienes se ingresan a la fuerza laboral desarrollan diferentes percepciones a medida que la realidad social y organizacional cambia con el tiempo. Es decir, los nuevos empleados esperan y experimentan relaciones laborales diferentes a las de aquellos que se emplearon en décadas anteriores, ya que el trabajo de tiempo completo y a lo largo de

toda una vida dentro de una misma organización era el estándar (Andreson & Schalk, 1998). En resumen, cada nueva generación, como consecuencia de los cambios económicos y sociales, tiene un concepto diferente de la relación laboral en comparación a las generaciones antecesoras (Kalleberg, 2009; Kozlowski, 2009).

En este sentido, poco se sabe de la satisfacción del contrato psicológico y las diferencias generacionales, dado el número limitado de investigaciones en el tema (Westerman & Yamamura, 2007). Por lo anterior, es apremiante y relevante un mejor entendimiento de la relación laboral y su significado para la generación de profesionales que ingresan a la fuerza laboral, pues aun cuando han sido estudiadas las diferencias generacionales en actitudes y comportamientos en el lugar de trabajo y su relación con ciertos aspectos de la administración de recursos humanos (Parry & Urwin, 2011), la forma en que estos profesionales experimentan la satisfacción en la relación laboral, así como el efecto que tiene ésta sobre el compromiso organizacional y la intención de permanencia ha recibido poca atención.

Acerca de la investigación

Por más de 10 años se han incorporado a la fuerza laboral los miembros de la generación Y. Algunos investigadores sostienen que su influencia ha sido suficiente para modificar la forma de trabajo establecida previamente (Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008), así como los patrones de desarrollo profesional (Arthur & Rousseau, 1996) considerados tradicionales, por ejemplo aquel que sugería que a cambio de lealtad profesional se obtenía un trabajo permanente en una organización. Como resultado, consultores y capacitadores han tenido cada vez más interés en esta generación, nacida entre 1985 y 1995 (Eisner, 2005). Prueba de esto es que se han hecho numerosas publicaciones en la prensa popular refiriéndose a ellos como generación *millennial*, *boomers* (también llamado *echo boomers*) o generación *next* (Alsop, 2008; Howe & Strauss, 2000; Zemke & Filipczak, 2000). Estas publicaciones especifican una serie de estereotipos acerca de la generación Y, a partir de información anecdótica y carente de rigor científico (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008).

Este fenómeno ha despertado interés en el mundo académico acercando a especialistas hacia la investigación empírica sobre los aspectos que diferencian a la generación Y de sus predecesoras y cómo ésta ha influido el mercado laboral (Macky, Gardner & Forsyth, 2008). A pesar de este interés, hay pocos estudios empíricos sobre

diferencias generacionales en aspectos laborales y los realizados muestran inconsistencias en sus resultados (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Grade, 2012; Kowske, Rasch & Wiley, 2010). Sin embargo, varios estudios argumentan que las diferencias generacionales existen en los valores de las personas y sus elecciones (Lyons, Higgins & Duxbury, 2010; Lyons, Scheweitzer, Ng & Kuron, 2012; Twenge, Campbell & Freeman, 2012).

Problemática abordada

En esta investigación, los cuestionamientos sobre las diferencias generacionales se dirigen hacia cómo se manifiestan estas diferencias en el lugar de trabajo y cómo las actitudes y la conducta individual dentro de las organizaciones son el resultado de estas diferencias. Si las diferencias generacionales existen en lo que la gente valora en su trabajo, y por consecuencia en la forma en que experimentan el cambio en la relación con sus empleadores, el compromiso hacia la organización y la intención de permanecer en ella dependen de lo que los individuos perciben que la organización está obligada a proveerles (Benson & Brown, 2011).

Por ello, en esta investigación se utiliza la perspectiva de la satisfacción del contrato psicológico (Rousseau, 1995), pues describe la percepción de obligaciones mutuas entre el empleado y la organización, además de ser identificada como un predictor importante de actitudes y comportamientos en el lugar de trabajo (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007; Bal, De Lange, Jansen & Van Der Veldem, 2008). Por tanto, se espera que esta investigación contribuya a la literatura científica de desarrollo profesional y contrato psicológico; particularmente, al explorar el efecto moderador de la autoadministración de competencias profesional en la relación entre la satisfacción del contrato psicológico, el compromiso afectivo y la intención de permanencia. Adicionalmente, responde a la necesidad de evidencia empírica respecto a las diferencias generacionales en el lugar de trabajo (Westerman & Yamamura, 2007; Parry & Urwin, 2011), y, en el contexto mexicano, específicamente en el caso de las generaciones X y Y.

Según Lub *et al.* (2012) la generación Y ha crecido en relativa prosperidad y de acuerdo a la hipótesis de escasez de Inglehart (1997) los cohortes generacionales que han crecido en bienestar económico relativo tienden a estar más enfocados en el crecimiento personal y la autorrealización. Por lo tanto, el cumplimiento de estas obligaciones conducirá a una mayor reciprocidad en actitudes positivas y resultados en el

trabajo, es decir, fomentará el compromiso organizacional y la intención de permanencia. De hecho, algunas investigaciones (Sturges, Conway & Guest, 2005; Sturges, Guest, Conway & Mackenzie Davey, 2002) indican que el compromiso organizacional puede beneficiarse si la organización establece inicialmente estrategias de desarrollo profesional y si permite que los empleados realicen actividades o tengan comportamientos de autoadministración profesional. Por tal motivo, el desarrollo profesional organizacional y el desarrollo profesional personal son parte de los constructos operacionalizados en esta investigación.

Adicionalmente, Lyons y Kuron (2014) han identificado que la mayor parte de los estudios realizados no toman en cuenta las condiciones culturales e históricas que producen las diferencias generacionales en los distintos países. Esto contradice un principio fundamental de la teoría generacional, pues se asegura que las generaciones son producto de su contexto social e histórico, y sólo cuando estos contextos son similares entre los países pueden esperarse efectos similares en las configuraciones generales e identidades generacionales semejantes. Al respecto Meredith *et al.* (2002) enfatizan que los cohortes generacionales más jóvenes convergen alrededor del mundo debido a la globalización de las comunicaciones y a medida que el uso de internet se ha convertido en algo común en muchos países.

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- Analizar y comprobar el efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales en la relación entre la satisfacción del contrato psicológico, el compromiso afectivo e intención de permanencia en miembros de la generación X y Y que se encuentran en el mercado laboral mexicano.

Objetivos específicos:

- Analizar e identificar diferencias generacionales en la facilitación de compromiso afectivo e intención de permanencia de los miembros de las generaciones X y Y que actualmente participan en el mercado laboral.

- Analizar e identificar diferencias en la forma en que los miembros de las generaciones X y Y, que actualmente se encuentran en el mercado laboral mexicano, valoran el contenido del contrato psicológico (obligaciones del empleado y obligaciones de la organización).
- Analizar el efecto que las obligaciones del empleado tienen en el mecanismo de reciprocidad para la generación de compromiso afectivo en los miembros de las generaciones X y Y, que actualmente se encuentran en el mercado laboral mexicano.

Preguntas de investigación

Tabla 1. Matriz de congruencia

Objetivo	Preguntas de investigación
Analizar y comprobar el efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales en la relación entre la satisfacción del contrato psicológico, el compromiso afectivo e intención de permanencia en miembros de la generación X y Y que se encuentran en el mercado laboral mexicano.	¿La autoadministración de competencias profesionales modera la relación entre satisfacción del contrato psicológico, compromiso afectivo e intención de permanencia en miembros de las generaciones X y Y que se encuentran en el mercado laboral mexicano?
Analizar e identificar diferencias generacionales en la facilitación de compromiso afectivo e intención de permanencia de los miembros de las generaciones X y Y que actualmente participan en el mercado laboral.	<p>¿Tiene la generación Y niveles menores de compromiso afectivo en comparación a la generación X en relación a la satisfacción del contrato psicológico?</p> <p>¿Tiene la generación Y niveles menores de intención de permanencia en comparación a la generación X en relación a la satisfacción del contrato psicológico?</p>
Analizar e identificar diferencias en la forma en que los miembros de las generaciones X y Y, que actualmente se encuentran en el mercado laboral mexicano, valoran el contenido del contrato psicológico (obligaciones del empleado y obligaciones de la organización)	¿Cuáles son las obligaciones de la organización más importantes para la generación Y en comparación a la generación X?
Analizar el efecto que las obligaciones del empleado tienen en el mecanismo de reciprocidad para la facilitación de compromiso afectivo en los miembros de las generaciones X y Y, que actualmente se encuentran en el mercado laboral mexicano	¿Qué efecto tienen las obligaciones del empleado en el mecanismo de reciprocidad para la facilitación de compromiso afectivo en los miembros de las generaciones X y Y, que actualmente en la fuerza laboral mexicana?

Estructura de la tesis

El primer capítulo contiene la construcción de la identidad social y las perspectivas teóricas generacionales, así como la segmentación de los cohortes generacionales en México y otros países (Estados Unidos, Rusia y Brasil). En el segundo capítulo se presentan las diferencias generacionales en el contexto organizacional y cómo de éstas se derivan los cambios y los modelos contemporáneos de las carreras profesionales. En

el tercer apartado se aborda la satisfacción del contrato psicológico, incluyendo conceptualización, perspectivas teóricas, fuentes y operacionalización, así como las diferencias generacionales y el contenido del contrato psicológico. En la cuarta sección se describen las perspectivas teóricas del compromiso organizacional y la intención de permanencia, además de la influencia que la satisfacción del contrato psicológico tiene sobre estos dos comportamientos en diferentes generaciones. En el quinto capítulo, se presenta el método de trabajo, incluyendo los resultados de la calidad métrica del instrumento de medición. El siguiente apartado presenta los resultados del modelado por ecuaciones estructurales que incluye el análisis del efecto moderador de las competencias profesionales y el análisis multigrupo para las pruebas de hipótesis. En el séptimo apartado se discuten los resultados contrastándolos con el marco teórico. Finalmente, en el último capítulo se encuentran las conclusiones que incluyen la transferencia de conocimientos y las líneas de investigación propuestas.

PRIMERA PARTE

1. Identidad social y teoría generacional

En este capítulo se aborda la identidad social para entender las diferencias sociales como precursoras en la formación de las perspectivas teóricas que originan la conceptualización de las generaciones y la caracterización de los cohortes que integran la fuerza laboral.

1.1. Identidad social

La noción de identidad ha sido retomada por la teoría generacional por dos motivos. El primero es para entender las diferencias sociales y culturales en un mundo que tiende hacia la universalidad (Aguado & Portal, 1991). El segundo, para entender las manifestaciones contradictorias de lo que se ha llamado la *crisis general de identidades* que, por un lado, intenta desbordar las fronteras hacia la universalidad, y por otro, crear nuevas unidades de diferenciación social, cultural o política, como la división de países unificados (*Brexit* o la crisis catalana) (Orio & Igonet-Fastingier, 1984).

La identidad constituye una dimensión subjetiva de los actores sociales que se encuentran involucrados en procesos de interacción o comunicación con otros (Orio & Igonet-Fastingier, 1984). Según Cirese “la identidad no se reduce a una matriz de datos objetivos; resulta más bien de una selección operada subjetivamente. Es un reconocerse en algo... que tal vez sólo en parte coincide con lo que efectivamente es uno” (1987, p. 13); por tanto, no todos los rasgos culturales o sociales son pertinentes para la definición de la identidad, sólo algunos de ellos socialmente seleccionados, ordenados y codificados sirven para delinear simbólicamente las fronteras en la interacción con otros actores (Giménez, 1992).

De otro modo, la identidad pensada desde la experiencia se estructura sobre las preguntas ¿quién soy?, y ¿quién soy frente al otro? Sin embargo, para la comprensión cabal del proceso no basta el reconocimiento de la propia especificidad en contraste con el “otro”. Es necesario estudiar cómo se construye y recrea dicha especificidad (Aguado & Portal, 1991). La identidad emerge y se afirma sólo en la medida en que se confronta con otras identidades (por ejemplo en las diferencias entre generaciones) en el proceso de interacción social (Giménez, 1992). En resumen, para entender la identidad como un proceso social es necesario contextualizarla.

Un elemento central [de la identidad] es el de unicidad; en este sentido es posible remitir el término a la idea de *self* o de sí mismo. Remite a una ubicación dentro de un mundo social y

es resultado de situar aquellos rasgos que son distintivos, sean de una persona o una clase, en el sentido lógico del término. Estos rasgos son múltiples, lo cual señala la pertenencia a una gama amplia de identidades posibles y situacionalmente localizadas (Aguilar, 2005, p. 143).

La identidad, desde el punto de vista de la escuela europea de psicología social, puede ser vista como un conjunto de representaciones sociales; es el resultado de la organización, por parte del sujeto, de las diferentes representaciones de sí mismo, de los grupos a los cuales pertenece y de otros actores sociales y sus grupos (Zavalloni, 1973).

Por lo tanto, se trata de representaciones operativas en la vida social, que corresponden a realidades preformadas, que enmarcan la interpretación de la realidad y sirven de orientación para la acción (Giménez, 1992). Con lo anterior en mente, pueden ser formados y descritos diferentes cohortes generacionales que agrupan, bajo una interpretación de la realidad, a actores sociales diversos con descriptores subjetivos.

El concepto de identidad, como parte del ordenamiento simbólico de la cultura, agrupa ideas como la permanencia, la existencia en estado separado (la distinción frente al otro) y la relación de semejanza absoluta entre dos elementos (Aguado & Portal, 1991).

En otras palabras, el concepto de identidad agrupa diversas experiencias significativas: la relativa a la conservación o reproducción (garantiza la permanencia); la referente a la diferenciación (que puede incluir el conflicto como parte del contraste) y la de identificación. Estas experiencias se constituyen a partir de prácticas sociales donde se insertan los sujetos (Aguado & Portal, 1991).

Lo anterior permite entender a la identidad no como un todo constituido de una vez, sino como una combinación de elementos subjetivos que se adecuan estratégicamente a las circunstancias, ya que los individuos poseen un conjunto de elementos apropiados para cada situación y lugar (Swidler, 1997), dicho también anteriormente por Zavalloni (1973) en términos de las representaciones sociales. Esto permite entender que las singularidades son fruto de múltiples combinaciones sociales (Taguenca, 2016).

En el mismo orden de ideas, el análisis antropológico de las combinaciones sociales requiere precisar los mecanismos que permiten la permanencia de un grupo (reproducción): los procesos colectivos que recrean la distinción (de clase, de etnia, de grupo, de generación, etc.) y las prácticas culturales que facilitan la identificación. Lo anterior no sólo limita las identidades posibles y sus niveles, también restringe los campos

de acción donde uno puede moverse, además hace necesario un principio articulado que ordene los elementos que dan forma y contenido a la propia identidad (Taguenca, 2016).

El proceso de reproducción de significados se realiza desde diversos lugares (proceso de distinción) a partir de las condiciones económicas, políticas, étnicas y sociales, lo cual produce diversas identidades. Dado que la reproducción de significados parte de distintos espacios y relaciones sociales tiende a la multiplicidad en dos dimensiones (Aguado & Portal, 1991):

- Multiplicidad de identidades determinada por factores económicos, políticos, étnicos, etc., lo que lleva a la diversidad de grupo al interior de una misma nación.
- Multiplicidad de niveles de identidad dentro de un mismo grupo reconocido como unidad.

Cada grupo social, a partir de su historia y contexto, genera referentes particulares para organizar las experiencias colectivas más amplias (Aguado & Portal, 1991).

Las coyunturas de acciones y los acontecimientos particulares se pueden ordenar subjetivamente de diversas maneras, a partir de intereses, valores o percepciones. Sin embargo, la identidad del grupo no se agota en este ordenamiento: se tamiza a través de él y permite apropiarse de la experiencia pasada, presente y futura de manera particular en contraste con otros actores sociales (Aguado & Portal, 1990).

Aquello que constituye la posición común en el ámbito social no es simplemente el hecho de que el nacimiento haya tenido lugar al mismo tiempo en términos cronológicos, sino la posibilidad de participar en y de los mismos sucesos (Orce, 2014).

1.2. Perspectiva teórica generacional de fuerzas sociales

La perspectiva de fuerzas sociales deriva del trabajo del sociólogo Karl Mannheim (1952), quien argumenta que el contexto y los eventos que una generación experimenta en sus años formativos propician una forma compartida de experimentar el mundo y la vida. Una nueva conciencia generacional emerge cuando ocurren modificaciones históricas, sociales y económicas que necesitan nuevas habilidades, nuevos patrones de organización social y alteraciones en los valores y estilos de vida (Eyerman & Turner, 1998). Los teóricos han argumentado que la identidad generacional aparece cuando sus miembros entran en la adultez (edad de formación, entre los 17 y 25 años) y las memorias

colectivas de los eventos de formación se cristalizan en actitudes, valores, preferencias y comportamientos (Joshi & Dencker, 2011; Schuman & Scott, 1989). Estas reacciones forman patrones que se mantienen relativamente estables a lo largo del resto de su vida (Kowske, Rasch & Wiley, 2010; Kowske, Rasch & Wiley, 2012).

La ubicación de cada generación en la historia encuadra a sus miembros en un rango específico de oportunidades y experiencias, esto los provee de “memorias colectivas” (Schuman & Scott, 1989) que sirven de base para comportamientos y actitudes futuras, es decir, los predispone a ciertos modos de pensar y actuar, y restringe el rango de autoexpresión a ciertas posibilidades predefinidas a lo largo de sus vidas (Guilleard, 2004; Eyerman & Turner, 1998). Al mismo tiempo, cada generación está sujeta al proceso de desarrollo de la vida humana y experimenta un contexto histórico único que da forma a su vida. Incluso cuando los contemporáneos experimentan eventos históricos similares, responden de forma diferente y de acuerdo al ciclo de vida en el que se encuentren en ese momento (Schuman & Scott, 1989).

Los miembros de una generación comparten el mismo año de nacimiento y, por tanto, un lugar común en la dimensión histórica del proceso social. Esto los limita a un rango específico de experiencias potenciales, dotándolos de pensamiento característico (Mannheim, 1952). Sin embargo, los individuos no pueden ser miembros de la misma generación simplemente por compartir el año de nacimiento, es decir, deben tener una posición de participación en ciertas experiencias comunes para crear un lazo concreto, es decir, una “identidad de respuesta, una cierta afinidad en la forma en que todos se mueven y están formados, como resultado de las experiencias comunes” (Mannheim, 1952, p. 306).

Los eventos formativos son recordados más adelante en la vida porque están asociados con la cristalización de la identidad personal y el conocimiento de la realidad social (Erickson, 1964). Si tenemos en cuenta los cambios ocurridos en la relación laboral, y en la sociedad en general durante las últimas décadas (Kalleberg, 2009), es probable que los diferentes cohortes generacionales experimentarán diferentes circunstancias durante su ingreso a la fuerza laboral, lo que forjaría sus valores y esquemas mentales y, en consecuencia, explicaría las diferencias en la dinámica de los contratos psicológicos generacionales (Lub, 2013).

La teoría de Mannheim no está centrada únicamente en el impacto generacional en actitudes y comportamientos individuales, también en la interacción dinámica de las generaciones como un mecanismo para el cambio social. Este autor postula que las

nuevas generaciones realizan un “contacto fresco” con las normas culturales y les dan sentido en el contexto histórico y social, único, de su juventud. Cada nueva generación se enfrenta a normas preexistentes sobre lo que es el comportamiento apropiado, de ahí que su respuesta sea aceptarlas o desafiarlas (Joshi & Dencker, 2011). La gente joven está al frente del cambio social debido a tres puntos centrales: viven más de cerca los problemas presentes, no trabajan con supuestos anteriores y están dispuestos a considerar nuevas ideas a medida que le dan sentido a su mundo (Lyons & Kuron, 2014).

Como sociedad, los estadounidenses han nombrado y delimitado los cohortes generacionales que actualmente componen la fuerza laboral (Smola & Sutton, 2002). Kopperschmidt (2000) divide cada generación en tres periodos de entre cinco y siete años para la primera ola, grupo central y última ola. Sin embargo, los nombres y los intervalos de tiempo varían según los autores (Adamns, 2000; Jurkiewicz & Brown, 1998; Karp, Sirias & Arnold, 1999; Kopperschmidt, 2000; O'Bannon, 2001; Scott, 2000; Costanza, Badger, Fraser, Severt & Grade, 2012). Internacionalmente se reconocen los cohortes generacionales especificados en la tabla 2, los cuales serán utilizados en esta investigación (Eisner, 2005).

Tabla 2 Definición de los grupos generacionales que actualmente integran la fuerza laboral

Generación	Fechas de Nacimiento	Nomenclatura
<i>Baby boomers</i>	1945-1964	
Generación X	1965-1980	<i>Baby busters</i> Generación perdida
Generación Y	1981-1995	<i>Millenials</i> <i>Nexters</i> <i>Echo boomers</i> Generación Einstein

Fuente: Eisner (2005).

1.3. Uso de segmentación de cohortes generacionales para identificación de diferencias en valores laborales

Cada generación recibe influencia de su entorno (padres, colaboradores, amigos, medios, eventos críticos, económicos y sociales, cultura popular, etc.), lo cual le crea un sistema de valores común, esto distingue a sus miembros de personas que crecieron en otro

periodo. Ejemplo de ello son los valores laborales que permanecen relativamente estables desde la adolescencia a la adultez temprana (Lubisnski, Schidt & Benbow, 1996; Meglino & Ravlin, 1998).

Los valores laborales han sido definidos como los resultados que la gente desea y siente que debe obtener a través del trabajo (Nord, Brief, Athie & Doherty, 1988). Los valores laborales dan forma a las percepciones y preferencias (por ejemplo, en las obligaciones que el individuo considera que la organización en la que trabaja debe cumplir en un contrato psicológico) de los empleados en el lugar de trabajo ejerciendo influencia directa en actitudes y comportamientos (tal como en la generación de compromiso afectivo o la intención de permanencia) (Dose, 1997). Por tanto, diferentes eventos y experiencias vividas por diferentes generaciones producirán diferentes expectativas y preferencias en el trabajo.

En una reciente investigación realizada por Twenge, Campbell, Hoffman y Lance (2010), a través de un estudio longitudinal de una muestra representativa de estudiantes de bachillerato (N=16,502), que contempló a las generaciones *baby boomers*, generación X y generación Y, gracias a la recolección de datos a través del tiempo, se aislaron las diferencias generacionales de las diferencias por edad. Los resultados muestran que los valores recreativos (ocio) han aumentado en generaciones sucesivas, mientras que la centralidad laboral disminuyó. Los valores extrínsecos, como estatus o dinero, tienen un eco en la generación X y son más elevados para ésta que para los *baby boomers*. Contrario a lo que la prensa popular maneja, la generación Y no favorece los valores laborales altruistas (ayuda o valor social) más que sus antecesoras. Los valores sociales (hacer amigos) y valores intrínsecos (trabajo interesante o trabajo orientado a resultados) fueron más bajos para la generación Y que para los *baby boomers* (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

En la tabla 3 se presentan algunos descriptores, elaborados por la Society of Human Research Management (2004), para las tres generaciones que actualmente están en el mercado laboral.

Tabla 3 Descriptores de las generaciones *baby boomer*, X y Y

Nombre de la generación	Fecha	Descriptores
<i>Baby boomers</i>	1946-1964	<ul style="list-style-type: none"> • Orientados a resultados • Planea mantenerse por largos periodos en el trabajo • Dar el esfuerzo máximo
Generación X	1965-1981	<ul style="list-style-type: none"> • Conocedores de tecnología • Aprende rápido • Busca balance vida/trabajo • A favor de la diversidad • Gusto por la informalidad
Generación Y	1982-1999	<ul style="list-style-type: none"> • Conocedores de tecnología • Aprende rápido • Busca balance vida/trabajo • A favor de la diversidad • Gusto por la informalidad • Necesita supervisión

Fuente: Society of Human Resource Management (2004).

1.4. Uso de segmentación de cohortes generacionales para estrategias de mercadotecnia

Encontrar grupos de consumidores con fuertes lazos homogéneos puede convertirse en una “mina de oro” en mercadotecnia. Cuando esas similitudes existen, los mercadólogos pueden ofrecer productos o programas de distribución o comunicación iguales (o muy similares) a un gran número de clientes potenciales que es posible que respondan en la forma deseada. Se conocen muchas formas de segmentar mercados, hoy en día se reconoce una nueva forma, altamente exitosa, establecida en Estados Unidos y que es utilizada mundialmente, a través de cohortes generacionales (Meredith & Schewe, 2002).

Tanto Meredith y Schewe (1994), como Ryder (1965), señalan que los cohortes están formados por grupos de individuos que nacieron en el mismo periodo y que “viajan” juntos a lo largo de la vida, es decir, que experimentaron eventos externos similares

durante la adolescencia tardía y la adultez temprana. Estos “momentos definitorios” influyen sus valores, preferencias, actitudes y patrones de compra en formas que se mantienen estables a lo largo de la vida.

Los efectos de los cohortes son efectos de una vida, es decir, proveen la comunalidad y permiten que cada cohorte sea atacado como un segmento de mercado separado. Dado que estos cohortes pueden ser descritos por la edad que los constituye se convierten en un vehículo especialmente rico para campañas de mercadotecnia (Schewe & Meredith, 2004).

Para que el impacto de un evento definitorio se sienta en una sociedad, éste debe poder ser transmitido a sus miembros. En la actualidad los eventos locales, nacionales o mundiales son difundidos masivamente, esto permite que los individuos sean informados de cada evento histórico. Sin embargo, este flujo rápido y continuo de información no ocurre en varios países en desarrollo, y cuando los eventos se comunican de boca en boca su impacto se reduce a medida que el tiempo y la interpretación transcurren (Schewe & Meredith, 2004).

La educación afecta todos los aspectos de la cultura de un país, desde el desarrollo económico hasta el comportamiento de consumo, y tienen un impacto profundo en la existencia y formación de cohortes generacionales. En países donde la tasa de analfabetismo es elevada los individuos pueden no entender las implicaciones, importancia e impacto de un evento definitorio, por tanto, es probable que éste no influya sus valores (Schewe & Meredith, 2004).

Del mismo modo, un evento definitorio necesita tener consecuencias e impactos sociales para que contribuya a la formación de cohortes generacionales (Schewe & Meredith, 2004). Por ejemplo, la muerte de un artista local en una provincia argentina no tiene ningún impacto social como evento definitorio en Nueva Zelanda.

En un determinado país, los eventos definitorios de formación de cohortes generacionales pueden ser nacionales o internacionales. Algunos momentos definitorios son únicos para el país, como los cambios económicos o políticos, o incluso la difusión de la tecnología en una sociedad (Schewe & Meredith, 2004).

Schuman y Scott (1989) realizaron una investigación cualitativa y cuantitativa con 1,410 estadounidenses que se enfocó directamente en los eventos formativos y los cambios que se supone experimentaron los cohortes en el pasado y llevan con ellos al presente. Se preguntaron si habían memorias que distinguieran a un cohorte generacional de otro, y si los cohortes definidos en un inicio, de forma arbitraria, por edad podían ser

redefinidos generacionalmente, de forma cualitativa, por eventos y cambios distintivos que se encuentran de manera predominante en la memoria. Los resultados mostraron que cohortes diversos recuerdan diferentes eventos o cambios y que estas memorias provienen en lo general de la adolescencia y la adultez temprana. Las razones para mencionar varios eventos o cambios también difieren entre cohortes, lo que indica que los efectos generacionales son el resultado de la intersección de la historia personal y nacional (Schuman & Scott, 1989).

Schuman y Scott (1989) también encontraron que los individuos que experimentan ciertos eventos durante su etapa formativa podían mencionar experiencias personales como justificaciones para señalar estos eventos como determinantes, mientras los individuos que no tenían la edad indicada eran incapaces de citar dichas evidencias (Schewe & Meredith, 2004).

1.4.1. Segmentación de cohortes generacionales en Estados Unidos de Norte América

En Estados Unidos de Norte América se han delineado siete cohortes distintos internamente homogéneos en valores y, al mismo tiempo, heterogéneos entre otros grupos de cohortes (Schewe & Meredith, 2004).

La existencia de cohortes generacionales se encuentra también en otros países (Meredith & Schewe, 2002). Sin embargo, es la naturaleza de los eventos definitorios en estas otras culturas lo que precisa el terreno de los cohortes generacionales. Es decir, distintos momentos definitorios crean cohortes generacionales con fechas, periodos y valores diferentes (Schewe & Meredith, 2004).

Egrin y Ralston (2004) realizaron una investigación con 774 gerentes chinos y 784 gerentes estadounidenses para determinar la orientación de los valores en los diferentes cohortes generacionales a través del modelo Schwartz (1994). Los resultados muestran que la orientación de los valores con mayor diferencia entre los ejecutivos de ambos países se presentó en la generación que alcanzó la edad de formación durante el periodo de la política comunista china de puerta cerrada. No obstante, el valor de emprender de la generación más reciente parece ser compatible con los cambios organizacionales que transcurren actualmente en el sector de la propiedad privada en este país.

Tabla 4 Cohortes generacionales en Estados Unidos de Norteamérica

Perfil del cohorte	Descripción del cohorte
<p>Cohorte de la depresión económica (nacidos entre 1912-1921). Años formativos durante la depresión económica. En 2004 tenían entre 83-92 años.</p>	<p>Durante su etapa formativa este grupo experimentó crisis económicas con elevadas tasas de desempleo, teniendo que aceptar trabajos precarios para sobrevivir. La seguridad financiera -de los que más carecieron durante su etapa formativa- gobierna su pensamiento.</p>
<p>Cohorte de la Segunda Guerra Mundial (nacidos entre 1922-1927). Años formativos durante la Segunda Guerra Mundial. En 2004 tenían entre 78-82 años.</p>	<p>El sacrificio por el bien común era aceptado por miembros de esta generación, así lo evidenciaban las mujeres trabajando en fábricas de armamento y los hombres yendo al frente de batalla. En general, el cohorte estaba enfocado en vencer a un enemigo y sus miembros son mejores jugadores de equipo y patriotas que los miembros de otras generaciones.</p>
<p>Cohorte de la posguerra (nacidos entre 1928 y 1945). Años formativos después de la Segunda Guerra Mundial. En el 2004 tenían entre 59-76 años.</p>	<p>Estos individuos experimentaron un periodo de gran crecimiento económico y tranquilidad social, tiempo para pasar en familia, el conflicto en Corea, código de vestido en las escuelas y mover la residencia a los suburbios. En general, este cohorte participaba en el crecimiento de la clase media, con un sentido de seguridad y estabilidad, esperando que los tiempos de prosperidad duraran indefinidamente.</p>
<p>Cohorte <i>baby boomers</i> de vanguardia (nacidos entre 1946-1954). Años formativos durante el alboroto de los 60. En el 2004 tenían entre 50-58 años.</p>	<p>Este grupo recuerda el asesinato de John F. Kennedy y Martin Luther King Jr. Se convirtieron en adultos durante la guerra de Vietnam y vieron al primer hombre pisar la luna. Los <i>baby boomers</i> vanguardistas presentan una dicotomía: por un lado defendieron causas (Greenpeace, derechos civiles, derechos de la mujer) y simultáneamente fueron hedonistas e indulgentes (sexualidad y amor libre).</p>
<p>Cohorte <i>baby boomers</i> al borde del arrastre (nacidos entre 1955-1965). Años formativos durante la primera baja económica posterior a la depresión. En el 2004 tenían entre 39-49 años.</p>	<p>Este grupo fue testigo de la caída de Vietnam, la renuncia de Nixon por el caso Watergate, el embargo petrolero, la tasa de inflación variable y el dramático descenso de 30% del índice S&P que dejó a estos individuos con menos optimismo por sus finanzas que el cohorte <i>baby boomers</i> a la vanguardia.</p>
<p>Cohorte generación X (nacidos entre 1965-1976). Años formativos durante un periodo de inestabilidad e incertidumbre. En el 2004 tenían entre 28-38 años.</p>	<p>Son los niños de padres divorciados que recibieron publicidad negativa. Este cohorte retrasó las uniones maritales y la maternidad, ya que no tomaban este tipo de compromisos a la ligera. Más que otros grupos aceptan diversidad cultural y ponen por encima de la vida laboral, la calidad de vida personal. Son agentes libres, no jugadores de equipos. Este grupo muestra un espíritu emprendedor por encima de cualquier otro cohorte.</p>
<p>Corte generación N (nacidos desde 1977-). Años formativos durante la revolución Tecnológica. En el 2004 tenían menos de 27 años.</p>	<p>El cohorte más joven se denomina "generación N". La llegada de internet es un evento que los define y además, serán un motor "eNgin" de crecimiento en las siguientes dos décadas. Su valor estructural es diferente a la generación X, son idealistas y orientados a causas sociales.</p>

Fuente: Schewe y Meredith (2004).

1.4.2. Segmentación de cohortes generacionales de Rusia y Brasil

Schewe y Meredith (2004) realizaron una investigación extensiva en Rusia y Brasil para identificar la estructura y existencia de cohortes generacionales. Revisaron literatura académica, noticias de prensa y medios referentes al siglo XX. Sociólogos y científicos del comportamiento, historiadores y otros expertos fueron conferidos con el tema. En esta fase se estructuraron los cohortes en cada país. Posteriormente, mediante grupos focales se obtuvo mayor conocimiento sobre la naturaleza de cada cohorte generacional (Schewe & Meredith, 2004). Los resultados se presentan en las tablas 5 y 6:

Tabla 5 Cohortes generacionales de Rusia

Cohortes generacionales en Rusia	Valores centrales de los cohortes generacionales
Colectivización (nacidos entre 1912-1923). Años formativos (1929-1940). Edad en el 2004 entre 81-82 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicación al partido • Nacionalismo • Creer y confiar en el Estado
Gran Guerra Patriota (nacidos entre 1924-1936). Años formativos (1941-1953). Edad en el 2004 entre 68-80 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Intensamente patrióticos • Nacionalistas • Resentimiento juvenil
El Deshielo (nacidos entre 1937-1952). Años formativos (1954-1969). Edad en el 2004 entre 52-67 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Idealismo • Individualismo • A favor de la "Perestroika"
Perestroika (nacidos entre 1969-1974). Años formativos (1986-1991). Edad en el 2004 entre 30-35 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Activismo político • En contra del centralismo del Estado • Materialismo
Post-Soviético (nacidos después 1975 -). Años formativos (1992-). Edad en el 2004 menor a 29 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Autosuficiencia • Cinismo • Materialismo • Amoraes

Fuente: Meredith y Schewe (2002).

Tabla 6 Cohortes generacionales de Brasil

Cohortes Generacionales en Brasil	Valores Centrales de los cohortes generacionales
Era Vargas (nacidos entre 1913-1928). Años formativos (1930-1945). Edad en 2004 entre 76-91 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalismo • El estado como solución • Aceptación de la autoridad
Post-Guerra (nacidos entre 1929-1937). Años formativos (1946-1954). Edad en el 2004 entre 67-75 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Tradición moral • Valoran tener • Cultura joven y con miras al futuro
Optimismo (nacidos entre 1938-1950). Años formativos (1955-1967). Edad en el 2004 entre 54-66.	<ul style="list-style-type: none"> • País del futuro • Cultura joven y con miras al futuro
Los años de hierro (nacidos entre 1951-1962). Años formativos (1968-1979). Edad en el 2004 entre 42-53 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Beligerancia • Alineación y silencio • Valoran la educación
La década perdida (nacidos entre 1963-1974). Años formativos entre (1980-1991). Edad en el 2004 entre 30-41 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Miedo • Frustración • Materialismo • Individualismo • Desesperanza
Estás por tu lado (nacidos después de 1975-). Años formativos (1992-). Edad en el 2004 menor a 29 años .	<ul style="list-style-type: none"> • Autosuficientes • Consumismo • Recuperación de valores éticos y morales

Fuente: Meredith y Schewe (2002).

1.4.3. Segmentación de cohortes generacionales en México

En lo que respecta a México, Fernández-Durán (2016) realizó una investigación para determinar los cohortes generacionales de las zonas urbanas utilizando la encuesta *Fundación Este País*, patrocinada por Banamex, que involucra 15,910 entrevistas para identificar los valores centrales homogéneos a los cohortes. Los eventos definitorios de la formación de los cohortes generacionales fueron seleccionados a través de una serie de almanaques de la historia de México.

Tabla 7 Cohortes generacionales en México

Cohorte generacional	Evento histórico	Valores centrales del cohorte
Patriótico (nacidos entre 1911-1932). Años formativos (1928-1949). En el 2013 tenían más de 80 años.	<ul style="list-style-type: none"> Expropiación petrolera y de trenes Desarrollo económico Segunda Guerra Mundial 	<ul style="list-style-type: none"> Nacionalismo Conformismo Seguimiento de la autoridad
Conservador (nacidos entre 1933-1943). Años formativos (1950-1960). En 2013 tenían 69-79 años.	<ul style="list-style-type: none"> La mujer recibe el derecho a votar Desarrollo económico y seguridad social 	<ul style="list-style-type: none"> Ultratradicionalistas Preocupación por la seguridad financiera No materialistas
Los sesentas (nacidos entre 1944-1953). Años formativos (1961-1970). En el 2013 tenían 59-68 años.	<ul style="list-style-type: none"> Movimiento estudiantil de 1968 Juegos Olímpicos, 1968 Copa mundial de futbol, 1970 	<ul style="list-style-type: none"> Creencia en una sociedad jerarquizada Capitalismo Tradicionalistas
Primeros progresistas (nacidos entre 1954-1965). Años formativos (1971-1982). En el 2013 tenían 47-58 años	<ul style="list-style-type: none"> Devaluación del peso 1976, 1982 Alta inflación Boom petrolero Endeudamiento gubernamental 	<ul style="list-style-type: none"> Capitalismo bajo dirección del estado Seguimiento de la autoridad Tradicionalistas Preocupación social
Realizadores pop (nacidos entre 1966-1977). Años formativos (1983-1994). En el 2013 tenían 35-46 años	<ul style="list-style-type: none"> Terremoto, 1985 Copa mundial de futbol, 1986 Asesinato del candidato Colosio Aparece el EZLN 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a resultados Autosuficientes Autodirigidos Cinismo sobre el gobierno
Liberación del PRI (nacidos entre 1978-1983). Años formativos (1995-2000). En el 2013 tenían 29-34 años	<ul style="list-style-type: none"> Mandato presidente Zedillo Crisis económica Elección del candidato del PAN 	<ul style="list-style-type: none"> Gran preocupación social Esperanza por un futuro mejor
Liberación 9/11 Fox (nacidos entre 1984-1988). Años formativos (2001-2005). En el 2013 tenían 24-28 años	<ul style="list-style-type: none"> Prosperidad económica Baja inflación Récord de construcción de vivienda Récord de reservas internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Sentido de libertad Decepción por altas expectativas del gobierno del presidente Fox
Boom de internet y la guerra al narco (nacidos entre 1989-1991). Años formativos (2006-2008). En el 2013 tenían 21-23 años	<ul style="list-style-type: none"> Mandato del presidente Calderón Boom del internet en México Guerra a los cárteles de droga y al crimen organizado Inseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Sensación de opresión y control Desesperanza por un futuro mejor Preocupación social Cinismo hacia el gobierno Presencia de innovadores
Crisis pandémica de la influenza H1N1 (nacidos entre 1992-). Años formativos (2009-). En el 2013 tenían menos de 20 años	<ul style="list-style-type: none"> Pandemia H1N1 Crisis económica mundial, Bicentenario de la Independencia de México Regresa el PRI con el presidente Peña Nieto 	<ul style="list-style-type: none"> Conocen sus derechos civiles Conformidad con el gobierno En búsqueda de la seguridad Falta de confianza en las personas

Fuente: Fernández-Durán (2016).

La segmentación de Fernández-Durán (2016) se basa en análisis estadísticos: punto de quiebre (*change point analysis*) y regresión ordinal logística (Fernández-Durán, 2016). En contraste, Meredith y Schewe (2002) realizan un extenso análisis interdisciplinario que involucra áreas como la sociología, la historia y las ciencias del comportamiento. Adicionalmente, es importante indicar que el cuestionario no fue diseñado para la

investigación, es decir, se relacionan algunas preguntas con los valores del círculo de Schwartz y éste se utiliza para identificar los cohortes generacionales propuestos por Fernández-Durán (2016).

1.5. Similitudes y diferencias entre los cohortes generacionales orientados a valores laborales y mercadotecnia

Como menciona Cirese (1987) la identidad no se traduce en una matriz de datos objetivos, más bien es una selección subjetiva; por tanto, la identidad generacional que orienta los valores laborales es justamente una selección subjetiva de información que describe una arista específica. Del mismo modo, los cohortes generacionales dirigidos a la mercadotecnia enfocan una arista distinta que, en algunos aspectos, pueden coincidir con la primera. Para esta investigación se utiliza la nomenclatura propuesta por Eisner (2005), basada en valores laborales.

2. Cambios en la relación laboral organizacional y su efecto en la administración de la carrera profesional

En este capítulo se aborda el efecto que las diferencias generacionales tienen en el contexto organizacional, así como los cambios producidos en el patrón de carrera que dan origen a los modelos contemporáneos de carreras profesionales. Se enfatiza la importancia que la autoadministración profesional, mediante el desarrollo y uso de competencias profesionales, tiene para obtener o retener un puesto de trabajo en un mercado laboral cambiante. Este puede ser especialmente el caso de los trabajadores más jóvenes al comienzo de sus carreras profesionales y de todos aquellos que se encuentran en riesgo de obtener sólo trabajos temporales, discontinuidad profesional o desempleo.

2.1. La carrera profesional como un constructo dinámico social

Las carreras profesionales no se encuentran libres del contexto social (Higginns, 2001). Por el contrario, están influidas por los movimientos políticos, económicos, históricos y socio-culturales de la sociedad (Collin & Young, 2000), lo que provoca el paso de las carreras profesionales lineales (tradicionales) a carreras no lineales (Arthur & Rousseau, 1996; Briscoe, Hall & Frautschy, 2006). Mientras que la carrera lineal se enfoca en pasos progresivos hacia posiciones de autoridad en la jerarquía organizacional, el nuevo enfoque desafía los supuestos del empleo tradicional y enfatiza las posibilidades y el cambio de dirección en la carrera profesional (Arthur & Rousseau, 1996).

2.2. Las diferencias generacionales en el contexto organizacional

La mayoría de las investigaciones concernientes a las diferencias generacionales han asumido que éstas son evidentes en el lugar de trabajo, sin embargo, pocos han ofrecido una explicación contundente acerca de las generaciones como un fenómeno organizacional (Dencker, Joshi & Martocchio, 2008; Joshi & Dencker, 2011; Joshi, Dencker & Martocchio, 2010). Dencker *et al.* (2008) postulan que las identidades generacionales en el lugar de trabajo emergen de las memorias colectivas y de eventos compartidos que tuvieron lugar en el mismo periodo. Así también, compartir una identidad generacional resulta en expectativas laborales expresadas en contratos psicológicos. De ahí que la violación de estos contratos conlleve reacciones emocionales negativas,

insatisfacción, falta de compromiso e intención de dejar la organización (Lyons & Kuron, 2014).

2.3. Cambios en el patrón de la carrera profesional

Para la generación tradicionalista, la carrera profesional se caracterizaba por la permanencia en la organización a cambio de lealtad; en la actualidad, el espectro del término es más amplio e incluye experiencias relevantes dentro y fuera de la organización (Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 1996, 2002). Es más, aunque no existe una definición unificada entre los investigadores, la carrera profesional puede entenderse como “la relación de un individuo con el trabajo y otras experiencias relevantes, dentro y fuera de las organizaciones, que forman un patrón único a lo largo de la vida” (Sullivan & Baruch, 2009, p. 1543).

Esta definición reconoce los movimientos físicos entre niveles, trabajos, empleadores, ocupaciones e industrias, así como la interpretación y percepción de eventos profesionales (la pérdida de un trabajo como un fracaso o como una oportunidad para un nuevo comienzo), alternativas profesionales (limitaciones frente a opciones ilimitadas) y resultados (definición personal del éxito profesional). La carrera profesional no ocurre en un sistema aislado, está influida por factores contextuales (la cultura del país, la economía y las políticas laborales), personales (personalidad, escolaridad, edad, género, etc.) y de relaciones con otros individuos (padres solteros trabajadores, parejas de carrera dual-profesional) (Sullivan & Baruch, 2009).

La carrera profesional se desarrolla dentro de un entorno social, económico y ocupacional cambiante (Dries, Pepermans & Kerpel, 2008). Las alteraciones ambientales relativas a la globalización, tecnología, estructuras organizacionales y valores culturales han resultado en nuevas formas de carreras profesionales (Sullivan & Baruch, 2009), por ejemplo la carrera profesional sin barreras (Arthur & Rousseau, 1996) y la carrera profesional tipo Proteo (Hall, 1996).

Al respecto se detectaron tres estudios que examinan este fenómeno desde la perspectiva generacional: Dries *et al.* (2008), en Bélgica, realizaron una investigación con 750 individuos de 4 cohortes generacionales (tradicionalistas, *baby boomers*, generación X y generación Y) con la finalidad de identificar diferentes creencias en relación a la carrera profesional. Los resultados muestran que los tres tipos de carreras prevalecientes son *bounded* (carrera estable con apego a la seguridad organizacional), *staying* (múltiples

empleadores: apego a seguridad organizacional y deseo de permanencia) y *homeless* (múltiples empleadores: apego a la seguridad organizacional y deseo de movilidad), donde la generación tradicionalista y la generación Y muestran un mayor nivel de apego a la seguridad organizacional que las otras dos generaciones.

También se observó un incremento en la movilidad de puestos de trabajo y organizaciones para las generaciones X y Y, en el estudio realizado a 105 participantes en Canadá por Lyons *et al.* (2012). Los resultados muestran que los integrantes de la generación Y cambiaron empleos y empleadores a una tasa más elevada que las otras generaciones en la misma etapa (20-25 años) de desarrollo profesional. Por su parte, la generación X realizó el mismo patrón de movilidad alrededor de los 30 años, etapa en la cual las generaciones tradicionalista y *baby boomers* redujeron la movilidad.

Finalmente, en Austria Chudzikowski (2012) realizó un estudio de panel longitudinal retrospectivo de los primeros 15 años de carrera de dos cohortes generacionales, identificados como “1970” y “1990”, para señalar la frecuencia y complejidad de la movilidad profesional en los cohortes generacionales descritos. La generación “1990” reportó una mayor frecuencia de transiciones profesionales en sus primeros 15 años, frente a su contraparte, la generación “1970”. También reportan mayor complejidad en las mismas, aun cuando la evidencia no es avasalladora.

En una investigación realizada sobre líderes emergentes (DePinto, 2003), para estudiar el patrón de desarrollo de carrera profesional entre diversas generaciones, se demostró que en las generaciones de mayor edad (tradicionalistas y *baby boomers*) trabajaron para cuatro o más organizaciones, por cuatro años o más en la misma organización, además de mantenerse en promedio cuatro años en cada una de ellas; mientras que la generación X ha trabajado para tres organizaciones o menos, con permanencia de tres años o menos y con una antigüedad similar o menor con su actual empleador. Este mismo autor indica que las generaciones X y Y tienen preferencia por explorar sus opciones profesionales.

2.4. Modelos contemporáneos de carrera profesional

Los modelos, actitudes y comportamientos de carrera profesional se han modificado desde el modelo tradicional (lineal), donde se asumía que la organización era la única responsable, hacia las trayectorias profesionales discontinuas (Sullivan & Baruch, 2009). Mientras Hall (1976) identifica originalmente un modelo emergente autodirigido, al que

denomina Proteo, en respuesta a la carrera corporativa, varios factores potenciaron la comprensión académica de los modelos menos tradicionales. Condiciones económicas dinámicas y contratos psicológicos menos relacionales y más transaccionales e híbridos (Rousseau, 1995; Rousseau & Schalk, 2000) sugieren que un acercamiento independiente a la carrera profesional, en ciertos momentos, es adecuado. En esta misma línea Arthur *et al.* (1994/1999) han conceptualizado la carrera profesional sin barreras y sugerido competencias profesionales que permiten identificar y buscar oportunidades a través de barreras organizacionales y profesionales (DeFillippi & Arthur, 1994).

En contraste, Baruch (2006) ha señalado que la versión extrema de los nuevos modelos de carrera profesional puede estar sobrepasando la realidad de la experiencia promedio de carrera, y que la mayor parte de la gente no es completamente independiente (tipo Proteo) o sin barreras, ni están cautivos en sus organizaciones. En el mismo orden de ideas, Inkson (2006) sugiere que los nuevos conceptos de carrera no se tomen literalmente.

El modelo de carrera profesional sin barreras se centra en cruzar dimensiones objetivas y subjetivas de la carrera profesional de un individuo, en diferentes niveles de análisis, esto incluye la posición organizacional, movilidad, flexibilidad, ambiente laboral y estructura de oportunidades; al mismo tiempo, resta importancia a las promociones organizacionales y a las trayectorias profesionales continuas (Briscoe, Hall & Frautschy, 2006).

La carrera profesional sin barreras (Arthur & Rousseau, 1996) enfatiza la posibilidad de que los empleados realicen movimientos interorganizacionales bajo las premisas de que el crecimiento jerárquico es cada vez más escaso (modelo centralizado de coordinación), los individuos no encuentran satisfacción del contrato psicológico y afrontan más experiencias profesionales en diferentes organizaciones (DeFillippi & Arthur, 1994).

El modelo de carrera profesional tipo Proteo está centrado en la concepción de éxito psicológico resultante de la autoadministración profesional, opuesto al desarrollo profesional organizacional (Hall, 1976, 1996, 2002). Una carrera tipo Proteo ha sido caracterizada involucrando gran movilidad, con una perspectiva de toda una vida y de desarrollo progresivo. Recientemente, este modelo ha sido caracterizado gracias a actitudes impulsadas por valores de autodirección hacia la administración profesional (Briscoe & Hall, 2002).

Los individuos que tienen actitudes de carrera tipo Proteo están decididos a usar sus propios valores, y no los de la organización, para guiar (impulsados por valores) sus carreras, tomando así un rol independiente en la administración de su comportamiento profesional (autodirigido). Un individuo que no sigue las actitudes de la carrera tipo Proteo fácilmente puede seguir estándares externos, en oposición a desarrollar los propios, y buscar dirección y asistencia en la administración de comportamientos profesionales, en lugar de ser proactivo e independiente (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006).

Es más, aunque las actitudes y comportamientos asociados a la carrera tipo Proteo y sin barrera muestran similitudes se consideran constructos diferentes (Briscoe & Finkelstein, 2009). Al igual que Baruch (1998) postula que el acercamiento de autodirección de carrera tipo Proteo funcionaría bien en un ambiente de carrera sin barrera; sin embargo, se pueden tener actitudes y comportamientos tipo Proteo en un ambiente con barreras, y se puede optar por actitudes y comportamientos sin barreras (como un agente libre o puramente transaccional), pero no necesariamente impulsado por valores en modo Proteo (Briscoe & Hall, 2006).

La conceptualización de la carrera tipo Proteo (Hall, 1976; 1996; 2002) y la carrera profesional sin barreras (Arthur & Rousseau, 1996) ha sido operacionalizada por Briscoe *et al.* (2006) en dos escalas para la actitudes tipo Proteo y dos escalas para las actitudes sin barreras. Las escalas tipo Proteo miden la orientación de carrera impulsada por valores (generación y evaluación de metas profesionales con base en valores internos frente a otros estándares) y la administración autodirigida de la carrera (manejo de la carrera profesional a través de estrategias independientes versus apoyarse en otros, incluyendo la organización). Las escalas de la carrera profesional sin barreras miden la mentalidad sin barreras (inclinación y preferencia a trabajar con personas y organizaciones más allá de los límites de la organización donde se labora) y preferencia de movilidad organizacional (deseo de trabajar para múltiples organizaciones, no sólo el empleador actual).

El estudio realizado por Briscoe *et al.* (2006) consistió en identificar si las actitudes de la carrera tipo Proteo y la carrera profesional sin barreras son conceptos distintos y si se relacionan de forma diferente en las distintas etapas de una carrera profesional. Se utilizó una muestra de 100 estudiantes de licenciatura en negocios, 113 estudiantes de maestría en administración (MBA) de tiempo parcial y 85 ejecutivos medios y altos de empresas pertenecientes al Raking Fortune 100, es decir, dedicadas a la manufactura.

Los resultados de Brisco *et al.* (2006) muestran a través de un análisis de factores que las escalas tipo Proteo y sin barreras están relacionadas, pero que los constructos sí son diferentes. Adicionalmente, los autores reportan que las actitudes tipo Proteo se presentan en los estudiantes de licenciatura, maestría, ejecutivos medios y altos, mientras que las actitudes sin barreras se exhiben fuertemente en los estudiantes de maestría y débilmente en los estudiantes de licenciatura y ejecutivos de la muestra. De forma importante se menciona que una preferencia por la movilidad organizacional no se presenta en ningún grupo de ejecutivos de la muestra.

Por su parte, Briscoe & Finkelstein (2009) realizaron un estudio con 212 estudiantes de maestría en administración a tiempo parcial para establecer la existencia de relaciones positivas o negativas entre las actitudes de carrera tipo Proteo y sin barreras, y el compromiso organizacional. El hallazgo más significativo es que no encontraron una relación negativa con el compromiso afectivo. Las actitudes de la carrera tipo Proteo (administración de carrera autodirigida y orientación de carrera basada en valores) y la mentalidad sin barrera no demostraron relación. Estos resultados anulan el estereotipo de que los “nuevos modelos” producen “agentes libres” que no están interesados en establecer vínculos estrechos y tomarán la primera oportunidad que se les presente.

El compromiso afectivo ha sido identificado como la forma más importante de compromiso para predecir resultados individuales deseables en el entorno organizacional (Meyer & Topolnytsky, 2002). Con base en el estudio realizado, las organizaciones deben esperar tanto (o tan poco) compromiso afectivo de las personas que tienen actitudes tipo Proteo y mentalidad sin barreras, como de cualquier empleado. Por su parte, la preferencia por la movilidad parece ser un fuerte predictor negativo de diferentes tipos de compromiso organizacional. Aquellos que desean moverse están menos apegados emocionalmente, a través de obligaciones no cumplidas o faltas de alternativas, que aquellos que son motivados por sus emociones (Briscoe & Finkelstein, 2009).

Para Van der Heijde y Van der Haijde (2006) las actitudes de los modelos contemporáneos de carrera tipo Proteo y sin barreras involucran el desarrollo de competencias profesionales para ayudar a los empleados a autoadministrar sus propias carreras profesionales.

2.5. Las competencias profesionales en la carrera profesional

En un inicio se consideraba que la función del desarrollo de carrera estaba dirigida hacia la acumulación de competencias y experiencias en el puesto de trabajo. Los modelos contemporáneos de carrera profesional fomentan la interacción desinhibida entre unidades estratégicas, socios, proveedores y clientes; por tanto, se necesita modificar el desarrollo de competencias hacia la acumulación en el nivel personal (competencias profesionales) en lugar de organizacional (DeFillippi & Arthur, 1994). Bajo este enfoque se argumenta un mejor sustento de los principios de la carrera profesional sin barreras e irónicamente se ha identificado que el desarrollo de las primeras (competencias a nivel personal) contribuye de manera crítica para el desarrollo de las segundas (competencias a nivel organizacional) (DeFillippi & Arthur, 1994).

Las competencias profesionales se definen como “conocimientos y habilidades centrales para el desarrollo de carrera que pueden ser influidas y desarrolladas por el individuo” (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2013, p. 246). En la generación Y, este puede ser un aspecto importante para autoadministrar sus carreras profesionales, ya que se encuentran en riesgo de tener trabajos temporales, experimentar insatisfacción laboral, débil socialización profesional, así como altos niveles de discontinuidad laboral y desempleo (Koivisto, Vuori & Nykyri, 2007).

Para Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk (2013) el concepto de competencias profesionales incluye cuatro perspectivas: la del modelo de la carrera profesional sin barreras, la del modelo de tipo Proteo, la carrera autoadministrada y la perspectiva de capital humano.

Para entender el desarrollo profesional desde la perspectiva del modelo de la carrera profesional sin barreras, DeFillippi & Arthur (1994) discriminaron entre habilidades laborales y competencias profesionales, partieron del supuesto de que las organizaciones tienen que adaptarse continuamente a las cambiantes condiciones y demandas del mercado. Este proceso adaptativo requiere incrementar la flexibilidad de la fuerza de trabajo mediante la adecuación de las habilidades según los nuevos requisitos. Las competencias profesionales asumen un rol crucial en mantener el valor del empleado en la organización (Arthur & Rousseau, 1996).

DeFillipo y Arthur (1994) diferencian tres *dimensiones del saber* que facilitan el proceso de adaptación. La dimensión *saber por qué* está relacionada con los motivadores profesionales o de carrera, identificación con el trabajo y sentido personal al trabajo. La

dimensión *saber con quién* se refiere a las redes de relaciones relevantes profesionalmente y a las diferentes formas en que los individuos pueden utilizar sus redes de relaciones. La dimensión *saber cómo* representa las habilidades relevantes de la carrera profesional, es decir, las habilidades para moldear eficazmente la carrera, así como los conocimientos relacionados al puesto de trabajo. Esta perspectiva ha sido utilizada en varias investigaciones. Por ejemplo, Jones y Lichtenstein (2000) realizaron un estudio cualitativo con 23 empleados para identificar la lógica dominante en servicios profesionales; De Janasz y Sullivan (2004) presentaron reflexiones teóricas sobre competencias profesionales y Eby, Butts y Lockwood (2003) identificaron predictores de éxito extrínseco e intrínseco en 458 estudiantes universitarios.

La perspectiva del modelo de la carrera tipo Proteo enfatiza el valor subjetivo añadido a la carrera profesional (satisfacción profesional) mediante las competencias profesionales, en lugar del valor añadido a la organización (Briscoe & Hall, 2006; Briscoe, Hall & DeMuth, 2006). Anakwe, Hall y Schor (2000) describen tres tipos de competencias profesionales: autoconocimiento, referido a habilidades reflexivas en relación al desarrollo individual y autoadministración profesional; conocimiento interpersonal, es decir, la manera en que otros pueden contribuir al desarrollo profesional individual, y conocimiento ambiental, o sea el entendimiento del ambiente que rodea al individuo, quien tiene que monitorear de forma constante su entorno para comprender cómo adaptar su identidad al cambio. Esta perspectiva ha sido utilizada en un estudio de reflexión teórica de aprendizaje (Hall & Moss, 1998) y en el desarrollo de un cuestionario empírico (Anakwe, Hall & Schor, 2000).

La idea de la autoadministración profesional, en concordancia con la carrera profesional tipo Proteo, enfatiza que el individuo es el principal responsable de su carrera profesional (King, 2004). De Vos, De Clippeleer & DeWilde (2009) definen los comportamientos proactivos como acciones deliberadas realizadas por los individuos con la finalidad de alcanzar sus metas profesionales. Estos autores conceptualizaron dos componentes de la autoadministración profesional: uno de comportamiento y otro cognitivo. El primero se refiere a la conducta del individuo; el segundo a sus aspiraciones y motivaciones profesionales. Algunos estudios enfocados a la autoadministración profesional han propuesto concepciones similares. Por ejemplo, Kossek, Roberts, Fisher y Deman (1998) realizaron un estudio longitudinal con empleados de la industria de transportes en Estados Unidos y De Vos *et al.* (2009) con estudiantes graduados en Bélgica.

La perspectiva de capital humano se enfoca en el aprendizaje permanente y la empleabilidad de los individuos. Las competencias profesionales están estructuradas en reflectivas, proactivas y de comportamientos interactivos (Kuijpers, Meijers & Gundy, 2011). Inicialmente, Kuijpers (2003) distingue cuatro competencias profesionales: reflexión profesional (reflexiva), autopresentación (interactiva), control profesional y exploración profesional (proactivas); posteriormente, Kuijpers & Scheerens (2006) realizan una investigación empírica con 1,576 empleados de 16 empresas alemanas. Con un análisis factorial identifican seis factores principales: desarrollo profesional, reflexión sobre capacidades, reflexión sobre motivos, trabajo en redes (*networking*), exploración profesional y control profesional.

Tabla 8 Modelos de carrera profesional y competencias profesionales

Modelo de carrera profesional	Conceptualización	Competencias profesionales	Investigaciones empíricas
Modelo de carrera profesional sin barreras (DeFillippi & Arthur, 1994).	Competencias que facilitan el proceso de adaptación y mantienen el valor del empleado en la organización.	<i>Saber por qué:</i> motivadores profesionales o de carrera. <i>Saber con quién:</i> redes relevantes profesionalmente. <i>Saber cómo:</i> habilidades y conocimientos de la carrera profesional.	Eby, Butts y Lockwood (2003). Predictores de éxito profesional. De Janasz y Sullivan (2004). Reflexiones teóricas sobre competencias profesionales
Modelo de carrera profesional tipo Proteo (Briscoe & Hall, 2006; Briscoe, Hall & DeMuth, 2006).	Valor subjetivo añadido a la carrera profesional.	<i>Autoconocimiento y autoadministración profesional:</i> habilidades reflexivas en relación al desarrollo profesional <i>Conocimiento interpersonal:</i> la manera en que otros contribuyen al desarrollo profesional individual. <i>Conocimiento ambiental:</i> conocimiento del entorno.	Hall y Moss (1998). Reflexión teórica del aprendizaje. Anakwe, Hall y Schor (2000). Desarrollo de cuestionario empírico.
Perspectiva de autoadministración profesional (King, 2004).	El individuo es el responsable principal por la administración de la carrera profesional.	<i>Componente cognitivo:</i> aspiraciones y motivaciones profesionales. <i>Componente de comportamiento:</i> conducta del individuo.	Kossek, Roberts, Fisher y Demand (1998). Estudio longitudinal. De Vos <i>et al.</i> (2009). Estudio con estudiantes belgas.
Perspectiva de capital humano (Kuijpers, Meijers & Gundy, 2011)	El aprendizaje permanente y la empleabilidad del individuo.	Desarrollo profesional. Reflexión sobre capacidades. Reflexión sobre motivos. <i>Networking</i> (redes de relaciones). Exploración profesional. Control profesional.	Scheerens (2006). Investigación empírica con empleados de empresas alemanas para identificar los factores principales.

Fuente: elaboración propia a partir de los autores referidos.

En esencia, las competencias profesionales pertenecen al individuo y, por tanto, deben distinguirse de las habilidades y responsabilidades del puesto de trabajo. Además,

términos como balance vida-trabajo y manejo de estrés deben distinguirse de las competencias profesionales (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2013).

Akkermans *et al.* (2013) desarrollaron el cuestionario de competencias profesionales (*career competencies questionnaire*) a partir de tres categorías y seis componentes: competencias de reflexión profesional (sobre motivaciones y sobre habilidades), competencias de comunicación profesional (redes de relaciones y auto-presentación) y competencias de comportamiento profesional (exploración de carrera profesional y control de carrera profesional). El cuestionario fue validado con una muestra de 239 empleados menores de 30 años. Los resultados confirman que las competencias profesionales son conceptualmente diferentes a varios constructos del área de desarrollo profesional, pero se mantienen relacionados con la autoeficacia general, la motivación profesional, el desempeño percibido y la empleabilidad percibida.

Este cuestionario se utiliza en esta investigación para evaluar el efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales en la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo.

2.6. Autoadministración profesional y desarrollo profesional organizacional

En las condiciones laborales contemporáneas la incertidumbre y los frecuentes cambios organizacionales buscan satisfacer las demandas constantemente cambiantes de los clientes y el mercado global para mantener la competitividad y en muchos casos la lucha por la sobrevivencia de la organización. En este ambiente, las organizaciones establecen con dificultad las metas de largo plazo, y en consecuencia es extremadamente complejo predecir cómo se desarrollarán las carreras profesionales de los empleados. En este sentido, es este presente de corto plazo el que hace vital e indispensable que los individuos tomen el control de sus propias carreras profesionales porque sólo ellos pueden ver su futuro a largo plazo (Stickland, 1996).

Sin embargo, el punto de vista de la organización también es importante, ya que sin un ambiente y soporte adecuados sólo los individuos más perseverantes y dedicados tendrán los recursos personales para autoadministrarse profesionalmente. Sin una estrategia organizacional y los requisitos de apoyo a las iniciativas, el potencial que reside en casi todos los individuos no será aprovechado. Más aún, si los patrones de trabajo a corto plazo hacen que sea imposible para las organizaciones gestionar las carreras de las personas a largo plazo, evitando la alienación de los empleados, los empleadores deben

proporcionar a las personas los conocimientos, las habilidades y las facilidades para gestionar sus propias carreras (Stickland, 1996).

Por su parte, Sturges *et al.* (2002) realizaron un estudio longitudinal para investigar relaciones causales entre actividades de administración profesional organizacional y autoadministración profesional con el compromiso organizacional, en una muestra de 212 empleados con experiencia laboral entre uno y 10 años. Los resultados del estudio, conducido con 12 meses de separación, mostraron poco soporte por las hipótesis causales. Sin embargo, se destaca la importancia de realizar actividades de autoadministración profesional para intensificar la ayuda de la organización en aspectos de administración de carrera. Aquellos que realizan más actividades de redes de relaciones atraen ayuda informal; mientras que aquellos que aumentan su visibilidad incrementan el soporte formal de carrera. El estudio también confirma la asociación negativa entre el compromiso organizacional y comportamientos orientados a la movilidad profesional.

A su vez, Ovgu Cakmak-Otluoglu (2012) realizó un estudio para examinar el efecto moderador del apoyo del supervisor en la relación entre las actitudes de carrera (tipo Proteo y sin barreras) y el compromiso organizacional hacia la organización. La muestra estuvo conformada por 380 empleados de empresas privadas en Estambul. Los resultados mostraron que la preferencia por movilidad está negativamente relacionada con los tres componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad). La autoadministración profesional está positivamente relacionada al compromiso afectivo. Adicionalmente, no se encontró evidencia significativa para el efecto moderador de apoyo percibido del supervisor en la relación entre las actitudes de los modelos de carrera contemporáneos y el compromiso afectivo.

Asimismo, Ammer *et al.* (2015) realizaron una investigación para identificar la relación entre la autoadministración de carrera profesional y los tres componentes del compromiso organizacional en una muestra de 202 empleados de la banca privada en Pakistán. Los resultados muestran una relación positiva entre la autoadministración de carrera profesional y el compromiso afectivo. Los autores mencionan que niveles superiores de compromiso sólo pueden ser alcanzados cuando los empleados reciben soporte organizacional para la administración de la carrera profesional.

Considerando la perspectiva del apoyo organizacional para la administración de la carrera profesional (desarrollo profesional organizacional), Bambacas (2010) realizó un estudio para investigar la relación entre dos aspectos de la administración profesional: la

práctica de actividades de desarrollo de carrera por parte de la organización (desarrollo profesional organizacional) y por parte del individuo (autoadministración profesional), y cómo los niveles de compromiso afectivo y normativo están influidos por el valor que los empleados le asignan a las ofertas de desarrollo profesional de sus organizaciones. El estudio se realizó a 196 ejecutivos de alta dirección miembros del Instituto Australiano de Administración que han estado en el mercado laboral alrededor de 26 años (posiblemente generación X). Los resultados sugieren que la administración profesional en cualquiera de sus dos vertientes (administrada por la organización o por el individuo) juega un rol importante al facilitar el compromiso hacia la organización. Más aún, los hallazgos implican que los niveles de compromiso afectivo mejoran para aquellos empleados que valoran el aprendizaje continuo cuando la organización administra sus carreras profesionales y ellos tienen oportunidad de autoadministrarse también.

Aun cuando no existe una relación clara respecto a cómo los comportamientos de autoadministración profesional y la administración profesional organizacional influyen en el compromiso organizacional y algunos otros comportamientos del empleado, por ejemplo la intención de permanecer en una organización o el desempeño laboral, el contrato psicológico provee potencialmente un marco teórico mediante el cual explorar la relación entre las actividades de administración profesional y actitudes y comportamientos del empleado. Como representación de la relación laboral es posible que refleje promesas, expectativas y experiencias respecto a la carrera profesional y la ayuda proporcionada por el empleador en el mismo tema, entre otras cosas (Cavanaugh & Noe, 1999).

La disposición de ayuda en la administración organizacional de la carrera profesional aún refleja las expectativas de muchos empleados (Sturges, Guest, Conway & Mackenzie Davey, 2002), las cuales si son cubiertas aumentarán el compromiso y otros resultados positivos para la organización. Más aún, si un empleador señala, desde una etapa temprana, que el personal debe ser proactivo en la promoción de sus carreras puede esperarse, razonablemente, que el comportamiento de autoadministración profesional desempeñe un papel importante en el establecimiento de las obligaciones del empleado en el contrato psicológico (Rousseau, 2001).

Un estudio posterior de Sturges *et al.* (2005), para investigar la relación entre diferentes tipos de actividades de administración profesional, el contrato psicológico y algunos resultados de la satisfacción de éste, cuya muestra estuvo compuesta por 151 empleados, 55% de los cuales tenían menos de 30 años, mostró que el desarrollo

profesional organizacional, así como la autoadministración profesional, está relacionado con la satisfacción del contrato psicológico.

Dado que los hallazgos del estudio demostraron que la autoadministración profesional está ligada a experimentar ayuda profesional por parte de la organización (Sturges, Guest, Conway & Mackenzie, 2002), Sturges *et al.* (2005) determinaron que estas actividades deben considerarse complementarias e interrelacionadas, pues en conjunto constituyen “el acuerdo profesional” que facilita el desarrollo, compromiso y desempeño del empleado.

La segunda contribución del estudio muestra que actividades de desarrollo profesional organizacional, por ejemplo la orientación en la planeación de carrera y la introducción a gente influyente (actividades informales de establecimiento de redes de relaciones), están asociadas con un mayor nivel de compromiso afectivo y tienen un impacto positivo sobre el desempeño laboral.

La tercera contribución establece que la satisfacción del contrato psicológico tiene un rol clave al mediar la relación entre la administración profesional organizacional y actitudes y comportamientos como el compromiso afectivo y el desempeño laboral. Finalmente, los resultados establecen que el compromiso afectivo puede mediar entre la satisfacción del contrato psicológico y actitudes y comportamientos de autoadministración profesional dirigidos a salir de la organización, esto es: un menor compromiso afectivo puede motivar comportamientos de autoadministración profesional dirigidos a dejar la organización.

3. La satisfacción del contrato psicológico

En este capítulo se describe la conceptualización del contrato psicológico, su función y evolución en el contexto laboral, el marco teórico y la forma en que ha sido operacionalizado, así como las diferencias que los cohortes generacionales muestran en relación a su satisfacción.

3.1. Conceptualización y perspectiva teórica

El contrato psicológico, definido por Rousseau (1989) como la creencia de un individuo con respecto a los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y otra parte, es la creencia de que se ha hecho una promesa y corresponde una contraprestación ofrecida a cambio de ella, esto une a las partes mediante un conjunto de obligaciones recíprocas. Por tanto, el contrato psicológico de un individuo consta del entendimiento que esa persona tiene de sus obligaciones, así como de las obligaciones del empleador (Dabos & Rousseau, 2004).

El contrato psicológico se utiliza para explicar el comportamiento de los empleados en dos formas: explorar cómo las promesas recíprocas obligan a los empleados a realizar ciertas actividades a favor de su empleador (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Rousseau, 1990) y al considerar cómo reaccionan los empleados cuando lo prometido no se cumple (Conway & Briner, 2002a).

El contrato psicológico deriva de la teoría del intercambio social (Blau, 1964) y de la teoría de reciprocidad (Adams, 1965). Según Blau (1964) el empleado se esfuerza para balancear los intercambios entre él y la organización. La reciprocidad esperada en la relación de intercambio causa que el empleado intente restaurar una falta de balance percibido, a favor o en contra. Por tanto, las obligaciones de los empleados surgen de la percepción de que el empleador está obligado hacia ellos (Gouldner, 1960). Bajo este enfoque, el contrato psicológico es un grupo continuo de procesos dinámicos recíprocos, donde los términos son renegociados activamente y satisfechos o violados diariamente por ambas partes (Levinson, Price, Munden & Solley, 1962; Schein, 1980).

Entonces, la función del contrato psicológico es reducir la inseguridad, ya que no todos los aspectos posibles de una relación laboral pueden quedar escritos en un contrato formal. El contrato psicológico satisface esta brecha en la relación laboral y, aún más, moldea el comportamiento de los empleados, ya que éstos sopesan sus obligaciones

hacia la organización frente a las obligaciones de la organización hacia ellos, y con base en esto ajustan su comportamiento respecto a los resultados críticos. Así, el empleado obtiene la sensación de influir en lo que le puede pasar dentro de la organización (Shore & Barksdale, 1998).

La forma en que debe ser conceptualizado el contrato psicológico ha sido sujeto de debate (Guest, 1998; Rousseau, 1998), específicamente en lo referente a que si se trata de obligaciones, expectativas, creencias o percepciones (Guest, 1998). Las definiciones iniciales tendían a enfatizar en las creencias sobre las expectativas (Levinson, Prince, Mundenk, Mandl & Solley, 1962; Chein, 1965), mientras que las descripciones más recientes hacen hincapié en las promesas y obligaciones (Rousseau, 1989, 1995). En este orden, las obligaciones basadas en promesas son más específicas que las iniciales, basadas en expectativas, por ello se han convertido en el término más aceptado por los investigadores que definen el contrato psicológico de una forma más contractual (Conway & Briner, 2009).

Robinson, Kraatz y Rousseau (1994, p. 137) explican que “las expectativas se refieren simplemente a lo que el empleado espera recibir de su empleador. El contrato psicológico, a diferencia de las expectativas, conlleva una creencia de que el empleador está obligado a proveer el intercambio recíproco, basando en promesas percibidas”.

Una delimitación sobre los tipos de contrato psicológico ha sido planteada por Rousseau (1995), a partir de la ya referida definición básica y las creencias individuales sobre las obligaciones mutuas entre dos o más partes. Este autor distingue entre contratos individuales y de grupo, y entre contratos según la percepción de cada una de las partes. A nivel de grupo (contratos psicológicos compartidos por un grupo) son definidos como contratos normativos. Las creencias de otros sobre un contrato específico se denominan contratos implícitos. Las creencias generales en la sociedad sobre los contratos son contratos sociales (Andreson & Schalk, 1998).

3.2. Fuentes de satisfacción del contrato psicológico

La satisfacción del contrato psicológico no sólo se desarrolla en respuesta a la organización que emplea, sino que surge de las necesidades internas del empleado, de lo que ha aprendido de otros, de las normas y tradiciones que pueden estar operando, así como de su propia experiencia pasada (Schein, 1980). En la misma línea, Rousseau (2001, 2012) detectó las creencias como otras fuentes de satisfacción del contrato

psicológico, específicamente aquellas que se desarrollan a partir de influencias sociales (contratos sociales y normas) y factores de preempleo (motivos y valores).

Los contratos psicológicos que integran las creencias antes mencionadas están caracterizados por “esquemas formados por factores multiniveles” (Rousseau, 2001). Estos factores afectan la creación del significado en relación a las promesas y compromisos que los empleados y los empleadores se hacen mutuamente, incluyendo las percepciones de hasta dónde abarcan las obligaciones, así como el grado de reciprocidad y mutualidad que los involucrados demuestran (Dabos & Rousseau, 2004). Debido a que el contrato psicológico se basa en obligaciones percibidas, el individuo se concibe como un constructor activo de la realidad (Robinson, 1996). Esto es, la concepción del contrato psicológico no es, por tanto, una simple respuesta a los incentivos ofrecidos por la otra parte, sino que se basa en las percepciones sobre las obligaciones mutuas que pueden ser formadas por esquemas preexistentes (Rousseau, 2001).

Estos esquemas se forman con elementos ampliamente compartidos por los miembros de una cultura social en particular, así como por rasgos idiosincráticos que se conectan a experiencias individuales en los lugares de trabajo. Por ello, puede decirse que la percepción del contrato psicológico se constituye por creencias preexistentes y modelos mentales que afectan la percepción (Rousseau, 2001).

Al igual que Rousseau, Lub (2013) sigue el acercamiento esquemático al contrato psicológico y lo extiende al argumentar que las diferencias generacionales, que resultan de experiencias formativas, promueven diferentes esquemas en referencia a las promesas y obligaciones centrales del contrato psicológico y las percepciones del alcance de sus obligaciones, así como el grado de reciprocidad que demuestran las partes. Por tanto, Lub (2013) acota el hecho de que cada generación espere y satisfaga aspectos diferentes en el contrato psicológico, lo cual afecta la manera en que se genera compromiso con las organizaciones y el tiempo que se desea permanecer en ellas.

3.3. Operacionalización de la satisfacción del contrato psicológico

Rousseau y Tijoriwala (1998) proponen un marco de referencia para las mediciones del contrato psicológico, donde se distinguen tres orientaciones:

- a) Orientación de función: se compara el contrato con algún atributo o dimensión y, por tanto, los contratos pueden ser caracterizados como de corto plazo, de mayor o menor alcance e influencia sobre las actividades no laborales, transaccionales

(que incluyen principalmente intercambio económico) o de arreglo a flexible, por ejemplo.

- b) Orientación de contenido: se examinan los términos específicos del contrato. Los contratos incluyen obligaciones concretas basadas en promesas hechas por el empleador al empleado; por ejemplo, provisiones de oportunidades de entrenamiento, seguridad, trabajo retador, horarios flexibles, confidencialidad, necesidad de horas extras, etc.
- c) Orientación de evaluación: se evalúa el grado de satisfacción, violación o cambio en el contexto del contrato. En la satisfacción, por ejemplo, se evalúa el entrenamiento recibido por el empleado.

Específicamente, con respecto a la orientación de función, la descripción de las características de los acuerdos de trabajo y las definiciones resultantes de los tipos de contratos psicológicos han sido abordadas en varios estudios. Los contratos psicológicos se han nombrado transaccional, transitorio, relacional e instrumental (Rouseeau & Tijoriwala, 1998; McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998). Una razón por la cual la investigación que se orienta a la función tiene tantos adeptos es justamente la problemática que se plantea al tratar de describir los términos incluidos.

Los contratos psicológicos pueden contener demasiados ítems, pues son específicos para una organización o persona. Es difícil desarrollar una medida estandarizada para estudiar el contenido del contrato psicológico, por ello se prefiere describir las funciones del contrato psicológico al suponer que facilita la comparación entre organizaciones e incluso países (Freese & Schalk, 2008).

Macneil (1985) introdujo una distinción entre dos tipos de contratos (transaccionales y relacionales) al hacer subyacentes los acuerdos contractuales en opuestos de un continuo. Por su parte, Rousseau (1990), Rousseau y McLean Parks (1993), y Rousseau y Wade Benozzi (1994) hicieron una descripción de las características distintivas en el ambiente laboral, lo cual permitió especificar que difieren en cinco características: periodo, estabilidad, alcance, tangibilidad y desempeño.

Debido a estos refinamientos, los resultados de las investigaciones empíricas se mantienen inconclusos y sin validar (Arnold, 1996). Esta situación se debe a que las investigaciones empíricas existentes son exploratorias y se basan en la racionalización subsecuente para dar sentido a los hallazgos (Conway & Briner, 2005). Las excepciones son las escalas desarrolladas por Millward y Hopkins (1998) y Vand der Brande (2002), toda vez que no se realizaron las investigaciones empíricas. Del mismo modo, Rousseau

(2000) desarrolló teóricamente el inventario del contrato psicológico (*psychological contract inventory*) para realizar las mediciones.

Debido a los resultados inconclusos y a los problemas conceptuales relacionados a la orientación de función de la medición del contrato psicológico, Freese y Schalk (2008) sugieren que ésta no es la mejor forma de evaluar el contrato psicológico. Por ello, dichos autores se enfocaron en el contenido, la satisfacción y la violación del contrato psicológico con base en los siguientes criterios:

- a) La medición del contrato psicológico tiene que estar teóricamente basada o inductivamente desarrollada.
- b) La medición del contrato psicológico debe evaluar obligaciones y promesas mutuas.
- c) Las propiedades psicométricas del instrumento y el tipo de muestra deben ser validados.
- d) La medición del contrato psicológico debe ser evaluada por reactivos independientes. La evaluación global de satisfacción o violación incluye varios reactivos para asegurar confiabilidad y validez en el instrumento.

Con base en los criterios anteriores, para esta investigación se optó por el instrumento desarrollado por Freese y Schalk (2008).

3.4. Diferencias generacionales y el contenido del contrato psicológico

Las diferencias generacionales en el contenido del contrato psicológico se explican mediante la teoría del cambio de valores intergeneracionales (Inglehart, 1997), la cual sugiere que los valores de cada generación reflejan las circunstancias socio-económicas existentes durante la fase formativa de sus vidas. En esta línea, varios autores demostraron, empíricamente, diferencias en los valores laborales a través de los diversos cohortes generacionales (Andreson & Schalk, 1998; Rousseau, 1995; Rousseau, 2001; Rousseau, 1998; Rousseau & Schalk, 2000).

Siguiendo la teoría de Inglehart (1997) y los hallazgos en valores laborales (Jin & Rounds, 2012), es probable que diferentes cohortes generacionales reflejen diferentes incentivos en sus relaciones de empleo. De manera similar, puede suponerse que debido a experiencias formativas diferentes, las generaciones esperen diferentes relaciones con sus empleadores, por ejemplo, el cambio de empleo de por vida por empleabilidad (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Ahora bien, de acuerdo con la norma de reciprocidad, cuando los empleadores no cumplen sus promesas y obligaciones, el empleado afronta el incumplimiento del contrato psicológico y, recíprocamente, adapta sus contribuciones a la organización (Gouldner, 1960). Por el contrario, cuando los empleados experimentan satisfacción en el contrato psicológico muestran actitudes positivas como el compromiso o la intención de permanencia. Las obligaciones del contrato psicológico, así como la satisfacción o el incumplimiento, han sido identificadas como predictores de actitudes en el trabajo (Bal, de Lange, Jansen & Van Der Velde, 2008; Zaho, Wayne & Bravo, 2007).

Es probable que debido a la evolución que la relación laboral tuvo en las últimas décadas las generaciones puedan diferir en la satisfacción del contrato psicológico que mantienen con sus organizaciones. En este orden, de nuevo se utiliza la teoría del intercambio de valores intergeneracionales (Inglehart, 1997) para sugerir que diferentes generaciones pueden, reflejo de sus experiencias formativas, tener diversos niveles de satisfacción de sus contratos psicológicos, así como múltiples formas de responder recíprocamente a ellos. Por ejemplo, no sólo las organizaciones han cambiado de empleo de por vida a empleabilidad y relaciones laborales más transitorias (Kalleberg, 2009; Andreson & Schalk, 1998), también las generaciones más jóvenes parecen corresponder a esta transformación centrándose cada vez más en un buen equilibrio entre vida y trabajo (Smola & Sutton, 2002). Estas dos modificaciones pueden afectar la percepción que los diferentes cohortes generacionales tienen de la satisfacción del contrato psicológico que mantienen con las organizaciones, así como la forma en que se relacionan con resultados laborales tales como el compromiso afectivo y la intención de permanencia (Lub, 2013).

La percepción de las obligaciones del empleador motiva al empleado a ajustar su comportamiento y actitud positiva en el trabajo, debido a que se espera reciprocidad en la relación de intercambio, esto hace que el empleado intente restaurar el balance (teoría de intercambio social [Blau, 1964]) si percibe una falta de sí mismo en el intercambio (Rousseau, 1995). Sin embargo, y puesto que el contrato psicológico se construye desde las creencias del empleado respecto a lo que espera que ocurra en la organización y de lo que se espera a cambio (Rousseau, 1995, 2001), él puede no sólo disentir en la percepción de lo que el empleador debe ofrecer, también es posible que discrepe en la percepción de lo que ellos deben ofrecer a cambio. Por tanto, no sólo las obligaciones del empleador afectan las actitudes y comportamientos del empleado (como el compromiso afectivo y el esfuerzo laboral), también lo hacen la interacción entre las obligaciones del

empleador y el empleado, su magnitud relativa y las relaciones de contingencia (Rousseau & Tijoriwala, 1998). De ahí que algunos autores demostraran que los empleados actúan recíprocamente al trato que reciben o a las obligaciones que perciben del empleador, esto hace que ajusten sus propias obligaciones a las del empleador (Bal & Vink, 2011; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Scheel & Mohr, 2012).

Aun cuando la evidencia empírica es limitada (Dabos & Rousseau, 2004), puede esperarse que las obligaciones del empleado estén relacionadas a las actitudes y conductas laborales; si un empleado siente que debe contribuir a la organización es probable que demuestre actitudes positivas como el compromiso afectivo, intención de permanencia, comportamiento de ciudadanía organizacional y esfuerzo laboral. En otras palabras, las obligaciones del empleado realizan una función clave en el mecanismo de reciprocidad entre las obligaciones del empleador y los resultados laborales (Freese, Schalk & Croon, 2011).

El estudio realizado por Coyle-Shapiro y Kessler (2002) explora la reciprocidad en la relación entre empleado y empleador en el marco del contrato psicológico; específicamente, examina la bidireccionalidad de la norma de reciprocidad mediante la aplicación de una encuesta longitudinal a 1,400 empleados del sector público y 84 gerentes del sector privado. Los hallazgos sugieren que existe un amplio acuerdo entre las dos partes con respecto a la norma de reciprocidad que rige la relación, es decir, el estudio encontró que las obligaciones percibidas del empleador en el primer momento se asocian positivamente con el cumplimiento de las obligaciones de los empleados en el segundo momento, así como que la percepción de satisfacción de las obligaciones del empleador en el primer momento se relaciona positivamente con el cumplimiento de las obligaciones de los empleados en el segundo momento. Además, también se encuentra que el cumplimiento de las obligaciones del empleado en el primer momento está asociado positivamente con las obligaciones percibidas del empleador en el segundo momento. En general, estos hallazgos proporcionan un apoyo empírico inicial para la norma de reciprocidad en las relaciones de intercambio, tanto desde la perspectiva de los empleados como de los gerentes, en cuanto representantes de los empleadores.

En el mismo orden de ideas, Freese, Schalk y Croon (2011) realizaron un estudio con 450 trabajadores del cuidado de la salud, para evaluar el impacto que los cambios organizacionales producen en el contrato psicológico al examinar el intercambio entre las obligaciones de la organización y las obligaciones del empleado (en rol laboral y fuera del rol laboral). Los resultados muestran que los cambios organizacionales afectan de manera

negativa el cumplimiento o violación de las obligaciones percibidas de la organización. Sin embargo, las obligaciones percibidas del empleado no son afectadas. La percepción del cumplimiento de las políticas organizacionales y la violación del contrato psicológico, en general, son las más afectadas. Los hallazgos apoyan de manera parcial las recomendaciones de Coly-Shapiro y Kesleer (2002) para estudiar las obligaciones percibidas de los empleados como resultado del cumplimiento o violación de la percepción de las obligaciones de la organización.

Finalmente, Lub, Nije Bijvank, Bal, Blomme y Schalk (2012) analizan el efecto del cumplimiento de las obligaciones de la organización sobre resultados laborales como el compromiso organizacional y la intención de permanencia, en un estudio realizado a 359 trabajadores de la industria hospitalaria en Holanda. La conclusión señala que las oportunidades de desarrollo, reto, variación en las tareas y responsabilidad son más relevantes para las generaciones jóvenes. La generación X da mayor peso al balance vida-trabajo, autonomía y seguridad laboral. Sin embargo, no se encontró ninguna diferencia en la atmósfera laboral, salarios y descripción de tareas, aunque sí menor compromiso y mayor intención de dejar la organización en la generación Y.

En un estudio posterior, realizado a 914 empleados del sector servicios, Lub *et al.* (2013) encontraron que las obligaciones del empleado cumplen un papel de mediación positivo entre las obligaciones de la organización y los resultados laborales, por ejemplo el compromiso afectivo. Por tanto, en la relación de reciprocidad entre la organización y los empleados, el cumplimiento de las obligaciones de la organización acciona el mecanismo, lo que logra que los empleados respondan con actitudes y comportamientos positivos, tales como el compromiso afectivo y esfuerzos fuera del rol laboral.

3.5. El contrato psicológico en México: “la nueva cultura laboral”

El contrato psicológico en México es un reflejo de la cultura y la sociedad, de la historia contemporánea y de las influencias ambientales: es el resultado de la evolución de las relaciones laborales en el país.

En la historia contemporánea del país existen dos periodos que marcan la evolución de la cultura laboral. El primero surge alrededor de la mitad del siglo XIX durante la época de mayor industrialización, es decir, en una cultura laboral competitiva que se caracteriza por un enfoque en la producción. Se pretende enseñar a los empleados de pasado

agrícola la forma de trabajo en las fábricas. Este periodo marca los fundamentos para la tradición confrontativa en las relaciones laborales.

El segundo periodo se presenta en el inicio del siglo XXI con la apertura de la economía mexicana y su globalización, en este momento se promueve una cultura de colaboración, una cultura internacional, destinada a unir a empleados y empleadores en un acercamiento cooperativo con la finalidad de responder adecuadamente a los retos inherentes a una economía globalizada.

El periodo de la apertura de la economía mexicana marca un parteaguas para las organizaciones en el país e inicia con la participación en el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT: General Agreement on Tariffs and Trade) y alcanza su punto máximo con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) en 1992, y su puesta en marcha en 1994. En este periodo las relaciones laborales evolucionan drásticamente y las organizaciones se enfocan en formas flexibles de administración para poder sobrevivir, dando lugar a una nueva cultura laboral (cultura internacional) que ha tenido un gran impacto en el contrato psicológico en el país (Díaz-Saenz & Whitherspoon, 2000).

La cultura laboral o mejor dicho la “nueva cultura laboral” (1996), documento firmado por los representantes del sector industrial, promovió la cooperación entre los individuos involucrados en la productividad de las organizaciones, creando un compromiso entre los trabajadores, los sindicatos y los empleadores para generar y mantener “trabajos dignos” y satisfacer sus necesidades. Este esfuerzo permitió que las organizaciones mexicanas incorporaran las reglas del juego de la globalización. En 1996 el gobierno mexicano decidió acelerar el proceso activo en la evolución de las relaciones laborales y del contrato psicológico a través del documento conocido como “La Nueva Cultura Laboral”, de 1996. Este texto presenta contrastes evidentes dado que la ley federal limita la habilidad del empleador para reducir salarios o despedir a los empleados, esto crea, en algunos casos, relaciones laborales estables y contratos psicológicos que no reflejan la realidad de la relación laboral. No obstante, existen otras relaciones laborales mucho más dinámicas en empleados con mayor nivel educativo. Asimismo, la globalización y las diversas crisis económicas han forzado a las organizaciones mexicanas a buscar estructuras y procesos más flexibles y competitivos para mantenerse en un ambiente de cambios constantes, ya sea como parte de sus propias estrategias o al subcontratar recursos humanos (*outsourcing*), modificando aún más el contrato psicológico existente (Díaz-Saenz & Whitherspoon, 2000).

4. Compromiso organizacional e intención de permanencia como resultado de la satisfacción del contrato psicológico

La existencia de un contrato psicológico significa que el empleado tiene cierto grado de compromiso con la organización, que está dispuesto a aceptar roles y tareas laborales ofrecidos por la organización para llevarlos a cabo de acuerdo con ciertos estándares (Schalk & Roe, 2007). El contrato psicológico es inherentemente dinámico, se establece en un momento dado, pero cambia a través del tiempo y puede ser incumplido, violado, abandonado o desertado. De ahí que en este capítulo se describa cómo la satisfacción del contrato psicológico conlleva compromiso organizacional, lo que implica el respectivo soporte teórico y los estudios empíricos detectados.

4.1. Sobre el compromiso personal hacia la organización

El modelo de comportamiento en las organizaciones de racionalidad retrospectiva sugiere que si un individuo puede ser inducido a realizar una acción y no es posible atribuir esta conducta a fuerzas externas, como un premio o una sanción, la persona se comprometerá más con el acto y sus implicaciones en otras actitudes y conductas. Como tal, el compromiso es el resultado de un proceso de autopercepción (Bem, 1972) y reducción de disonancia (Festinger, 1957); representa un cambio en las percepciones que el individuo tiene de él mismo y del mundo. En consecuencia, los procesos de compromiso generan una transformación en las percepciones y las actitudes del individuo (Pfeffer, 1997).

Las investigaciones sobre el compromiso en las organizaciones han hecho distinciones entre lo actitudinal y conductual (Mowday, Porter & Steers, 1982; Salancik, 1997). Estas distinciones tradicionales han tenido implicaciones importantes no sólo en la definición y medición, sino también en la forma en cómo se han realizado las investigaciones y sus consecuencias.

Las investigaciones sobre compromiso actitudinal han involucrado la medición del compromiso como una actitud o una forma de pensamiento, junto con otras variables que se presupone son los antecedentes o las consecuencias del compromiso. Los objetivos de dichas investigaciones buscaron demostrar que un compromiso fuerte se asocia con resultados deseables, desde la perspectiva organizacional, tales como bajo nivel de ausentismo y rotación o alta productividad (Meyer & Allen, 1997).

En el acercamiento conductual, los empleados se comprometen a un curso particular de acción, tal como mantener el empleo con una organización, en lugar de

comprometerse con una entidad específica. El desarrollo de una actitud o una forma de pensar se considera una consecuencia de tener compromiso con un curso de acción específico. Por ejemplo, los empleados que se comprometen a permanecer en una organización desarrollan una visión positiva de la misma, esta óptica es consistente con un comportamiento que evita la disonancia cognitiva o que mantiene una autopercepción positiva. El objetivo de estas investigaciones buscó descubrir las condiciones bajo las cuales un individuo se compromete con un curso de acción particular (Salancik, 1997b).

Si bien no existe una definición universalmente aceptada sobre compromiso, la de Meyer y Allen (1991) señala tres componentes esenciales: el compromiso ha sido visto como un reflejo de una orientación afectiva hacia la organización; un reconocimiento de los costos asociados de dejar la organización y una obligación moral de permanecer en la organización. Es posible que el individuo experimente, de manera simultánea, los tres tipos de compromiso hacia la organización.

- a) El compromiso afectivo se refiere al apego emocional del empleado, identificación y participación en la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen con la organización porque *quieren seguir en ella*.
- b) El compromiso de continuidad se refiere a la conciencia de los costos de dejar la organización. Los empleados cuya relación con la organización está basada en el compromiso de continuidad permanecen en ella *porque tienen que hacerlo*, no tienen una mejor opción.
- c) El compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación de seguir empleado. Los empleados con altos niveles de compromiso normativo *sienten que deben* permanecer con la organización, es una obligación moral.

4.1.1. Compromiso afectivo

El compromiso afectivo se desarrolla sobre la base de considerar a la experiencia laboral como gratificante y satisfactoria; se ha correlacionado de forma positiva con el trabajo retador, grado de autonomía y uso de habilidades diversas por el empleado (Dunham, Grube & Castaneda, 1994). En sentido opuesto, el compromiso afectivo es bajo entre los empleados que no saben qué se espera de ellos (ambigüedad de rol) o que se espera que se comporten en formas que parecen ser incompatibles (conflicto de roles) (Mathieu & Zajac, 1990).

Tres grandes grupos de variables antecesoras han sido correlacionados con el compromiso afectivo: características organizacionales, características personales y experiencias laborales. El mayor enfoque se ha dado en las características de la organización y en las características de las personas. En referencia a las primeras, la estructura de la organización puede influir sobre las variables del comportamiento afectivo; sin embargo, los resultados no son relevantes ni consistentes (Mathieu & Zajac, 1990). Por ejemplo, en referencia a los procesos de contracción (reducción de tamaño) de la organización se realizó un estudio con militares rusos (Kwong & Hamilton, 2004), en él se detectó que los empleados manifestaron tener mayor compromiso afectivo antes del proceso que al finalizarlo. El mismo efecto se observó en procesos de crecimiento en una empresa de alta tecnología: mayor nivel de compromiso antes que después del proceso (Pittinsky & Shih, 2005).

Las características de las personas se subdividen en demográficas y disposicionales. En general las variables demográficas no muestran una relación consistente y evidente con el compromiso afectivo (Mathieu & Zajac, 1990). En las variables disposicionales existe certidumbre de que los individuos con ciertas características de personalidad pueden comprometerse afectivamente con la organización. Si las variables de personalidad se relacionan con el compromiso afectivo, lo más probable es que las experiencias laborales sean una variable moderadora (Meyer & Allen, 1997); sin embargo, existen pocas investigaciones que sustenten este hecho.

Algunos investigadores (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1993; Kaldenberg, Becker & Zvonkovic, 1995) consideran la edad del individuo como un factor importante para determinar el compromiso afectivo, revelando una correlación positiva entre ambos. Adicionalmente, indican que lo atractivo del trabajo actual de un individuo se incrementa a medida que aumenta la edad, debido a la disminución de las opciones de trabajo.

Fauziah, Rahman, Hassan y Shukri (2011) realizaron un estudio con gerentes malayos (con un promedio de edad de 39.3 años y con una vida laboral promedio de 8.7 años en la organización) para determinar los cambios que producen las diferentes etapas de la carrera profesional sobre el compromiso organizacional. Realizaron mediciones de edad, permanencia en la organización y continuidad en la posición. Los resultados muestran que únicamente la edad tiene un efecto significativo sobre el compromiso afectivo.

Khalili y Asmawi (2012) sugieren que no existe diferencia en cuanto al grado de compromiso afectivo y normativo de acuerdo al sexo del empleado en Irán, aunque las

mujeres tienen mayor compromiso normativo. Este hallazgo está relacionado con el hecho de que las mujeres exhiben un mayor sentido de obligación hacia las organizaciones que las contratan. Se requieren más investigaciones que proporcionen información adicional para sustentar esta conclusión.

Omar y Urteaga (2008) realizaron un estudio para determinar si existe relación entre los valores individuales y el compromiso organizacional en una muestra de 429 empleados de empresas argentinas. Los resultados mostraron que los empleados con valores colectivistas desarrollan mayor nivel de compromiso afectivo; las mujeres y los empleados de mayor edad exhiben mayores niveles de compromiso afectivo y normativo.

4.1.2. Compromiso de continuidad

El compromiso de continuidad se desarrolla cuando el empleado reconoce que existen costos asociados a dejar la organización; por tal motivo, cualquier acción que incremente los mismos aumentará el compromiso de continuidad (Meyer & Allen, 1991).

El primer factor que interviene en el desarrollo del compromiso de continuidad involucra la inversión que un empleado realiza en algo valioso, por ejemplo, la adquisición de habilidades específicas de una organización o la realización de un movimiento lateral en otro departamento o área de la misma organización, lo cual perdería si la abandona. Dejar la organización significaría, en primer lugar, haber perdido tiempo, dinero y esfuerzo en lo invertido (Meyer & Allen, 1991); el segundo factor es la percepción de las alternativas disponibles que el empleado cree tener. Los empleados que piensan que tienen varias alternativas laborales tendrán un compromiso de continuidad débil, lo que significa que la percepción de alternativas está negativamente correlacionada con el compromiso de continuidad (Meyer & Allen, 1991).

4.1.3. Compromiso normativo

El compromiso normativo se desarrolla a través de complejos procesos de condicionamiento internalizado (recompensa y castigo) y modelado (observación e imitación de otros), donde los individuos aprenden lo que es valioso y se espera de ellos en la familia, la cultura y la organización. En el caso del compromiso normativo, lo que se internaliza es la creencia de que es apropiado ser leal a la organización (Wiener, 1982). También se desarrolla sobre la base del contrato psicológico entre empleador y empleado

(Rousseau, 1989), pues las partes involucradas en la relación establecen obligaciones recíprocas.

Este tipo de compromiso puede incrementarse con la capacitación, becas y el disfrute de favores especiales, así como la comunicación de expectativas organizacionales que generen sentimientos de obligación. El compromiso normativo dura hasta que la deuda es saldada y, por tanto, es sujeto a racionalización (Meyer & Allen, 1991).

4.2. El compromiso organizacional y la satisfacción del contrato psicológico

Los términos de un contrato psicológico aceptados por el empleado varían en relación a la cobertura de sus necesidades y expectativas. La aceptación de un contrato psicológico por parte del empleado implica su disposición para seguirlo (Rousseau & Schalk, 2000). Sin embargo, el empleado percibe si el contrato es personalmente favorable o no. En otras palabras, el empleado evalúa el estado actual de la situación en relación a las obligaciones mutuas entre él y la organización y la relación con sus necesidades y expectativas (Shore & Barksdale, 1998).

Los términos que son convenientes para el empleado están probablemente asociados con una percepción favorable de la organización y resultan en un mayor compromiso hacia la relación. La percepción a favor o en contra influye en el compromiso organizacional (Meyer & Allen, 2000; Mowday, Porter & Steers, 1982) y, en consecuencia, en la preparación para aceptar roles y tareas, la disposición para realizar comportamientos fuera de su rol laboral y evitar conductas o actos que lleven a un bajo desempeño laboral.

Cada vez con mayor frecuencia las organizaciones contratan empleados de forma temporal y existe una preocupación real del impacto de esta práctica de recursos humanos en la satisfacción del contrato psicológico y la generación de compromiso organizacional. McDonald y Makin (2000) realizaron una investigación con trabajadores temporales de una organización del sector turístico en Inglaterra. La finalidad de la investigación es determinar si los trabajadores temporales presentan contratos psicológicos transaccionales mientras que los trabajadores de tiempo completo exhiben contratos relacionales. Los resultados muestran una imagen consistente y diferente al planteamiento sugerido: el nivel de contratos transaccionales y relacionales no es significativamente diferente entre trabajadores temporales y trabajadores de tiempo

completo. En esta investigación los trabajadores temporales presentaron mayor nivel de satisfacción laboral y compromiso hacia la organización.

En la misma línea, la investigación realizada por Knoppe (2012) en Holanda a 765 trabajadores temporales de una agencia gubernamental encontró que los contratos psicológicos de estos empleados contienen tanto elementos transaccionales como relacionales. El análisis sugiere que la ruptura del contrato psicológico está determinada fuertemente por la perspectiva de una renovación contractual debido al vencimiento del plazo establecido.

Las obligaciones mutuas en el contrato psicológico juegan un papel crucial. Basado en las obligaciones entre el empleado y el empleador, Van de Ven (2012) trató de identificar el efecto que la relación de intercambio de obligaciones tiene sobre la satisfacción del contrato psicológico y la generación de compromiso organizacional. Según el autor, es posible clasificar la relación de intercambio empleado-empleador en balanceada, empleado sobre obligado, empleado menos obligado y alto intercambio mutuo. El análisis se realizó con los datos existentes de 2,801 empleados holandeses, pertenecientes a 20 organizaciones de diferentes sectores. Los resultados mostraron un efecto significativo en la relación de satisfacción del contrato psicológico, el compromiso afectivo y la intención de permanencia en la organización; sin embargo, no se encontró ninguna evidencia que ayudara a distinguir los contratos psicológicos balanceados de los no balanceados, de acuerdo a las obligaciones mutuas.

O'Reilly y Cadwell realizaron en 1980 un estudio a 108 graduados de maestría en administración para examinar los efectos de las bases extrínsecas o intrínsecas de elección de empleo en la satisfacción laboral, así como el compromiso con el trabajo. Los resultados muestran una relación positiva entre los factores intrínsecos de decisión, satisfacción y compromiso, y una relación inversa con factores externos como consideraciones familiares o económicas.

No sólo el tipo de contrato psicológico o la relación de las obligaciones entre el empleado y el empleador despiertan el interés de los investigadores, también el tipo de cultura y el nivel de conocimiento en los empleados. Zhou, Plaisent, Zheng y Bernard (2014) realizaron una investigación para analizar el efecto del contrato psicológico de investigadores (trabajadores con alto nivel de conocimiento en las instituciones públicas de investigación en ingeniería en China) sobre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados muestran que la satisfacción del contrato psicológico

de los investigadores chinos contribuye al aumento en el nivel de compromiso organizacional y, al mismo tiempo, a un incremento del nivel de satisfacción laboral.

4.3. Compromiso organizacional, intención de permanencia y diferencias generacionales en el lugar de trabajo

En las organizaciones el fenómeno generacional ya se manifiesta de distintas formas con consecuencias variadas. Algunos de los retos más complejos que enfrentan las organizaciones contemporáneas están integrados por la transferencia del conocimiento de los empleados que se retiran hacia los de nuevo ingreso, la administración de un lugar de trabajo cada vez más diverso en edad, así como las expectativas de los empleados en cuanto a las obligaciones de la organización y viceversa (Joshi, Dencker & Martocchio, 2010).

Por lo anterior, parece que existe una preocupación genuina en referencia a las diferencias generacionales y los posibles resultados en el lugar de trabajo, esto incluye el fortalecimiento del compromiso organizacional y la intención de permanencia.

Costanza *et al.* (2012) realizaron un metaanálisis con tres variables (compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de permanencia) utilizando 20 estudios, publicados y sin publicar, con una muestra total de 19,961 individuos pertenecientes a cuatro cohortes generacionales. Los resultados mostraron una disminución en el compromiso organizacional (general), así como en el compromiso afectivo y normativo en generaciones sucesivas¹ y una tendencia curvilínea en el compromiso de continuidad, siendo el punto más bajo para la generación X. También encontraron un comportamiento lineal modesto a la baja en la satisfacción laboral, y una tendencia al alza más pronunciada en la intención de dejar la organización. Aun cuando estos autores concluyeron que existe poca evidencia en las diferencias generacionales para las variables estudiadas, las magnitudes de los efectos reportados son notables y, de hecho, demasiado grandes para comparaciones generacionales (Twenge, 2010).

Lyons y Kuron (2014) al analizar 16 estudios transaccionales encontraron diferencias generacionales significativas en seis de 10 estudios que median uno o más

¹ Generaciones sucesivas se refieren a que viene inmediatamente una detrás de otra: tradicionalistas, *baby boomers*, generación X y generación Y.

componentes del compromiso organizacional. Generaciones sucesivas reportaron menor compromiso organizacional en general (D'Amato & Herzfeldt, 2008), menor compromiso afectivo en enfermeras (Brunetto, Farr-Wharton & Shacklock, 2012) y en trabajadores de la industria de la hospitalidad (Solnet & Kralj, 2011; Lub, Nije Bijvank, Bal, Blomme & Schalk, 2012), así como menor compromiso de continuidad en empleados de una misma organización holandesa (Ferres & Travaglione, 2003). Sólo un estudio (Davis, Pawlowski & Houston, 2006) mostró mayor compromiso normativo en las generaciones jóvenes y específicamente en trabajadores de tecnologías de la información.

Cuatro estudios realizados fuera de Estados Unidos de Norteamérica (Benson & Brown, 2011; Cennamo & Gardner, 2008; Nelson, 2012; Inelmen, Zeytinoglu & Uygur, 2012) no llegaron a diferencias generacionales en el compromiso organizacional. Estos estudios incluyen una sola organización, industria (hospitalidad) o profesión (enfermeras o contadores), lo cual hace riesgosas las generalizaciones, aunque sí sugiere la existencia de diferencias generacionales en el compromiso organizacional en algunos contextos (Lyons & Kuron, 2014).

Seis de los siete estudios revisados por Lyons y Kuron (2014) que miden intención de permanencia reportaron diferencias estadísticamente significativas entre generaciones; cuatro mostraron tendencia a la baja en generaciones sucesivas (Cennamo & Gardner, 2008; Ferres & Travaglione, 2003; Lub, Nije Bijvank, Bal, Blomme & Schalk, 2012; Solnet & Kralj, 2011). Un estudio europeo encontró un incremento en la intención de permanencia en los miembros de la generación *baby boomers* y un decremento para la generación X (D'Amato & Herzfeldt, 2008). Finalmente, el estudio realizado en Estados Unidos por Maire (2011) encontró un decremento en la intención de permanencia entre trabajadores de la hospitalidad de la generación X y Y.

Lub, Nije Bijvank, Bal, Blomme y Schalk (2012) realizaron una investigación con una muestra de 909 empleados alemanes, del sector servicios, para determinar el impacto de las diferencias generacionales en la relación de cumplimiento del contrato psicológico y algunos resultados laborales como el compromiso y la intención de permanencia. Los resultados evidenciaron que la generación *baby boomers* y la generación X pueden ser motivadas por la atmósfera social, mientras que la generación Y puede ser más estimulada por el contenido del puesto de trabajo y el desarrollo profesional. Las políticas organizacionales justas son más motivantes para la generación X.

Finalmente, si se toman literalmente los constructos propuestos por la carrera profesional sin barreras (Arthur & Rousseau, 1996) y por la carrera profesional tipo Proteo

(Hall, 1996), podría inferirse que la relación empleado-empleador es puramente transaccional; sin embargo, no existe evidencia empírica significativa de que así sea; por el contrario, existe evidencia de que la autoadministración profesional está positivamente relacionada con el compromiso afectivo y normativo (Ovgu Cakmak-Otluoglu, 2012). Algunas investigaciones (Sturges, Guest, Conway & Mackenzie, 2002; Sturges, Conway & Guest, 2005) indican que el compromiso organizacional puede beneficiarse si la organización establece desde el ingreso estrategias de administración profesional, y permite que los empleados realicen actividades o tengan comportamientos de autoadministración profesional.

En síntesis, la evidencia sugiere la existencia de diferencias estadísticas significativas en compromiso, satisfacción e intención de permanencia entre generaciones en el lugar de trabajo. Se necesitan realizar más estudios para investigar estas tendencias sobre todo en países emergentes donde no se han realizado estudios, como México.

4.4. Efectos del compromiso organizacional sobre indicadores de desempeño

Existe evidencia sobre el efecto que el compromiso organizacional tiene sobre diferentes indicadores de desempeño: la disminución en la rotación de personal, la disminución de ausentismo, el aumento en el comportamiento de “ciudadanía” organizacional y un mejor desempeño laboral (Mathieu & Zajac, 1990). Esto sugiere que los empleados con un fuerte compromiso afectivo hacia la organización serán más valiosos que aquellos con uno débil. Efectos similares son reportados para el compromiso normativo (Meyer & Allen, 1997).

Sin embargo, los efectos son diferentes para el compromiso de continuidad: los empleados que consideran que los costos de dejar una organización son demasiado elevados permanecerán en ella, aunque con una mayor probabilidad de realizar menores contribuciones positivas a la organización. La evidencia sugiere que los empleados con un alto compromiso de continuidad pueden tener bajo desempeño, menor tendencia hacia las relaciones profesionales y exhibir mayor número de comportamientos disfuncionales (Meyer & Allen, 1997).

Somers y Birnbaum (1998) realizaron una investigación con 108 empleados de un hospital universitario para encontrar la relación entre el compromiso al puesto de trabajo, a la carrera profesional y a la organización, mediante tres dimensiones del desempeño laboral: dominio de las tareas (evaluación del supervisor), desempeño no ligado a un

sistema de recompensas formal que beneficia a las organizaciones y bajo rendimiento, lo cual es perjudicial para la organización. Los datos obtenidos sugieren que el compromiso al puesto de trabajo está relacionado positivamente al desempeño que beneficia a la organización, así como el compromiso a la carrera profesional está vinculado de manera positiva al dominio de las tareas. Sorpresivamente, no se encontró ninguna relación significativa entre el compromiso afectivo y de continuidad con las tres variables de desempeño. Los autores argumentan que al interpretar estos resultados es importante considerar que las relaciones en estudios previos son relativamente modestas (Randall, 1990).

Zamora (2009) examinó en una muestra de 539 profesores chilenos la relación entre el compromiso organizacional con sus instituciones educativas y la intención de permanecía. Los resultados muestran que el componente afectivo explica en mejor medida la intención de permanencia.

El estudio del efecto de cada uno de los componentes del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) sobre distintas variables laborales muestran que éste es el predictor más fuerte y consistente de la intención de permanencia o la rotación de personal, con relaciones menores y menos consistentes para el comportamiento observado de “ciudadanía” y desempeño laboral (Meyer & Topolnytsky, 2002). En este orden, puede ser razonable concluir que el compromiso afectivo ha sido beneficioso para la organización, que el compromiso de continuidad puede ir en detrimento de la organización y, finalmente, que el compromiso normativo también ha sido positivo, aunque su influencia es menor que el afectivo (Somers, 2010).

Otros estudios (Gellatly, Meyer & Luchak, 2006; Wasti, 2005) sugieren que concluir sobre el efecto independiente de los componentes del compromiso organizacional puede ser prematuro, ya que la influencia de cualquiera de las formas de compromiso está afectada por el nivel de los otros dos componentes.

Al respecto, Somers (2010) realizó un estudio con 572 trabajadores hospitalarios utilizando el concepto de perfiles de compromiso,² desarrollado por Meyer y Herscovitch (2001), para determinar la influencia combinada del compromiso afectivo, de continuidad y normativo sobre indicadores laborales como la intención de permanencia, la rotación, el

² Los perfiles de compromiso identifican el nivel de responsabilidad o compromiso afectivo, normativo y de continuidad que un individuo tiene, así generan una clasificación de referencia.

ausentismo y el ajuste o congruencia persona-organización. Los resultados muestran que los empleados con perfil altamente comprometido y aquellos con un perfil dominante en compromiso afectivo y compromiso normativo tienen una intención de permanencia más fuerte; el valor más débil lo presentan aquellos empleados con un perfil de compromiso bajo o aquellos con un perfil de compromiso de continuidad dominante.

Asimismo, el compromiso normativo solo o combinado con el compromiso de continuidad mejora los beneficios del compromiso afectivo. Los niveles de rotación fueron más elevados para los empleados débilmente socializados, lo cual sugiere un efecto autocorrectivo en donde los empleados menos comprometidos tienen mayor probabilidad de dejar la organización. Aquellos con perfil dominante en compromiso afectivo y normativo presentaron el nivel más alto del valor de ajuste persona-organización.

Aun cuando Allen y Mayer (1990) introdujeron el estudio del compromiso organizacional como un perfil con diferentes niveles de compromiso afectivo, de continuidad y normativo, pocos son los estudios realizados en esta dirección; es más, son incluso menos aún, los que proporcionan conocimiento de las implicaciones sobre diferentes indicadores laborales. Si se conocen los patrones de apego que benefician y perjudican a la organización se pueden identificar las implicaciones sobre las prácticas administrativas de recursos humanos.

4.5. Compromiso organizacional y administración de recursos humanos

Aquellos empleados que reciben soporte de sus organizaciones tienden a estar afectivamente comprometidos; de igual manera aquellos que reconocen que han hecho inversiones sustanciosas y que las perderían si dejaran a la organización desarrollan un compromiso de continuidad; es más, quienes piensan que la lealtad es una virtud que se espera de ellos desarrollan compromiso normativo. Entonces, para administrar el compromiso, las organizaciones deben influir en la percepción de sus empleados mediante estrategias de recursos humanos (Meyer & Allen, 1997).

Las investigaciones empíricas conducidas para examinar el impacto de las prácticas administrativas de recursos humanos sobre el compromiso organizacional son limitadas y se han enfocado principalmente en el compromiso afectivo, ya que probablemente es el que las organizaciones prefieren infundir en sus empleados. Sin embargo, es importante reconocer que las organizaciones, a través de prácticas de recursos humanos, pueden influir en la satisfacción del contrato psicológico y, por ende, en la generación del

compromiso de continuidad y normativo de sus empleados. En algunos casos, las mismas prácticas pueden influir en diferentes componentes del compromiso organizacional, dependiendo de la forma en que son percibidas por los empleados (Meyer & Allen, 1997).

De las prácticas administrativas de recursos humanos sobre las cuales se han realizado investigaciones destacan:

- Reclutamiento y selección: el atributo más estudiado es la precisión de la información proporcionada al candidato; en específico, la información preliminar y realista del trabajo a desarrollar, que produce un efecto sobre el compromiso afectivo y las expectativas (Wanous, Poland, Premac & Davis, 1992).
- Socialización y entrenamiento: la percepción de los nuevos empleados al haber vivido experiencias de socialización, como la recepción de soporte positivo o negativo por parte de empleados experimentados, tiene un efecto sobre el compromiso afectivo (Ashforth & Saks, 1996). La inversión realizada por la organización en el entrenamiento de sus empleados tiene la intención de enviar un mensaje de compromiso que especifica que su desarrollo es una meta valiosa para la organización (McElroy, 2001). Las habilidades del empleado, el entrenamiento y las prácticas para su desarrollo personal incluyendo el rediseño y enriquecimiento del puesto de trabajo, muestran resultados positivos en la construcción de confianza en el empleado, un sentido de control y en la identificación con su trabajo; por tanto, un efecto sobre el compromiso afectivo (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).
- Evaluación y promoción: establecer políticas y prácticas concernientes al movimiento de empleados, una vez que ellos están dentro de la organización, tienen un efecto sobre el compromiso afectivo (Gaertner & Nollen, 1989).
- Reconocimiento no monetario: el reconocimiento es necesario en el ambiente social y organizacional, la retroalimentación positiva por un trabajo bien realizado es imperante para generar satisfacción y compromiso. En trabajos altamente profesionalizados, el reconocimiento es esencial para mantener en alto el sentirse involucrado y como un elemento importante para la organización (Agarwal & Ferrat, 1999). Paré y Tremblay (2007) realizaron un estudio con 2,398 miembros

de la Sociedad Canadiense de Procesamiento de Información y confirmaron que el reconocimiento está positivamente relacionado con el compromiso afectivo y de continuidad.

- Flujo de información: los gerentes de las organizaciones utilizan el intercambio de información como una herramienta efectiva para mejorar y fortalecer el compromiso de los empleados con la organización. El proceso de intercambio de información involucra la forma en que la organización envía y recibe conocimiento entre los miembros de la organización con la finalidad de fortalecer el proceso de toma de decisiones. Esta práctica asegura que los empleados sean reconocidos como parte del proceso de toma de decisiones, y que sus puntos de vista y opiniones se respeten (Meyer & Allen, 1997). El intercambio de información está correlacionado positivamente con el compromiso afectivo, lo cual construye confianza entre la organización y el empleado (Meyer & Allen, 1997). Esta misma relación fue observada por Guzley (1992) al especificar que la comunicación abierta y transparente, junto con un adecuado acceso a la información y a la participación en la toma de decisiones construye compromiso afectivo.

Zaitouni, Sawalha y Sharif (2011) realizaron un estudio del impacto de ciertas prácticas de recursos humanos sobre el compromiso organizacional en empleados del sector bancario en Kuwait. Los resultados evidencian una relación positiva y significativa entre el compromiso afectivo y el desarrollo de competencias, recompensas justas y el flujo de información. En cuanto al compromiso de continuidad la relación se observó con recompensas justas y flujo de información. Finalmente, el compromiso normativo se relacionó positivamente con el flujo de información.

- Comunicación interna: Parker y Kyi (2006) y Postames, Tanis y De Wit (2001) al realizar investigaciones sobre el efecto de la comunicación vertical y horizontal, encontraron que la primera está significativamente asociada al compromiso organizacional.
- Beneficios y compensaciones: los salarios, incentivos y recompensas tienen una relación causal con el compromiso organizacional. El salario puede ser utilizado

para acrecentar la motivación y el compromiso de los empleados para obtener un comportamiento deseado, pero al mismo tiempo debe existir el deseo de no eliminar el interés intrínseco en la tarea (Pfeffer, 1997). Muchos empleados consideran la distribución de salarios como una práctica sospechosa e injusta entre colaboradores, lo que explica porqué la relación entre salario y compromiso organizacional se ha señalado como poco significativa (Tekleab, Bartol & Liu, 2005).

El establecimiento de un plan de posesión accionaria junto con beneficios financieros o participación en la toma de decisiones tiene un efecto sobre el compromiso afectivo (Klein, 1987).

En esta línea Omolayo y Owolabi (2007), al realizar un estudio para identificar si las recompensas monetarias eran predictores del compromiso en empleados de empresas medianas en Nigeria, evidenciaron que no existe una diferencia significativa entre el nivel de compromiso y el tiempo de permanencia en la organización. Al respecto Stum (1999) menciona que cuando los empleados perciben, creen y entienden que los programas salariales intentan proveer “equidad salarial interna” tienden a tener elevados niveles de compromiso organizacional.

Finalmente, Kuvaas (2006), al investigar las actitudes y comportamientos de empleados con altos niveles educativos, que trabajan para empresas noruegas transnacionales de energía bajo diferentes niveles y formatos salariales, demostró que el nivel de base salarial, y no el nivel de bonos, está relacionado positivamente con el desempeño autorreportado y con el compromiso afectivo, además dejó en claro que esta relación es mediada, en parte, por los motivadores intrínsecos de los trabajadores.

5. Método de trabajo

La presente investigación se construyó bajo el método deductivo, esto permitió integrar el marco teórico, detectar y recopilar investigaciones ya realizadas y generar ideas propias que se indican en el modelo hipotético aquí presentado. Modelo que se comprobó al emplear una técnica cuantitativa que consiste en aplicar un instrumento (cuestionario) para recolectar datos directamente de las personas que poseen la información de interés, es decir, actitudes, percepciones y creencias presentes en los diferentes grupos generacionales, que se traducen en comportamientos al interior de las organizaciones.

5.1. Tipo de la investigación

A partir de una revisión de literatura se determinó el estado del conocimiento en lo relativo a la satisfacción del contrato psicológico por parte de las diferentes generaciones que actualmente se encuentran en el mercado laboral mexicano (generación X y Y). Con base en lo anterior, se decidió que la presente investigación fuera de tipo descriptivo-correlacional, puesto que en primer lugar se diagnostica la satisfacción del contrato psicológico a partir de las obligaciones de la organización (el contenido del puesto, el desarrollo profesional organizacional, la atmósfera social, las políticas organizacionales, el balance vida-trabajo y las recompensas) y las obligaciones del empleado (comportamientos dentro del rol laboral, comportamientos extra laborales). En segundo lugar se determina el efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales en la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo. Finalmete, se mide el grado de relación entre la satisfacción del contrato psicológico, el compromiso afectivo y la intención de permanencia, con la finalidad de determinar diferencias entre grupos (generaciones X y Y).

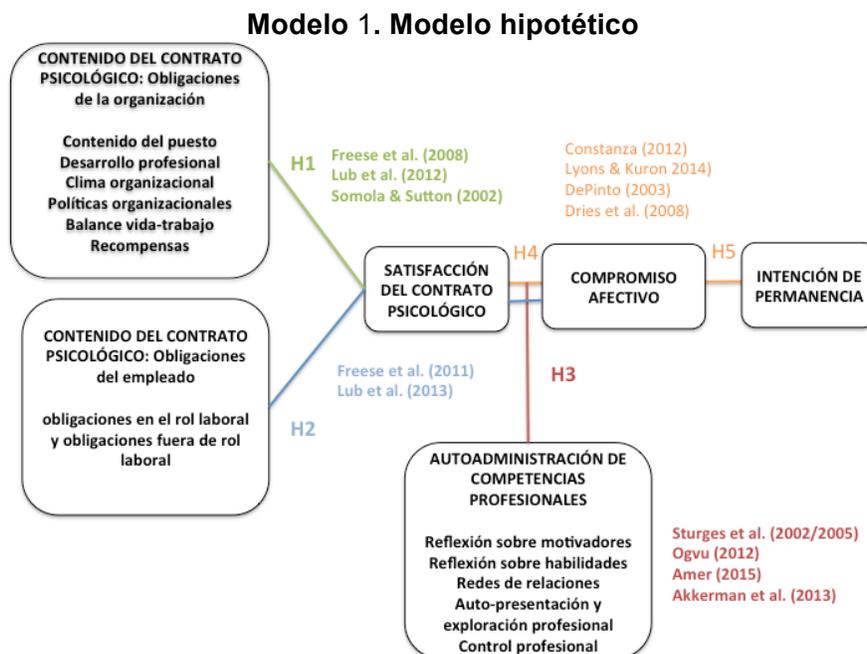
5.2. Hipótesis de la investigación

H₁ Las generaciones que actualmente se encuentran en la fuerza laboral mexicana (X y Y), valoran de manera diferente las obligaciones de la organización en el contenido del contrato psicológico.

- H₂ Las obligaciones del empleado tienen un efecto en el mecanismo de reciprocidad para la facilitación de compromiso afectivo en las generaciones que actualmente se encuentran en la fuerza laboral mexicana (generación X y Y).
- H₃ La autoadministración de competencias profesionales modera la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo para las generaciones que actualmente se encuentran en la fuerza laboral mexicana.
- H₄ Los miembros de la generación Y tienen menor compromiso afectivo que los miembros de la generación antecesora (generación X).
- H₅ Los miembros de la generación Y tienen menor intención de permanencia que los miembros de la generación antecesora (generación X).

5.3. Modelo hipotético de relación de variables

En el modelo 1 se establece la relación hipotética entre las variables de estudio. Se identifican los estudios teóricos utilizados en el desarrollo del modelo así como las hipótesis planteadas.



5.4. Variables y dimensiones

Tabla 9 Variables y dimensiones

Variable	Dimensiones	Definición
Contrato psicológico	<p><i>Obligaciones organizacionales:</i> Contenido del puesto Desarrollo profesional organizacional Clima organizacional Políticas organizacionales Balance vida-trabajo Recompensas</p> <p><i>Obligaciones del empleado:</i> Obligaciones en el rol laboral Obligaciones fuera del rol laboral</p>	<p>Creencias individuales, moldeadas por la organización, en relación a los términos de un acuerdo de intercambio entre el individuo y su organización (Freese & Schalk, 2008).</p>
Satisfacción del contrato psicológico	<p>Satisfacción de las obligaciones de la organización. Satisfacción de las obligaciones del empleado</p>	<p>Creencia individual de que se ha cumplido con el acuerdo de intercambio entre el individuo y la organización (Freese & Schalk, 2008).</p>
Autoadministración de competencias profesionales	<p>Reflexión sobre motivación Reflexión sobre habilidades Redes de relaciones Autopresentación Exploración profesional Control profesional</p>	<p>Los esfuerzos personales realizados por los individuos para hacer avanzar sus propios objetivos de carrera que puede o no coincidir con aquellos que sus organizaciones tienen para ellos (DeFillippi & Arthur, 1994).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias reflexivas: revisión de las habilidades, deseos y valores en relación a la carrera profesional personal. • Competencias de comunicación: revisión de las redes de relaciones que son relevantes para la carrera profesional. • Competencias de comportamiento profesional: (1) revisión de la orientación hacia la alineación de la identidad y competencias personales con los valores y competencias requeridos en una situación laboral específica. (2) Se refiere a la planificación relacionada con la carrera profesional y que influye con los procesos de aprendizaje y procesos de trabajo (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2013).
Compromiso afectivo	Compromiso afectivo	<p>Se refiere al apego emocional del empleado, identificación y participación en la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan empleados con la organización porque <i>quieren seguir en ella</i> (Meyer & Allen, 1991).</p>
Intención de permanencia	<p>Intención de permanencia Búsqueda de empleo</p>	<p>Permanencia del personal dentro de la organización. La intención de permanencia tiene sentido cuando se piensa en los costos que representa un alto porcentaje de rotación (Freese & Schalk, 2008).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes personales para permanecer en la organización por el tiempo que sea posible. • Estar pendiente de oportunidades laborales fuera de la organización.

5.5. Diseño de la investigación

Con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación y someter a prueba las hipótesis planteadas, esta tesis tiene un diseño no experimental descriptivo y correlacional, ya que analiza el grado en que algunas variables se asocian con la satisfacción del contrato psicológico. Es un estudio no experimental transeccional, pues las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad; además, la recolección de los datos se hace en un momento único en el tiempo, una sola vez, y no se construyen grupos ni se manipula deliberadamente alguna variable; tampoco hay estímulo o tratamiento alguno.

5.6. Población y muestra

La muestra de participantes para el estudio consta de 303 individuos, 53.8% son mujeres y 46.2% hombres. 2.5% son *baby boomers*, 14.5% son generación X y 83% generación Y. 14.5% pertenece a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 21.1% a la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), 21.6% al Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), 19.7% al Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), 17.4% al Hospital Infantil de México “Federico Gómez” (HIMFG) y 1.7% a otras universidades.

El nivel de estudios con mayor porcentaje es maestría, 73.1%, y el resto corresponde a cursos de especialidad, 36.8%. Las áreas profesionales de estudio más representadas son administración, 25.9%, contaduría, 12.1% y medicina, 19.7%.

Las áreas funcionales de la organización más frecuentes son administración, 22.6%, y servicios médicos, 20.7%. Respecto al puesto de trabajo, los porcentajes son: 13.2%, jefe de departamento, 34.7%, empleado de oficina y 17.4%, residentes médicos. Finalmente, en cuanto a permanencia, 68.9% lleva entre uno y cinco años en la organización y 21% menos de un año.

5.6.1. Requisitos de la muestra

Por la naturaleza de las variables en cuestión (obligaciones de la organización, obligaciones del empleado y satisfacción del contrato psicológico), fue requisito que los participantes de este estudio tuvieran una relación laboral formal para garantizar la existencia de un contrato psicológico entre ambos.

Además, requirió que los participantes estuvieran realizando un programa de posgrado o especialidad para certificar que realizan algún tipo de comportamiento de autoadministración profesional, ya sea como parte de las estrategias de desarrollo profesional de la organización, donde ésta coordina el contenido y el tipo de programa o por decisión propia, es decir, donde cada individuo decide y gestiona su adquisición de conocimientos de acuerdo con sus propias estrategias.

Es una muestra no probabilística, pues los sujetos que responden al cuestionario no son seleccionados aleatoriamente: se trata de una muestra de sujetos voluntarios. 303 observaciones (sujetos) para el AFE y 269 observaciones para el modelado con ecuaciones estructurales (SEM).

Asimismo, es importante mencionar que para el análisis de validez, confiabilidad y poder predictivo del modelo de ecuaciones estructurales se utiliza la técnica *bootstrapping*, técnica de muestreo con remplazo donde se generan de forma aleatoria un número considerable de submuestras (5,000), de las cuales se estiman las mediciones. Esto permite identificar los intervalos de confianza de las mediciones requeridas sin considerar los supuestos solicitados para la distribución normal de la muestra, como se explica en el capítulo 6.

La muestra utilizada para el modelado con ecuaciones estructurales no incluye participantes del Hospital Infantil de México “Federico Gómez”, por no cumplir con la invarianza configural, requisito indispensable para el análisis multigrupo. Esto se demuestra en la sección 7.1.1 de este documento.

5.7. Recolección de datos primarios

Se utiliza un instrumento (anexo 1) que se contesta de manera anónima y consta de 90 reactivos y 12 preguntas generales. Los ítems están redactados en sentido afirmativo y negativo; en éste, las respuestas fueron recodificadas antes de realizar el análisis de datos. El encuestado pudo expresar su percepción en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, lo que significa que mientras mayor sea el promedio obtenido, la variable o dimensión medida está más representada en el individuo.

Tabla 10 Cuestionario de recolección de datos

Variable	Dimensiones	Dimensión operacional
Contrato psicológico	<i>Obligaciones organizacionales:</i>	
	Contenido del puesto (6 ítems, $\alpha=0.78$)	12a, 12b, 12c, 12d, 12e, 12f
	Desarrollo profesional org. (6 ítems, $\alpha= 0.80$)	15a, 15b, 15c, 15d, 15e, 15f
	Clima organizacional (5 ítems, $\alpha=0.84$)	18a, 18b, 18c, 18d, 18e
	Políticas organizacionales (8 ítems, $\alpha=0.84$)	21a, 21b, 21c, 21d, 21e, 21f, 21g, 21h
	Balance vida-trabajo (4 ítems, $\alpha=0.58$)	24a, 24b, 24c, 24d
	Recompensas (6 ítems, $\alpha=0.76$)	27a, 27b, 27c, 27d, 27e, 27f
	<i>Obligaciones del empleado:</i>	
	Obligaciones en el rol laboral (11 ítems, $\alpha=0.86$)	30a 30b, 30c, 30d, 30e, 30f, 30g, 30h, 30i, 30j
	Obligaciones fuera del rol laboral (11 ítems, $\alpha=0.82$)	33a 33b, 33c, 33d, 33e, 33f, 33g, 33h, 33i, 33j
Satisfacción del contrato psicológico	Satisfacción del contrato psicológico (6 ítems, $\alpha=0.80$)	13, 16, 19, 22, 25, 28
Autoadministración de competencias profesionales	Reflexión sobre motivación (3 ítems, $\alpha=0.77$)	38a, 38b, 38c
	Reflexión sobre habilidades (4 ítems, $\alpha=0.73$)	39a, 39b, 39c, 39d
	Redes de relaciones (4 ítems, $\alpha=0.74$)	40a 40b, 40c, 40d
	Autopresentación (3 ítems, $\alpha=0.83$)	41a, 41b, 41c
	Exploración profesional (3 ítems, $\alpha=0.67$)	42a, 42b, 42c
Compromiso organizacional	Control profesional (4 ítems, $\alpha=0.70$)	43a, 43b, 43c, 43d
	Afectivo (7 ítems, $\alpha=0.87$)	36a, 36b, 36c, 36d, 36e, 36f, 36g
Intención de permanencia	Intención de permanencia (8 ítems, $\alpha=0.87$)	37a, 37b, 37c, 37d, 37e, 37f, 37g, 37h

El instrumento utilizado integra la medición de la satisfacción del contrato psicológico, el compromiso afectivo y la intención de permanencia, y fue desarrollado por Fresse, Schalk y Croon (2008), con base en el instrumento de Freese y Schalk (1997), es decir, estuvo sometido exitosamente a pruebas de evaluación de calidad métrica, tales como evaluación de criterio, validez de contenido, validez predictiva, validez de constructo y confiabilidad. Dicho cuestionario se base en los instrumentos desarrollados por otros autores (Rousseau, 1990; Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Schalk, Freese & Van den Bosch, 1995; Robison & Morrison, 2000; Herriot, Manning & Kidd, 1997; Thomas & Andreson, 1998; Milward & Hopkins, 1998; Porter, Pearce, Tripoli & Lewis, 1998; Rousseau, 2000; Kickul, Lester & Finkl, 2002; Guest & Conway, 2002; Ten Brink, 2004; Psycone, 2005), de los cuales sólo se recomienda el uso de los desarrollados por Rousseau, 2000, Reese y Schalk, 1997 y Psycones, 2005 (Reese & Schalk, 2008).

El instrumento seleccionado (Freese *et al.*, 2008) permite evaluar la dimensión de las obligaciones de la organización y la dimensión de las obligaciones del empleado, así como la importancia del desarrollo profesional en la organización, aspectos relevantes en la satisfacción del contrato psicológico de las generaciones.

El instrumento de autoadministración de competencias profesionales (*career competencies questionnaire*) ha sido validado con dos muestras de graduados realizando prácticas de tiempo completo en dos instituciones de educación alemanas. Estas muestras pertenecen a la generación Y; su uso en esta investigación pretende validarlo en diferentes generaciones (X y Y) y en el contexto mexicano.

Tanto el instrumento de satisfacción del contrato psicológico como el instrumento de autoadministración de competencias profesionales fue traducido por un perito traductor y los reactivos fueron validados a través de sesiones de grupo focal.

El procedimiento para la recolección de datos se realizó a través de una invitación escrita y mediante la distribución física en salones de clase para los alumnos, profesores de posgrados e investigadores, así como en las coordinaciones académicas.

5.8. Calidad métrica del instrumento de medición

Este apartado inicia con los resultados de la validación del instrumento de medición utilizado en el presente estudio. De manera previa se calcula la correlación entre variables (inter-ítem) y posteriormente el análisis factorial exploratorio (AFE), el cual provee información sobre la estructura interna del instrumento (Johnson & Morgan, 2016).

El AFE simplifica la información para interpretarla con mayor facilidad. Busca porqué ciertas variables se relacionan más entre sí y menos con otras. Se trata, en definitiva, de un análisis de la estructura subyacente a una serie de variables (Morales Vallejo, 2011). Mediante la validez de contenido se analiza la relación del contenido del tema y el constructo que se intenta medir (Johnson & Morgan, 2016).

5.8.1. *Tamaño de la muestra y análisis de la base de datos*

El AFE inicia con la revisión de la base de datos utilizada, motivo por el cual en este apartado se refieren cuatro aspectos relevantes (tamaño de muestra, comunalidades, adecuación muestral y multicolinealidad) y sus consecuencias sobre la extracción de factores. Los resultados del AFE por bloque de variables quedan integrados en la siguiente sección (5.8.2).

El tamaño de la muestra es importante, ya que los coeficientes de correlación fluctúan, especialmente, en muestras pequeñas; por tanto, el AFE depende del tamaño de la muestra. Kline (1994) recomienda que el número mínimo de sujetos sea, al menos, el

doble del número de variables. En la misma línea, Tabachnick y Fidell (2012) sugieren muestras de por lo menos 300 observaciones. En esta investigación se cumplen ambos criterios al utilizar una muestra de 303 observaciones (participantes).

En el AFE el interés reside en encontrar dimensiones subyacentes comunes dentro de los datos, por lo que sólo se busca la varianza común entre las variables. La proporción de varianza común presente en una variable se denomina comunalidad y se ha encontrado que a medida que las comunalidades son menores la importancia del tamaño de la muestra se incrementa. Con comunalidades alrededor de 0.5 y muestras entre 100 y 200 observaciones se consideran adecuadas; si las comunalidades son menores a 0.5 el tamaño de la muestra debe incrementarse (Field, 2013).

La prueba Kayser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación muestral indica qué tan disperso o compacto es el patrón de las correlaciones entre variables: mientras más cercano a 0, mayor dispersión y menor adecuación para realizar el AFE. En general, los valores cercanos a 0.9 se consideran excelentes (Field, 2013).

La prueba de esfericidad de Bartlett indica si la matriz de correlaciones es significativamente diferente a la matriz de identidad. Si hay significancia las correlaciones entre las variables son diferentes de 0. La prueba de esfericidad de Bartlett casi siempre es significativa, aun cuando las correlaciones entre variables sean pequeñas. Por tanto, este criterio de adecuación muestral debe acompañarse de otros para tener validez (Field, 2013).

El primer paso al realizar el AFE es buscar la correlación existente entre las variables para detectar multicolinealidad; esto es, correlaciones menores a 0.3 entre variables o correlaciones mayores a 0.8 (es importante considerar el nivel de significancia en la correlación). La razón principal en la detección de multicolinealidades es que se vuelve imposible determinar la contribución única que una variable tiene en un factor. Otra forma de identificar la ausencia de multicolinealidad es a través del valor del determinante de la matriz de correlación, el cual debe ser mayor a 0.00001 (Field, 2013).

5.8.2. Análisis factorial exploratorio por bloque de variable (AFE)

**Tabla 11 Frecuencias de los datos generales de la muestra utilizada para el AFE
(N=303)**

Dato General	Frecuencia (%)	Dato general	Frecuencia (%)
Género		Generación	
Femenino	53.8%	Baby boomer	2.5%
Masculino	46.2%	Generación X	14.5%
		Generación Y	83%
Nivel máximo de estudios		Área de estudios profesionales	
	2.0%	Leyes	9.8%
Licenciatura	14.4%	Economía	8.2%
Especialidad	2.0%	Administración	25.9%
Diplomado	73.1%	Contaduría	12.1%
Maestría	2.3%	Ingeniería	9.2%
Doctorado		Psicología	2.7%
		Medicina	19.7%
		Otras	10.5%
Área funcional de la organización		Puesto de trabajo	
Administración	22.6%	Director general/dueño	7.9%
Finanzas	6.9%	Subdirector o gerente de área	9.2%
Contabilidad	7.5%	Jefe de departamento	13.2%
Mercadotecnia	3.0%	Funcionario nivel medio	9.8%
Planeación	3.6%	Supervisor primera línea	7.6%
Ventas	1.0%	Empleado de oficina	34.7%
Servicio al cliente	1.6%	Residente	17.4%
Catedrático	6.2%		
Servicios médicos	20.7%		
Otros	26.2%		
Antigüedad en el puesto		Universidad	
< 1 año	21.0%	UNAM	18.4%
entre 1 y 5 años	68.9%	UAEM	21.1%
entre 6 y 10 años	7.2%	ITSON	21.6%
entre 11 y 20 años	3.0%	ITAM	19.7%
		HIMFG	17.4%
		Otros	1.7%

Fuente: elaboración propia.

El AFE fue realizado por bloques de variables, de acuerdo con el contenido del *Tilburg Psychological Contract Questionnaire* y el instrumento de competencias profesionales. Así, se calcularon seis AFE:

- Contrato psicológico: obligaciones de la organización
- Contrato psicológico: obligaciones del empleado

- Satisfacción del contrato psicológico
- Compromiso afectivo
- Intención de permanencia
- Competencias profesionales

AFE DE CONTRATO PSICOLÓGICO: OBLIGACIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Como ya se dijo, el AFE inicia con el análisis de las correlaciones interítem. La matriz de Pearson (anexo 2) muestra los coeficientes de correlación entre las variables, el nivel de significancia y el valor del determinante. Si bien entre los ítems de esta variable existen correlaciones significativas (entre 0.27 y 0.4), el ítem 3, “Carga de trabajo balanceada”, presenta coeficientes de correlación significativos con casi todas las variables, al igual que el ítem 18, “Participación en decisiones importantes”, haciendo que estos dos ítems no estén alineados a un factor específico. El valor del determinante de $6.55E-12$ confirma multicolinealidad, lo cual no representa un problema para realizar el AFE (Field, 2013)

Las medidas de adecuación muestral para este conjunto de escalas arrojan un valor de KMO de 0.931, superior al mínimo aceptable de 0.5. La prueba de esfericidad de Bartlett (chi-cuadrado 7257.349 y gl 561) indica que la matriz de correlaciones es significativamente diferente a la matriz antiimagen y, por tanto, las correlaciones entre los ítems son estadísticamente significativas (Field, 2013).

La tabla 12 presenta los resultados de la extracción factorial para las obligaciones de la organización, así como la media y la desviación estándar para cada ítem. El método de extracción de factores utilizado es la factorización de ejes principales, ya que permite examinar la relación entre una serie de ítems, identificando la varianza que tienen en común (comunalidad), lo cual determina el número de constructos (factores) medidos por esos ítems (Johnson & Morgan, 2016).

Tabla 12 Resultados del AFE para contrato psicológico: obligaciones de la organización

Cargas factoriales del AFE usando factorización de ejes principales, comunalidades, eigenvalores y % de varianza para las obligaciones de la organización

	Ítem	M	DS	Factores						Comunalidad
				1	2	3	4	5	6	
1	Diversificación en su trabajo	3.63	1.21	0.117	0.095	0.135	0.257	0.651	0.082	0.538
2	Trabajo retador	3.99	1.12	0.065	0.055	0.029	0.232	0.680	0.070	0.530
3	Carga de trabajo balanceada	3.69	1.27	0.286	0.178	0.226	0.189	0.298	0.152	0.311
4	Trabajo interesante	4.10	1.08	0.001	0.078	0.146	0.219	0.687	0.118	0.561
5	Autonomía	3.73	1.22	0.058	0.214	0.177	0.123	0.498	0.231	0.397
6	La oportunidad de entregar bienes/servicios de calidad	4.38	0.95	-0.082	0.169	0.182	0.212	0.453	0.101	0.329
7	Oportunidades de carrera	3.86	1.24	0.222	0.052	0.149	0.652	0.248	0.214	0.607
8	Educación y entrenamiento	3.99	1.18	0.205	0.162	0.102	0.702	0.215	0.191	0.654
9	Coaching en el trabajo	3.74	1.32	0.224	0.231	0.234	0.585	0.293	0.082	0.593
10	Oportunidades de desarrollo profesional	3.93	1.16	0.264	0.191	0.193	0.734	0.271	0.067	0.761
11	Aprendizaje en el trabajo	4.27	1.02	0.105	0.186	0.212	0.696	0.390	0.061	0.730
12	Oportunidades para utilizar plenamente los conocimientos y habilidades	4.25	1.00	0.014	0.280	0.158	0.607	0.377	0.121	0.629
13	Buena atmósfera de trabajo	4.13	1.10	0.298	0.261	0.726	0.136	0.100	0.216	0.759
14	Buena cooperación	4.12	1.03	0.186	0.246	0.798	0.216	0.160	0.166	0.832
15	Soporte de los compañeros	4.08	1.02	0.079	0.184	0.737	0.164	0.245	0.085	0.678
16	Apreciación y reconocimiento	4.06	1.02	0.238	0.303	0.651	0.240	0.287	0.127	0.728
17	Apoyo del supervisor	4.23	0.95	0.248	0.431	0.530	0.205	0.156	0.137	0.612
18	Participación en decisiones importantes	3.53	1.23	0.180	0.369	0.198	0.167	0.383	0.253	0.447
19	Supervisor justo	3.86	1.13	0.207	0.543	0.384	0.172	0.303	0.219	0.655
20	Retroalimentación sobre el desempeño	4.00	1.11	0.311	0.650	0.284	0.225	0.130	0.175	0.697
21	Reglas y normas claras y justas	4.07	1.14	0.292	0.709	0.246	0.257	0.091	0.167	0.750
22	Mantenerle informado	3.99	1.08	0.278	0.699	0.215	0.174	0.242	0.202	0.741
23	Comunicación abierta	4.01	1.14	0.246	0.652	0.344	0.133	0.219	0.278	0.747
24	Políticas éticas con respecto a la sociedad y el medio ambiente	4.09	1.13	0.200	0.462	0.246	0.213	0.146	0.298	0.470
25	Consideración de circunstancias personales	3.98	1.13	0.079	0.334	0.410	0.166	0.126	0.502	0.581
26	Oportunidad de programas días libres	3.70	1.36	0.175	0.262	0.189	0.112	0.122	0.668	0.609
27	Trabajo desde casa	2.75	1.54	0.242	0.126	0.102	0.158	0.225	0.649	0.581
28	Ajuste de las horas de trabajo con la vida personal	3.33	1.45	0.245	0.194	0.104	0.127	0.184	0.778	0.764
29	Seguridad laboral	4.32	1.10	0.616	0.226	0.147	0.252	-0.027	0.002	0.517
30	Salario apropiado	4.14	1.13	0.661	0.237	0.165	0.149	0.071	0.048	0.550
31	Recompensa por desempeño sobresaliente	3.66	1.37	0.798	0.170	0.142	0.025	0.113	0.123	0.715
32	Rembolso de los gastos de entrenamiento	3.64	1.47	0.673	0.093	0.138	0.209	0.043	0.256	0.592
33	Paquete de beneficios	3.61	1.39	0.766	0.075	0.093	0.156	0.053	0.169	0.656
34	Pago por desempeño	3.58	1.48	0.784	0.176	0.076	0.033	0.016	0.186	0.688
	Eigenvalores			14.005	3.050	2.119	1.633	1.230	1.120	
	% de varianza			40.138	7.807	5.238	3.791	2.509	2.312	

Método de extracción: factorización de ejes principales con rotación Varimax.

Los participantes de la muestra tienen una clara inclinación hacia uno de los extremos de las escalas con medias mayores a 2.5, esto indicaría que el promedio se encuentra cerca del punto medio de la escala; del mismo modo la desviación estándar es mayor a 1.5, lo que indica que una buena proporción de los encuestados no elige los diferentes valores de la escala (Mercado-Salgado, 2016).

El AFE arrojó seis factores con eigenvalores (14.005, 3.050, 2.119, 1.633, 1.230 y 1.120) superiores a 1, valor recomendado por Kaiser (1960). La varianza total explicada es de 61.795%.

Siguiendo la recomendación de eliminar los ítems que muestran multicolinealidad y, por tanto, cargas factoriales poco claras (Field, 2013; Sapp, 2005; Johnson & Morgan, 2016), se eliminaron los ítems 3 y 18; se realizó nuevamente el AFE. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 13.

Al eliminar los ítems 3 y 18, los reactivos que integran cada factor presentan cargas superiores a 0.4, adecuadas para una muestra de 303 observaciones con comunalidades mayores a 0.4 en todos (menos uno) los ítems. La varianza total explicada se incrementa a 63.3%, lo que permite un KMO de adecuación muestral de 0.931. Pese a que el determinante es superior a 0.00001, lo que indica multicolinealidad, no interfiere con la extracción de factores.

Tabla 13 Resultados del AFE para contrato psicológico: obligaciones de la organización, eliminando los ítems 3 y 18

Cargas factoriales del AFE usando factorización de ejes principales, comunalidades, eigenvalores y % de varianza para las obligaciones de la organización										
	Ítem	M	DS	Factores						Comunalidad
				1	2	3	4	5	6	
1	Diversificación en su trabajo	3.63	1.21	0.117	0.142	0.263	0.096	0.642	0.087	0.532
2	Trabajo retador	3.99	1.12	0.070	0.038	0.237	0.052	0.677	0.073	0.529
4	Trabajo interesante	4.10	1.08	0.008	0.156	0.220	0.070	0.690	0.120	0.568
5	Autonomía	3.73	1.22	0.056	0.177	0.119	0.223	0.503	0.238	0.408
6	La oportunidad de entregar bienes/servicios de calidad	4.38	0.95	-0.089	0.182	0.216	0.177	0.443	0.107	0.326
7	Oportunidades de carrera	3.86	1.24	0.217	0.154	0.664	0.045	0.227	0.214	0.611
8	Educación y entrenamiento	3.99	1.18	0.205	0.102	0.697	0.165	0.218	0.191	0.649
9	Coaching en el trabajo	3.74	1.32	0.222	0.236	0.585	0.233	0.291	0.086	0.593
10	Oportunidades de desarrollo profesional	3.93	1.16	0.260	0.198	0.744	0.187	0.253	0.068	0.764
11	Aprendizaje en el trabajo	4.27	1.02	0.105	0.216	0.696	0.186	0.390	0.063	0.732
12	Oportunidades para utilizar plenamente los conocimientos y habilidades	4.25	1.00	0.014	0.161	0.606	0.282	0.379	0.125	0.632
13	Buena atmósfera de trabajo	4.13	1.10	0.296	0.734	0.142	0.248	0.087	0.216	0.762
14	Buena cooperación	4.12	1.03	0.180	0.795	0.219	0.244	0.150	0.168	0.824
15	Soporte de los compañeros	4.08	1.02	0.081	0.743	0.162	0.176	0.247	0.085	0.684
16	Apreciación y reconocimiento	4.06	1.02	0.238	0.659	0.244	0.293	0.278	0.128	0.730
17	Apoyo del supervisor	4.23	0.95	0.246	0.536	0.207	0.426	0.149	0.141	0.614
19	Supervisor justo	3.86	1.13	0.204	0.401	0.191	0.520	0.269	0.224	0.632
20	Retroalimentación sobre el desempeño	4.00	1.11	0.313	0.295	0.224	0.641	0.127	0.180	0.695
21	Reglas y normas claras y justas	4.07	1.14	0.294	0.252	0.250	0.712	0.095	0.171	0.757
22	Mantenerle informado	3.99	1.08	0.278	0.229	0.179	0.689	0.230	0.208	0.733
23	Comunicación abierta	4.01	1.14	0.245	0.354	0.138	0.646	0.207	0.284	0.745
24	Políticas éticas con respecto a la sociedad y el medio ambiente	4.09	1.13	0.198	0.248	0.210	0.466	0.146	0.303	0.474
25	Consideración de circunstancias personales	3.98	1.13	0.078	0.417	0.170	0.324	0.116	0.503	0.580
26	Oportunidad de programas días libres	3.70	1.36	0.173	0.195	0.118	0.254	0.109	0.668	0.605
27	Trabajo desde casa	2.75	1.54	0.242	0.108	0.162	0.119	0.216	0.650	0.580
28	Ajuste de las horas de trabajo con la vida personal	3.33	1.45	0.245	0.105	0.125	0.191	0.184	0.786	0.776
29	Seguridad laboral	4.32	1.10	0.612	0.147	0.252	0.230	-0.031	0.003	0.513
30	Salario apropiado	4.14	1.13	0.654	0.164	0.151	0.245	0.063	0.053	0.543
31	Recompensas por desempeño sobresaliente	3.66	1.37	0.802	0.149	0.027	0.166	0.110	0.124	0.721
32	Rebolsos de los gastos de entrenamiento	3.64	1.47	0.673	0.147	0.220	0.081	0.025	0.255	0.595
33	Paquete de beneficios	3.61	1.39	0.767	0.098	0.160	0.070	0.048	0.169	0.659
34	Pago por desempeño	3.58	1.48	0.786	0.078	0.033	0.176	0.016	0.188	0.691
	Eigenvalores			13.305	3.041	2.110	1.616	1.201	1.102	
	% de varianza			40.505	8.273	5.542	3.984	2.636	2.362	

Método de extracción: factorización de ejes principales con rotación Varimax

AFE DE CONTRATO PSICOLÓGICO: OBLIGACIONES DEL EMPLEADO

Las correlaciones interítem para las obligaciones del empleado (anexo 3) son adecuadas, excepto para los ítems 1, “Buena cooperación”, y 9, “Cumplir con las normas y reglamentos de la organización”, que presentan correlaciones muy bajas con los otros ítems, así como comunalidades cercanas a cero. El determinante es de $4.189E-5$, esto indica que no hay multicolinealidad, pues es mayor al 0.00001 recomendado (Field, 2013).

Las medidas de adecuación muestral para los ítems de las obligaciones del empleado muestran un valor de KMO de 0.889 y la prueba de esfericidad de Bartlett con chi-cuadrada 2911.605 y gl 321, indican que la matriz de correlación es significativamente diferente a la matriz antiimagen (Field, 2013).

En la tabla 14 se presentan los resultados del AFE. Se extrajeron cuatro factores con una varianza total explicada de 56.4%, de los cuales el cuarto queda integrado sólo por el ítem 17, no cumpliendo el mínimo de 3 ítems para definir un factor (Morales Vallejo, 2011). Entonces, se eliminan tres ítems (1, 9 y 17) de estas escalas y se realiza nuevamente el cálculo factorial (tabla 15).

Estos resultados ya muestran comunalidades adecuadas y factores claramente definidos con cargas factoriales apropiadas para el tamaño de la muestra. La medida de adecuación muestral se mantiene en el rango óptimo con un KMO de 0.889. La varianza total explicada es 53.287%.

AFE SATISFACCIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Las correlaciones interítem para la satisfacción del contrato psicológico son adecuadas (anexo 3b), no presentan multicolinealidad y tienen un determinante de 0.086. Las pruebas de adecuación muestral son adecuadas con un KMO de 0.865 y esfericidad de Bartlett de chi-cuadrada de 1118.306 y gl de 15.

El AFE extrajo un factor robusto con coeficientes de comunalidades adecuadas explicando una varianza total de 50.86%.

Tabla 14 Resultados del AFE para contrato psicológico: obligaciones del empleado

Cargas factoriales del AFE usando factorización de ejes principales, comunalidades, Eigenvalores y % de varianza para las obligaciones del empleado

	Ítem	M	DS	Factores				Comunalidad
				1	2	3	4	
5	Integridad	4.78	0.54	0.879	0.157	0.047	-0.006	0.799
6	Dedicación a su trabajo	4.77	0.56	0.833	0.114	0.048	0.039	0.711
3	Proveer buen servicio a los clientes	4.76	0.56	0.796	0.025	0.103	0.043	0.647
11	Contribuir a una atmósfera de trabajo placentera	4.66	0.69	0.783	0.164	0.048	-0.288	0.725
4	Buen desempeño aun en tareas que no le gusta realizar	4.52	0.77	0.711	0.156	-0.049	0.186	0.566
2	Ayudar a compañeros de trabajo	4.51	0.75	0.704	0.261	0.182	-0.318	0.697
10	Proteger la imagen de la organización	4.71	0.60	0.662	0.213	0.153	0.166	0.534
7	Ser consciente de los costos cuando se trata de las propiedades de la organización	4.53	0.71	0.590	0.168	0.302	0.038	0.469
8	Tratar los asuntos privados en casa	4.49	0.90	0.502	-0.054	0.392	0.197	0.448
9	Cumplir con las normas y reglamentos de la organización	4.91	2.97	0.204	-0.009	0.173	-0.018	0.072
22	Mantenerse en la organización por varios años	4.17	1.10	0.125	0.759	-0.096	0.058	0.604
20	Disposición para trabajar en diferentes posiciones	4.45	0.88	0.161	0.753	0.229	-0.143	0.665
19	Flexibilidad para cambiar de puesto	4.49	0.86	0.191	0.717	0.333	-0.170	0.690
18	Participa en entrenamiento para mejorar las competencias laborales	4.46	0.85	0.222	0.613	0.454	0.059	0.636
21	Disposición para trabajar en otras regiones	3.85	1.30	0.051	0.600	0.021	0.129	0.380
15	Ofrecerse como voluntario para realizar tareas adicionales	3.80	1.15	0.041	0.561	0.303	0.383	0.554
16	Trabajar tiempo extra, si es necesario, para que el trabajo quede hecho	4.13	1.07	0.121	0.549	0.091	0.490	0.564
12	Mantener actualizado el conocimiento y las habilidades para poder hacer frente a los cambios	4.59	0.66	0.205	0.182	0.724	0.059	0.602
13	Participar en entrenamiento, fuera de las horas laborables, que es importante para hacer su trabajo correctamente	4.23	0.96	0.094	0.345	0.631	0.258	0.592

Método de extracción: factorización de ejes principales con rotación Varimax.

**Tabla 15 Resultados del AFE para contrato psicológico obligaciones del empleado,
eliminando los ítems 1,9 y 17**

**Cargas factoriales del AFE usando factorización de ejes principales, comunalidades, eigenvalores
y % de varianza para las obligaciones de la organización, eliminando los ítems 1, 9 y 1**

	Ítem	M	DS	Factores				Comunalidad
				1	2	3	4	
5	Integridad	4.78	0.54	0.882	0.074	0.153	0.048	0.810
6	Dedicación a su trabajo	4.77	0.56	0.803	0.049	0.137	0.066	0.670
11	Contribuir a una atmósfera de trabajo placentera	4.66	0.69	0.766	0.073	0.107	0.051	0.605
3	Proveer buen servicio a los clientes	4.76	0.56	0.749	-0.006	0.060	0.148	0.586
2	Ayudar a compañeros de trabajo	4.51	0.75	0.687	0.073	0.263	0.144	0.567
4	Buen desempeño aun en tareas que no le gusta realizar	4.52	0.77	0.643	0.176	0.063	0.020	0.448
10	Proteger la imagen de la organización	4.71	0.60	0.612	0.274	0.043	0.183	0.485
7	Ser consciente de los costos cuando se trata de las propiedades de la organización	4.53	0.71	0.546	0.141	0.160	0.238	0.400
8	Tratar los asuntos privados en casa	4.49	0.90	0.444	0.090	-0.016	0.306	0.299
15	Ofrecerse como voluntario para realizar tareas adicionales	3.80	1.15	0.053	0.692	0.077	0.312	0.585
22	Mantenerse en la organización por varios años	4.17	1.10	0.141	0.572	0.339	-0.051	0.466
16	Trabajar tiempo extra, si es necesario, para que el trabajo quede hecho	4.13	1.07	0.115	0.567	0.150	0.158	0.382
21	Disposición para trabajar en otras regiones	3.85	1.30	0.074	0.470	0.181	0.101	0.269
19	Flexibilidad para cambiar de puesto	4.49	0.86	0.183	0.286	0.820	0.215	0.833
20	Disposición para trabajar en diferentes posiciones	4.45	0.88	0.169	0.386	0.677	0.132	0.653
18	Participa en entrenamiento para mejorar las competencias laborales	4.46	0.85	0.217	0.344	0.533	0.409	0.616
13	Participar en entrenamiento, fuera de las horas laborales, que es importante para hacer su trabajo correctamente	4.23	0.96	0.098	0.409	0.094	0.616	0.565
12	Mantener actualizado el conocimiento y las habilidades para poder hacer frente a los cambios	4.59	0.66	0.205	0.101	0.234	0.614	0.484
14	Hacer sugerencias para mejoras	4.45	0.80	0.265	0.289	0.299	0.396	0.400
	Eigenvalores			6.503	2.302	0.733	0.587	
	% de varianza			34.225	12.117	3.855	3.090	

Método de extracción: factorización de ejes principales con rotación Varimax.

Tabla 15b Resultados del AFE para satisfacción del contrato psicológico

Cargas factoriales del AFE usando factorización de ejes principales, comunalidades, eigenvalores y % de varianza para satisfacción del contrato psicológico					
		Factor			
	Ítem	M	DS	1	Comunalidades
1	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de puesto de trabajo?	3.9691	1.02363	0.697	0.484
2	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de desarrollo profesional?	3.8476	1.09798	0.696	0.485
3	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones clima organizacional?	3.6391	1.13192	0.767	0.588
4	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones políticas organizacionales?	3.7913	0.99887	0.765	0.585
5	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones balance vida-trabajo?	3.2109	1.33704	0.703	0.495
6	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de recompensas?	3.2587	1.29875	0.644	0.414
	Eigenvalores			3.537	
	% de varianza			50.866	

Método de extracción: Factorización de ejes principales con rotación Varimax.

AFE DE COMPROMISO AFECTIVO

Las correlaciones interítem para compromiso afectivo (anexo 4) son adecuadas, no presentan multicolinealidad y tienen un determinante de 0.066. Las pruebas de adecuación muestral son adecuadas con KMO de 0.796 y esfericidad de Bartlett de chi-cuadrada de 805.773 y gl de 21.

El AFE extrajo dos factores robustos con coeficientes y comunalidades adecuadas, explicando una varianza total de 57.68% (Littlewood, 2004).

Tabla 16 Resultados del AFE para compromiso afectivo

Cargas factoriales del AFE usando factorización de ejes principales, comunalidades, eigenvalores y % de varianza para el compromiso afectivo

	Ítem	M	DS	Factores		Comunalidad
				1	2	
1	Estoy muy contento de haber elegido esta organización para trabajar sobre las demás que estaba considerando en el momento en que me uní	4.2658	0.88457	0.766	-0.113	0.530
2	Realmente me importa el destino de esta organización	4.4120	0.85424	0.764	-0.008	0.572
3	Decidir trabajar para esta organización fue definitivamente un error de mi parte	1.7375	1.16084	0.717	-0.240	0.448
4	Mis valores personales y los de la organización son muy similares	3.8505	0.99712	0.652	-0.325	0.600
5	Para mí, ésta es la mejor de todas las organizaciones posibles para trabajar	3.5847	1.07872	-0.182	0.792	0.585
6	Siento poca lealtad hacia esta organización	1.9269	1.23611	-0.153	0.787	0.661
7	No me siento parte de esta organización	1.9767	1.22860	-0.101	0.662	0.643
Eigenvalores				2.843	1.195	
% de varianza				40.614	17.073	

Método de extracción: factorización de ejes principales con rotación Varimax.

AFE DE INTENCIÓN DE PERMANENCIA

Las correlaciones interítem para la intención de permanencia se encuentran en el anexo 5, se observan correlaciones adecuadas con un nivel de significancia de 0.001 y con un determinante de 0.022, lo que indica que no hay multicolinealidad entre las variables.

Las pruebas de adecuación muestral presentan un valor de KMO de 0.854 y chi-cuadrada de 1126.982 y gl 28 para la prueba de Bartlett. La varianza total explicada es de 48% con un sólo factor.

Tabla 17 Resultados del AFE para intención de permanencia

Cargas factoriales del AFE usando factorización de ejes principales, comunalidades, eigenvalores y % de varianza para intención de permanencia

	Ítem	M	DS	Factor	
				1	Comunalidad
1	Planeo continuar trabajando aquí hasta que me retire	2.85	1.35	0.818	0.310
2	A menudo pienso en renunciar	2.22	1.24	0.804	0.418
3	Estoy buscando una oportunidad para encontrar trabajo en otra organización	2.71	1.30	0.765	0.646
4	Dejaría esta organización si me ofrecieran el mismo trabajo en otra	2.37	1.26	0.682	0.465
5	Estoy activamente buscando otro trabajo	2.12	1.17	0.646	0.585
6	Los siguientes años pretendo mantenerme en esta organización	3.42	1.28	-0.624	0.389
7	En los últimos 3 meses he aplicado para una vacante en otra organización	1.90	1.24	0.603	0.363
8	Si tuviera la oportunidad me cambiaría a otra organización	2.80	1.39	-0.557	0.669
Eigenvalores				3.846	
%de varianza				48.080	

Método de extracción: factorización de ejes principales con rotación Varimax.

Las correlaciones interítem de las competencias profesionales (anexo 6) presentan valores entre 0.3 y 0.6 en la mayoría de los ítems; sin embargo, a diferencia de las variables anteriores, en este bloque hay correlaciones superiores a 0.7. Según Field (2013) la presencia de multicolinealidad con valores de correlaciones extremos puede afectar la extracción de los factores, lo cual se verifica con un valor del determinante de $3.27E-7$, menor al 0.00001 recomendado por Field (2013).

En relación a la primera extracción de factores (tabla 18), cuatro tienen eigenvalores superiores a 1, y uno de 0.994. Por lo que se decide realizar el análisis factorial con valor fijo de cinco factores a extraer (tabla 19).

Tabla 18 Varianza total explicada para autoadministración de competencias profesionales (primer cálculo)

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9.428	44.897	44.897	9.054	43.113	43.113	4.103	19.537	19.537
2	1.833	8.730	53.627	1.473	7.016	50.129	3.205	15.260	34.797
3	1.705	8.121	61.748	1.297	6.177	56.306	3.202	15.248	50.045
4	1.192	5.677	67.425	0.888	4.228	60.534	2.203	10.489	60.534
5	0.994	4.735	72.159						

Al realizar el análisis factorial con cinco factores fijos, los resultados arrojan una adecuación muestral con KMO de 0.909 y una prueba de especificidad de Bartlett (chi-

cuadrada 4377.521 y gl 210) que indica que la matriz de correlaciones es significativamente diferente a la matriz antiimagen. Ahora la varianza total explicada aumenta a 64.34%.

Tabla 19 Resultados del AFE Autoadministración de competencias profesionales

Cargas factoriales del AFE usando factorización de ejes principales, comunalidades, eigenvalores y % de varianza para autoadministración de competencias profesionales

	Ítem	M	DS	Factores					Comunalidad
				1	2	3	4	5	
16	Sé cómo buscar oportunidades de desarrollo en mi área de trabajo	4.1921	0.83300	0.729	0.136	0.277	0.125	0.181	0.675
13	Puedo mostrarle a otros lo que quiero alcanzar en mi carrera profesional	4.3344	0.75422	0.601	0.262	0.314	0.146	0.225	0.601
14	Puedo mostrarle a la gente que me rodea lo que es importante para mí en mi trabajo	4.4470	0.66386	0.599	0.250	0.159	0.320	0.223	0.599
15	Yo sé cómo averiguar cuáles son mis opciones para adquirir mayores conocimientos	4.4205	0.69548	0.595	0.229	0.219	0.240	0.097	0.522
12	Claramente puedo presentarle a otros mis fortalezas en mi trabajo	4.3179	0.73245	0.576	0.343	0.221	0.133	0.287	0.598
17	Sé cómo explorar mis posibilidades en el mercado laboral	4.0993	0.88363	0.514	0.108	0.399	0.011	0.275	0.511
7	Sé que habilidades poseo	4.5861	0.60798	0.179	0.891	0.196	0.172	0.157	0.753
6	Estoy consciente de mis talentos en mi trabajo	4.5828	0.58619	0.262	0.737	0.256	0.190	0.201	0.919
4	Conozco mis fortalezas en mi trabajo	4.6126	0.57544	0.233	0.719	0.192	0.287	0.111	0.703
5	Estoy familiarizado con mis deficiencias en mi trabajo	4.4238	0.71003	0.168	0.575	0.109	0.238	-0.027	0.428
21	Puedo establecer metas personales de lo que quiero alcanzar en mi carrera profesional	4.4570	0.72666	0.213	0.177	0.790	0.235	0.089	0.764
20	Puedo crear un cronograma para lo que quiero lograr en mi carrera	4.1556	0.90345	0.224	0.189	0.781	0.103	0.233	0.762
19	Sé lo que quiero lograr en mi carrera profesional dentro de un año	4.4139	0.79295	0.282	0.262	0.699	0.240	0.055	0.698
18	Puedo hacer planes profesionales claros	4.2550	0.79735	0.382	0.151	0.609	0.080	0.174	0.577
1	Sé lo que me gusta en mi trabajo	4.5894	0.67486	0.176	0.278	0.085	0.742	0.309	0.763
3	Puedo ver claramente lo que me apasiona en mi trabajo	4.5662	0.69687	0.201	0.272	0.233	0.740	0.182	0.750
2	Sé lo que es importante para mí en mi carrera profesional	4.6391	0.59806	0.175	0.281	0.217	0.739	0.125	0.719
9	Conozco a mucha gente fuera de mi trabajo que puede ayudarme con mi carrera profesional	3.7483	1.02926	0.164	0.007	0.106	0.104	0.689	0.523
8	Conozco a mucha gente dentro de mi trabajo que puede ayudarme con mi carrera profesional	4.0331	0.93948	0.178	0.134	0.129	0.199	0.627	0.499
11	Sé cómo acercarme a la persona correcta para que mi ayude con mi carrera profesional	4.0331	0.91075	0.324	0.197	0.185	0.197	0.513	0.481
Eigenvalores				9.101	1.829	1.481	1.167	0.972	
% de varianza				45.507	9.147	7.403	5.834	4.861	

Método de extracción: factorización de ejes principales con rotación Varimax.

5.8.3 Confiabilidad

Confiabilidad significa que una escala debe reflejar consistentemente el constructo que mide. La confiabilidad se determina a través de la medición de la consistencia interna de las escalas del instrumento, mediante el uso del coeficiente alfa de Cronbach, cuyos valores generalmente aceptados se encuentran entre 0.7 y 0.8; sin embargo, Kline (1999) señala que para constructos psicológicos son aceptables valores inferiores a 0.7, debido a la diversidad de los constructos medidos.

La confiabilidad se determinó para las escalas del contrato psicológico: obligaciones de la organización (tabla 20), contrato psicológico: obligaciones del empleado (tabla 21), satisfacción del contrato psicológico (tabla 21b), compromiso afectivo (tabla 22), intensidad de pertenencia (tabla 23 y 24) y competencias profesionales (tabla 25). Se calcula el coeficiente alfa de Cronbach para las dimensiones y factores obtenidos en el AFE.

Los resultados de la tabla 20 muestran que las escalas de medición de las obligaciones de la organización son confiables con valores de alfa de Cronbach superiores a 0.8 para cinco escalas y 0.7 para la escala puesto de trabajo.

CONFIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO: OBLIGACIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 20 Cargas factoriales del AFE y coeficientes alfa de Cronbach para las escalas de medición del contrato psicológico: obligaciones de la organización

	Ítem	Carga factorial	Alfa de Cronbach
Factor 1. Puesto de trabajo			0.789
1	Diversificación en su trabajo	0.642	
2	Trabajo retador	0.677	
4	Trabajo interesante	0.690	
5	Autonomía	0.503	
6	La oportunidad de entregar bienes/servicios de calidad	0.443	
Factor 2. Desarrollo profesional			0.909
7	Oportunidades de carrera	0.664	
8	Educación y entrenamiento	0.697	
9	Coaching en el trabajo	0.585	
10	Oportunidades de desarrollo profesional	0.744	
11	Aprendizaje en el trabajo	0.696	
12	Oportunidades para utilizar plenamente los conocimientos y habilidades	0.606	
Factor 3. Clima organizacional			0.917
13	Buena atmósfera de trabajo	0.734	
14	Buena cooperación	0.795	
15	Soporte de los compañeros	0.743	
16	Apreciación y reconocimiento	0.659	
17	Apoyo del supervisor	0.536	
19	Supervisor justo	0.401	
Factor 4. Políticas organizacionales			0.917
20	Retroalimentación sobre el desempeño	0.641	
21	Reglas y normas claras y justas	0.712	
22	Mantenerle informado	0.689	
23	Comunicación abierta	0.646	
24	Políticas éticas con respecto a la sociedad y el medio ambiente	0.466	
Factor 5: Balance vida-trabajo			0.846
25	Consideración de circunstancias personales	0.503	
26	Oportunidad de programas días libres	0.668	
27	Trabajo desde casa	0.650	
28	Ajuste de las horas de trabajo con la vida personal	0.786	
Factor 6 : Recompensas			0.893
29	Seguridad laboral	0.612	
30	Salario apropiado	0.654	
31	Recompensas por desempeño sobresaliente	0.802	
32	Rembolso de los gastos de entrenamiento	0.673	
33	Paquete de beneficios	0.767	
34	Pago por desempeño	0.786	

Tabla 21 Cargas factoriales del AFE y coeficientes alfa de Cronbach para las escalas de medición del contrato psicológico: obligaciones del empleado

	Ítem	Cargas factoriales	Alfa de Cronbach
Factor 1. Obligaciones en el rol laboral			0.885
5	Integridad	0.882	
6	Dedicación a su trabajo	0.803	
11	Contribuir a una atmósfera de trabajo placentera	0.766	
3	Proveer buen servicio a los clientes	0.749	
2	Ayudar a compañeros de trabajo	0.687	
4	Buen desempeño aun en tareas que no le gusta realizar	0.643	
10	Proteger la imagen de la organización	0.612	
7	Ser consciente de los costos cuando se trata de las propiedades de la organización	0.546	
8	Tratar los asuntos privados en casa	0.444	
Factor 2. Obligaciones fuera del rol laboral (1)			0.704
15	Ofrecerse como voluntario para realizar tareas adicionales	0.692	
22	Mantenerse en la organización por varios años	0.572	
16	Trabajar tiempo extra, si es necesario, para que el trabajo quede hecho	0.567	
21	Disposición para trabajar en otras regiones	0.470	
Factor 3. Obligaciones fuera del rol laboral (2)			0.848
19	Flexibilidad para cambiar de puesto	0.820	
20	Disposición para trabajar en diferentes posiciones	0.677	
18	Participa en entrenamiento para mejorar las competencias laborales	0.533	
Factor 4. Obligaciones fuera del rol laboral (3)			0.661
13	Participar en entrenamiento, fuera de las horas laborables, que es importante para hacer su trabajo correctamente	0.616	
12	Mantener actualizado el conocimiento y las habilidades para poder hacer frente a los cambios	0.614	
14	Hacer sugerencias para mejoras	0.396	

La tabla 21 presenta los resultados de confiabilidad para las escalas de medición del contrato psicológico-obligaciones del empleado. Es importante recordar que para la población de estudio, las obligaciones fuera del rol laboral no forman parte de un solo factor como en el instrumento original; de los tres nuevos factores, dos se encuentran en el rango generalmente aceptable entre 0.7 y 0.8. El cuarto factor tiene un alfa de 0.661, propio de estudios correlacionales.

CONFIABILIDAD DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Los resultados de la tabla 21b muestran la confiabilidad de las escalas de medición del factor obtenido para la satisfacción del contrato psicológico.

Tabla 21b Cargas factoriales del AFE y coeficiente alfa de Cronbach para satisfacción del contrato psicológico

	Ítem	Carga factorial	Alfa de Cronbach
	<i>Factor 1: Satisfacción del contrato psicológico</i>		0.86
1	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de puesto de trabajo?	0.697	
2	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de desarrollo profesional?	0.696	
3	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones clima organizacional?	0.767	
4	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones políticas organizacionales?	0.765	
5	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones balance vida-trabajo?	0.703	
6	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones recompensado?	0.644	

CONFIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE COMPROMISO AFECTIVO

Los resultados de la tabla 22 muestra la confiabilidad de los dos factores obtenidos para compromiso afectivo en el AFE.

Tabla 22 Cargas factoriales del AFE y coeficiente alfa de Cronbach para compromiso afectivo

	Ítem	Cargas Factoriales	Alfa de Cronbach
	Factor 1. Compromiso Afectivo (1)		0.826
1	Estoy muy contento de haber elegido esta organización para trabajar sobre las demás que estaba considerando en el momento en que me uní	0.766	
2	Realmente me importa el destino de esta organización	0.764	
3	Decidir trabajar para esta organización fue definitivamente un error de mi parte	0.717	
4	Mis valores personales y los de la organización son muy similares	0.652	
	Factor 2. Compromiso Afectivo (2)		0.803
5	Para mí esta es la mejor, de todas las organizaciones posibles, para trabajar	0.792	
6	Siento poca lealtad hacia esta organización	0.787	
7	No me siento parte de esta organización	0.662	

CONFIABILIDAD DE LA ESCALA DE INTENCIÓN DE PERMANENCIA

En la intención de permanencia (tabla 23) se identificó un solo factor igual que en el instrumento original; además, pese a que el alfa de Cronbach es el más bajo de todas las escalas de medición utilizadas en el instrumento es adecuado de acuerdo con Kline (1999).

Tabla 23 Cargas factoriales y coeficiente alfa de Cronbach para intención de permanencia

	Ítem	Cargas factoriales	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
	Factor 1. Compromiso afectivo (1)		0.541	
	Planeo continuar			
1	trabajando aquí hasta que me retire	0.818		0.706
2	A menudo pienso en renunciar	0.804		0.434
	Estoy buscando una			
3	oportunidad para encontrar trabajo en otra organización	0.765		0.358
	Dejaría esta organización			
4	si me ofrecieran el mismo trabajo en otra	0.682		0.394
	Estoy activamente			
5	buscando otro trabajo	0.646		0.378
	Los siguientes años			
6	pretendo mantenerme en esta organización	-0.624		0.429
	En los últimos 3 meses he			
7	aplicado para una vacante en otra organización	0.603		0.712
	Si tuviera la oportunidad			
8	me cambiaría a otra organización	-0.557		0.405

Al revisar las estadísticas totales por elemento se encuentra que la eliminación del ítem 1 (planeo continuar trabajando aquí hasta que me retire) aumenta considerablemente la

confiabilidad de la escala completa. Por ello, se revisa la comunalidad del mismo y se identifica que es el valor más bajo de los ocho ítems (0.310), lo cual permite que se elimine. Es importante mencionar que aun cuando la eliminación del ítem 7 incrementaría también la confiabilidad de la escala, se decide conservarlo por el aporte que realiza a la varianza común del factor, incluso cuando la comunalidad es de 0.389, cercana al 0.4, límite recomendado por Field (2013). Se realizó nuevamente el AFE sin el ítem 1 (tabla 24).

Tabla 24 Cargas factoriales del AFE y coeficiente alfa de Cronbach para intención de permanencia sin el ítem 1

Ítem	Cargas Factoriales	Alfa de Cronbach
Factor 1. Compromiso afectivo (1)		0.706
2 A menudo pienso en renunciar	0.815	
3 Estoy buscando una oportunidad para encontrar trabajo en otra organización	0.805	
4 Dejaría esta organización si me ofrecieran el mismo trabajo en otra	0.787	
5 Estoy activamente buscando otro trabajo	0.700	
6 Los siguientes años pretendo mantenerme en esta organización	0.649	
7 En los últimos 3 meses he aplicado para una vacante en otra organización	0.612	
8 Si tuviera la oportunidad me cambiaría a otra organización	-0.571	
KMO	0.853	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. chi-cuadrado	966.364
	gl	21
	Sig.	0.000
Varianza total explicada		50.62%

La eliminación del ítem 1, mantiene las pruebas de normalidad con muy poca variación (KMO anterior= 0.854, KMO actual= 0.853) y aumenta la varianza total explicada de 48.08% a 50.62%

Tabla 25 Cargas factoriales del AFE y coeficientes alfa de Cronbach para autoadministración de competencias profesionales

	Ítem	Cargas factoriales	Alfa de Cronbach
	Factor 1. Exploración profesional y auto-presentación		0.875
16	Sé cómo buscar oportunidades de desarrollo en mi área de trabajo	0.729	
13	Puedo mostrarle a otros lo que quiero alcanzar en mi carrera profesional	0.601	
14	Puedo mostrarle a la gente que me rodea lo que es importante para mí en mi trabajo	0.599	
15	Yo sé cómo averiguar cuáles son mis opciones para adquirir mayores conocimientos	0.595	
12	Claramente puedo presentarle a otros mis fortalezas en mi trabajo	0.576	
17	Sé cómo explorar mis posibilidades en el mercado laboral	0.514	
	Factor 2. Reflexión sobre habilidades		0.885
7	Sé que habilidades poseo	0.891	
6	Estoy consciente de mis talentos en mi trabajo	0.737	
4	Conozco mis fortalezas en mi trabajo	0.719	
5	Estoy familiarizado con mis deficiencias en mi trabajo	0.575	
	Factor 3. Control profesional		0.888
21	Puedo establecer metas personales de lo que quiero alcanzar en mi carrera profesional	0.790	
20	Puedo crear un cronograma para lo que quiero lograr en mi carrera	0.781	
19	Sé lo que quiero lograr en mi carrera profesional dentro de un año	0.699	
18	Puedo hacer planes profesionales claros	0.609	
	Factor 4. Reflexión sobre motivadores		0.890
1	Sé lo que me gusta en mi trabajo	0.742	
3	Puedo ver claramente lo que me apasiona en mi trabajo	0.740	
2	Sé lo que es importante para mí en mi carrera profesional	0.739	
	Factor 5: Redes de relaciones		0.807
9	Conozco a mucha gente FUERA de mi trabajo que puede ayudarme con mi carrera profesional	0.689	
8	Conozco a mucha gente DENTRO de mi trabajo que puede ayudarme con mi carrera profesional	0.627	
11	Sé cómo acercarme a la persona correcta para que mi ayude con mi carrera profesional	0.513	
10	Sé cómo pedir consejo a las personas que forman parte de mi red de relaciones	0.781	

Los resultados de la tabla 25 muestran la confiabilidad de las escalas de medición de los cinco factores obtenidos para competencias profesionales en el AFE.

En la práctica, para instrumentos comerciales estandarizados, valores de confiabilidad entre 0.8-0.9 son aceptables; para instrumentos no estandarizados, los valores normalmente se encuentran cercanos a 0.5 (Sapp, 2005). En esta investigación los valores de confiabilidad para la mayor parte de las escalas fueron superiores a 0.8, excepto para las obligaciones fuera del rol laboral del contrato psicológico, factor 2 y factor 4 (0.704 y 0.661).

Tabla 26 Comparativa de validez de constructo y confiabilidad (n=303)

Constructo	Factores y varianza total explicada	Alfa de Cronbach del instrumento utilizado en esta investigación	Alfa de Cronbach del instrumento original
Contrato psicológico: obligaciones de la organización	6	Recompensas (α 0.893)	Recompensas (α 0.76)
	63.3%	Políticas organizacionales (α 0.917)	Políticas organizacionales (α 0.84)
		Desarrollo profesional (α 0.909)	Desarrollo profesional (α 0.80)
		Clima organizacional (α 0.917)	Clima organizacional (α 0.84)
		Puesto de trabajo (α 0.789)	Puesto de trabajo (α 0.78)
	Balance vida-trabajo (α 0.846)	Balance vida-trabajo (α 0.58) (Reese & Schalk, 2008)	
Contrato psicológico: obligaciones del empleado	4	Obligaciones en rol laboral (α 0.885)	Obligaciones en rol laboral (α 0.86)
	53.28%	Obligaciones fuera del rol laboral (α 0.704)	Obligaciones fuera del rol laboral (α 0.82)
		Obligaciones fuera del rol laboral (α 0.848)	(Reese & Schalk, 2008)
		Obligaciones fuera del rol laboral (α 0.661)	
Satisfacción del contrato psicológico	1	Satisfacción del contrato psicológico (6 items, α 0.86)	Satisfacción del contrato psicológico (6 items) (Reese & Schalk, 2008)
Compromiso afectivo	2	F1 (CA1, CA2, CA4, CA5) (α 0.826)	Compromiso afectivo (α 0.83)
	51.68%	F2 (CA3, CA6, CA7) (α 0.803)	(Reese & Schalk, 2008)
Intención de permanencia	1	Intención de permanencia (α 0.706)	Intención de Permanencia (α 0.91) (Reese & Schalk, 2008)
Autoadministración de competencias profesionales	5	F1 (Exploración profesional y auto-presentación) (α 0.875)	Exploración profesional (α 0.67)
	64.34%	Control profesional (α 0.888)	Autopresentación (α 0.83)
		Reflexión sobre habilidades (α 0.885)	Control profesional (α 0.70)
		Redes de relaciones (α 0.807)	Reflexión sobre habilidades (α 0.73)
		Reflexión sobre motivadores (α 0.890)	Redes de relaciones (α 0.74)
		Reflexión sobre motivadores (α 0.77) (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2013)	

La tabla 26 presenta los resultados que validan la calidad métrica del instrumento de medición, en cumplimiento con el objetivo especificado.

5.9. Análisis de datos

El análisis estadístico debe contribuir a generar respuestas para las preguntas de investigación y a contrastar la teoría previa. En esta investigación se utiliza estadística descriptiva, inferencial, multivariada y no paramétrica (tabla 27).

Tabla 27 Análisis estadístico

Objetivo/Preguntas	Análisis Estadístico	Justificación
Verificar la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis factorial exploratorio: Extracción de factores utilizando Factorización de Ejes Principales con rotación Varimax. • Alfa de Cronbach. 	El análisis factorial exploratorio (AFE) provee información sobre la estructura interna del instrumento y a través de la validez de contenido se analiza la relación del contenido del instrumento y el constructo que se intenta medir (Johnson & Morgan, 2016)
Análisis factorial exploratorio (AFE) y Análisis factorial confirmatorio (AFC)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelación confirmatoria: Modelación por ecuaciones estructurales (MEE). • Modelo Path. • Modelo de Medición 	La modelación por ecuaciones estructurales como estrategia de modelación confirmatoria (AFC) busca confirmar que el modelo derivado del análisis factorial exploratorio (AFE) se ajusta a los datos recolectados (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2007).
Verificar la existencia de correlación entre las variables estudiadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de correlación. • Modelación por ecuaciones estructurales. • Modelo Estructural 	La modelación mediante regresión múltiple busca medir la interacción entre las variables explicativas (compromiso afectivo e intención de permanencia) con la variable dependiente, satisfacción del contrato psicológico; Así como, el efecto moderador de las competencias profesionales (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2007; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).
<p>¿La autoadministración de competencias profesionales modera la relación de satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo?</p> <p>¿Tiene la generación Y niveles menores de compromiso afectivo en comparación a la generación X en relación a la satisfacción del contrato psicológico?</p> <p>¿Tiene la generación Y niveles menores de intención de permanencia en comparación a la generación X en relación a la satisfacción del contrato psicológico?</p> <p>¿Cuáles son las obligaciones de la organización más importantes para la generación Y en comparación a la generación X?</p> <p>¿Qué efecto tienen las obligaciones del empleado en el mecanismo de reciprocidad para la facilitación de compromiso afectivo en los miembros de las generaciones X y Y, que actualmente en la fuerza laboral mexicana?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelado por ecuaciones estructurales • Análisis Multigrupo 	Para explicar las diferencias entre las generaciones en las dimensiones del contrato psicológico y la administración de competencias profesionales y los resultados laborales. Se utiliza análisis multigrupo y <i>bootstrapping</i> para identificar el nivel de significancia usando el Software Smartpls 3.0 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

SEGUNDA PARTE

6. Resultados: modelado con PLS

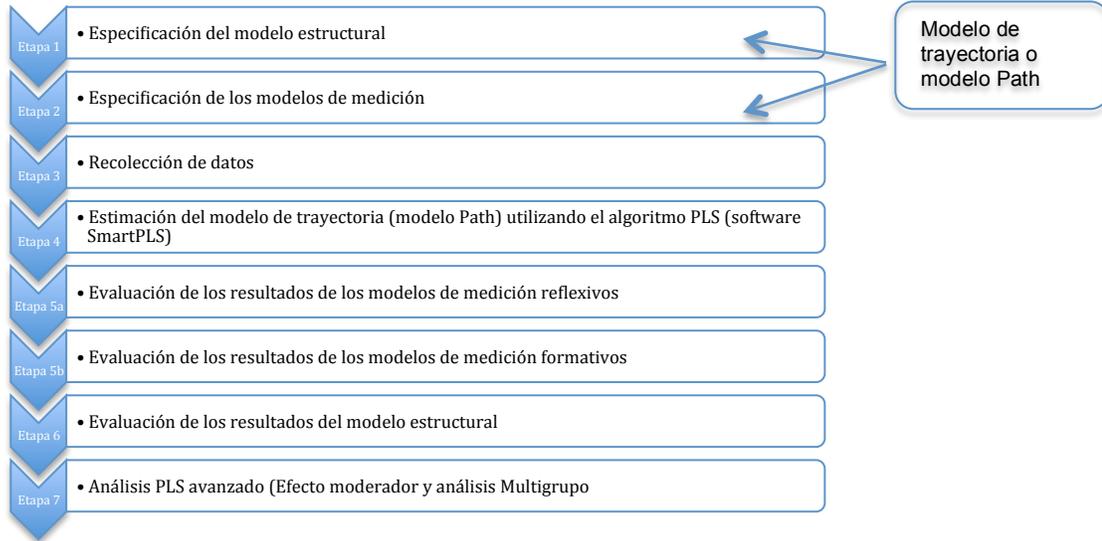
Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para identificar patrones en los datos sobre la forma en que se relacionan las variables del modelo hipotético (sección 5.3); esta técnica estadística, se basa en el análisis de varianza y asume mayor flexibilidad en la distribución de los datos (no se exigen suposiciones paramétricas rigurosas de normalidad). La construcción de esta segunda parte inicia con las relaciones entre indicadores (variables manifiestas) y variables latentes (constructos), así como con las relaciones entre las mismas. Este procedimiento está diseñado para el análisis interno e intraestructural en el proceso de validación de las variables latentes que integran el modelo (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Es bajo esta lógica que se da cumplimiento a los objetivos de investigación; es decir, se sigue el orden (de izquierda a derecha) que dicta el modelo hipotético. El procedimiento a seguir en el proceso de modelado con ecuaciones estructurales se especifica en la ilustración 1.

Para ello se empleó el software Smartpls 3, desarrollado por Ringle *et al.* (2015), previa suscripción y autorización de su uso. Smartpls es un modelo de estimación y análisis Structural Equation Modelling (SEM), cuyo proceso consiste en dos pasos: la evaluación del modelo externo (modelo de medición) y el modelo interno (modelo estructural) (Hair, Sarsted, Hopkins & Kuppelwiese, 2014).

Esta secuencia garantiza que se tengan indicadores adecuados para los constructos (variables latentes) antes de intentar llegar a conclusiones sobre las relaciones incluidas en el modelo interno (modelo estructural) (Roldán & Sánchez-Franco, 2012).

La meta del modelado de ecuaciones estructurales utilizando PLS-SEM es maximizar la varianza explicada de las variables latentes endógenas. Por lo que la evaluación de la calidad de los modelos de medición y del modelo estructural se enfoca en métricas que indican la capacidad predictiva del modelo (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

Ilustración 1. Procedimiento sistemático para aplicar el modelado con ecuaciones estructurales



Fuente: Hair, Hult, Ronglr & Sarstedt, 2017

La muestra utilizada en el proceso de modelado por ecuaciones estructurales consta de 269 observaciones (se eliminan 34 observaciones que no cumplen con invarianza configural para el análisis multigrupo), cuyas características generales se exponen en la siguiente tabla.

Tabla 28 Frecuencias de los datos generales de la muestra utilizada para el modelado con ecuaciones estructurales (N=269)

Dato general	Frecuencia (%)	Dato General	Frecuencia (%)
Género		Generación	
Masculino	48.3%	Generación X	19.3%
Femenino	50.6%	Generación Y	80.7%
Nivel máximo de estudios		Área de estudios profesionales	
Licenciatura	2.3%	Leyes	11.2%
Especialidad	6.6%	Economía	9.7%
Diplomado	1.9%	Administración	29.7%
Maestría	85.7%	Contaduría	14.3%
Doctorado	3.4%	Ingeniería	11.6%
		Psicología	2.7%
		Medicina	5.0%
		Otras	15.8%
Área funcional de la organización		Puesto de trabajo	
Administración	26.6%	Director general/dueño	8.5%
Finanzas	8.9%	Subdirector o gerente de área	11.6%
Contabilidad	8.5%	Jefe de departamento	15.1%
Mercadotecnia	3.5%	Funcionario nivel medio	12%
Planeación	3.9%	Supervisor primera línea	8.5%
Ventas	1.2%	Empleado de oficina	44.4%
Servicio al cliente	1.9%		
Catedrático	7.3%		
Servicios médicos	6.6%		
Otros	31.7%		
Antigüedad en el puesto		Universidad	
< 1 año	14.3%	UNAM	25.1%
Entre 1 y 5 años	57.9%	UAEM	24.3%
Entre 6 y 10 años	14.7%	ITSON	25.1%
entre 11 y 20 años	8.1%	ITAM	22.8%
Entre 21 y 30 años	5.0%	Otros	2.7%

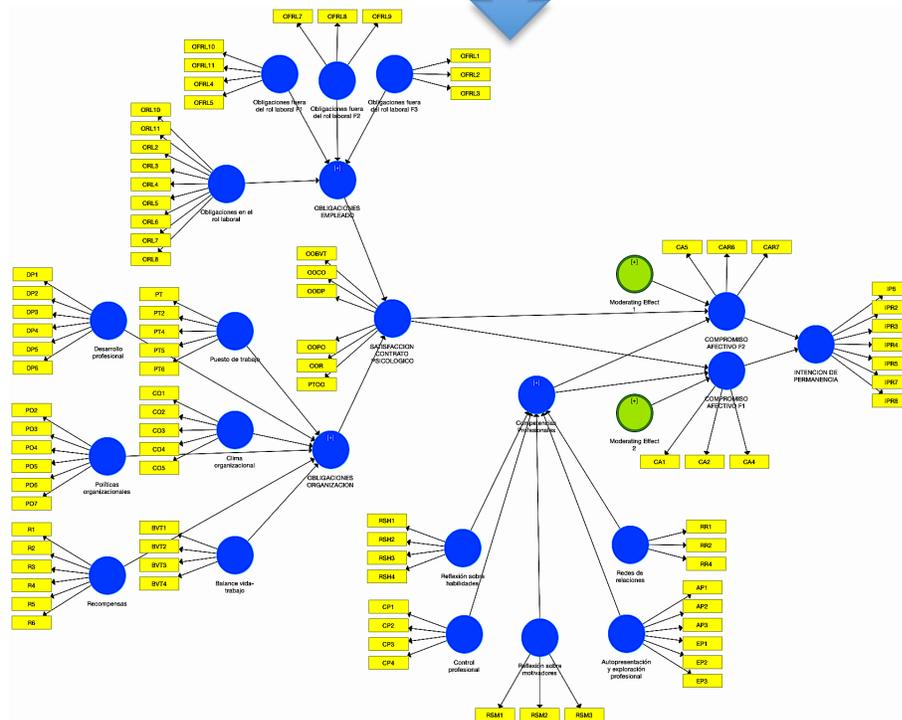
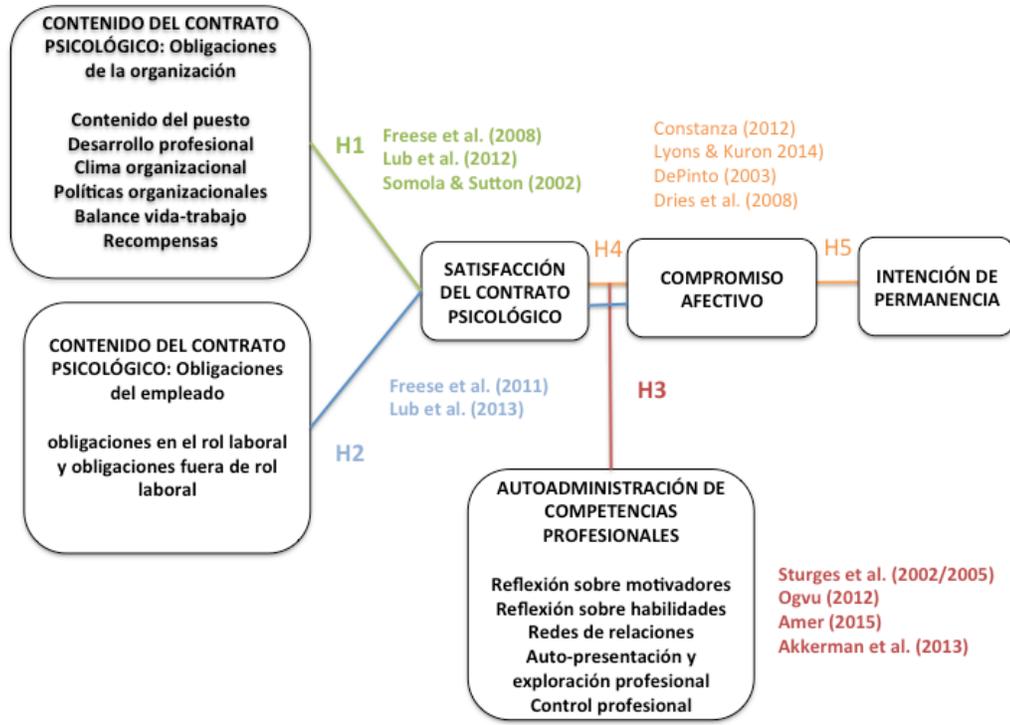
Fuente: elaboración propia.

6.1. Modelo de trayectoria (modelo Path) SCPCAIP

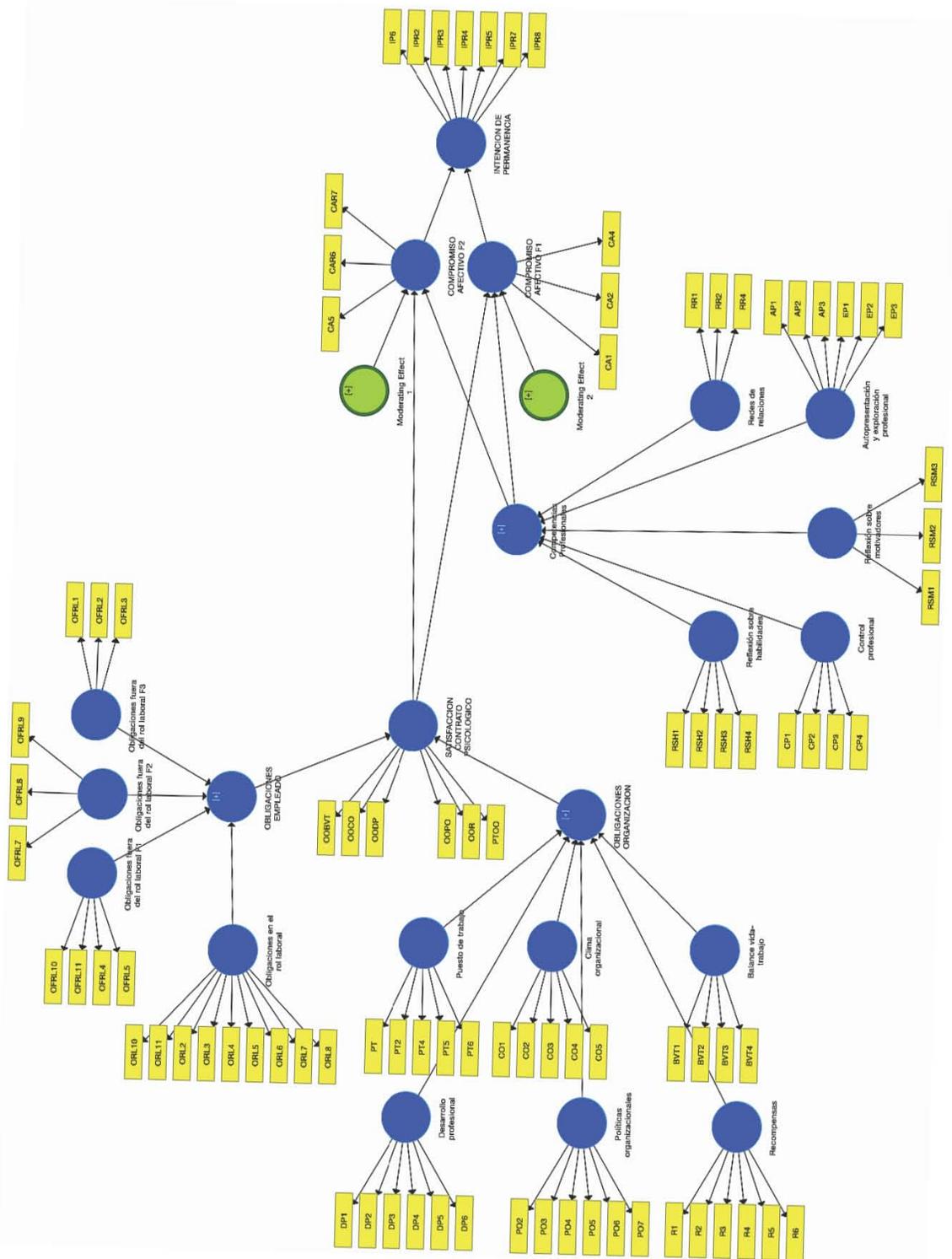
Se desarrolló el modelo de trayectoria SCPCAIP (satisfacción del contrato psicológico, compromiso afectivo e intención de permanencia) con base en el modelo hipotético planteado en la sección 5.3 de este documento, y considerando los resultados del AFE y confiabilidad. La ilustración 2 muestra la evolución del modelo hipotético al modelo de trayectoria SCPCAIP, incluyendo el efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales. En el modelo de trayectoria SCPCAIP (modelo 2) se observan las variables latentes (círculos azules) que son obligaciones de la organización, obligaciones del empleado, satisfacción del contrato psicológico, compromiso afectivo, competencias profesionales e intención de permanencia, así como los indicadores (ítems) de cada variable, los cuales están representados en rectángulos amarillos. Los círculos verdes indican el efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales en la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo (correspondiente a la hipótesis H₃).

Siguiendo a Hair *et al.* (2017), este modelo de trayectoria está compuesto por dos elementos: (1) el modelo estructural (llamado modelo interno en PLS-SEM), que describe las relaciones entre las variables latentes y (2) modelos de medición que describen las relaciones entre variables latentes y sus indicadores (ítems).

Ilustración 2. Desarrollo del modelo de trayectoria SCPCAIP, a partir del modelo hipotético, tomando en cuenta los resultados del AFE y confiabilidad



Modelo 2. Modelo de trayectoria SCPCAIP (modelo Path)



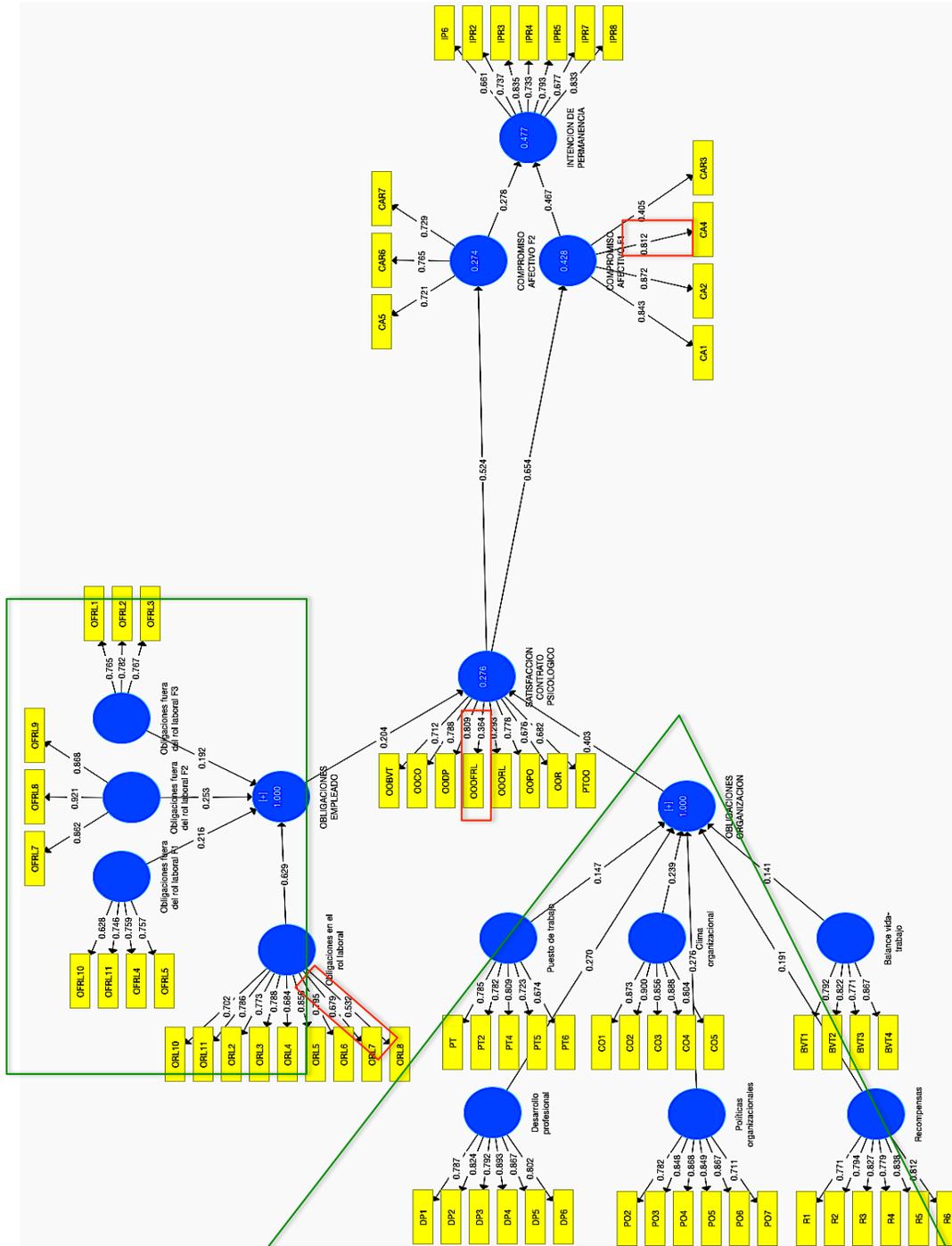
Para evaluar el efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales en la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo se utilizó el procedimiento de dos pasos propuesto por Chin *et al.* (2003) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). En el primer paso se evaluó el modelo 2: modelo de trayectoria SCPCAIP, sin incluir la autoadministración de competencias profesionales, para posteriormente contemplarlo y realizar de nuevo las evaluaciones.

El modelo de trayectoria SCPCAIP es un modelo complejo que incluye componentes jerárquicos referidos a constructos medidos a más de un nivel de abstracción. Con mayor precisión, los componentes jerárquicos representan un constructo más general, medido a un nivel más elevado de abstracción, incluyendo simultáneamente subcomponentes que cubren aspectos conceptuales más concretos de la variable conceptual representada en el constructo.

En el modelo de trayectoria SCPCAIP se utilizan inicialmente dos constructos jerárquicos de orden superior reflexivos-formativos (HOC: *higher-order construct*), en las obligaciones del empleado, obligaciones de la organización y posteriormente se integra el HOC de autoadministración de competencias profesionales para evaluar su efecto como moderador entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo.

Los HOCs, a su vez, están compuestos por constructos de orden inferior (LOC: *lower-order construct*) representados por recompensas, políticas organizacionales, puestos de trabajo, etc. Los HOCs y LOCs utilizados en esta investigación se identifican por estar enmarcados en verde en la ilustración 3. La medición de estos factores requiere utilizar el esquema factorial (en lugar de centroide o modelo Path) al correr el algoritmo PLS, según lo especificado por Becker *et al.* (2012) para asegurar la precisión de los parámetros. Asimismo, y dado que no existen variables latentes previas a los HOCs, se utiliza el modelado de construcción por repetición de indicadores (Hair, Sarsted, Hopkins & Kuppelwiese, 2014).

Ilustración 3. Identificación de los modelos de medición de orden jerárquico superior en el modelo de trayectoria SCPCAIP, sin incluir el efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales



En el caso específico de los dos modelos jerárquicos de orden superior (HOCs reflexivos-formativos): obligaciones de la organización y obligaciones del empleado, las métricas de medición son diferentes a las de los modelos reflexivos. En este caso, se evalúa la colinealidad, la significancia y relevancia de los indicadores formativos, como parte del análisis del modelo estructural SCPCAIP (Hair, Sarsted, Ringle & Gudergan, 2018).

6.2. Evaluación de validez y confiabilidad de los modelos de medición reflexivos

Los modelos de medición (modelo externo) representan las relaciones entre el constructo y sus indicadores. La base para determinar estas relaciones es la medición teórica a través de un modelo consistente (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Del mismo modo, es una preocupación fundamental de cualquier análisis de modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) evitar el uso de modelos mal especificados como reflexivos cuando deben ser formativos o viceversa (Hair, Sarsted, Hopkins & Kuppelwiese, 2014).

La meta de la evaluación de los modelos reflexivos de medición es asegurar la validez y confiabilidad de los constructos medidos, y soportar su inclusión en el modelo de trayectoria SCPCAIP. Para los modelos de medición, las métricas más importantes son: confiabilidad individual del indicador, confiabilidad compuesta, validez convergente y validez discriminante (Criterios Fornell-Larker y HTMT) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

6.2.1. *Constistencia interna*

El criterio tradicional para evaluar la consistencia interna es el alfa de Cronbach que provee un estimado de la confiabilidad basada en las intercorrelaciones de los indicadores de una variable y asume que todos los indicadores son igualmente confiables. Por otro lado, PLS-SEM prioriza los indicadores según su confiabilidad individual y toma en consideración los coeficientes externos de cada indicador al definirse la confiabilidad compuesta (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

La confiabilidad compuesta varía entre cero y uno, donde valores entre 0.6 y 0.7 son aceptables para investigaciones exploratorias; mientras que valores entre 0.7 y 0.9 son satisfactorios en estados más avanzados de investigación. Valores por encima de 0.95 son deseables y señalan que todos los indicadores miden el mismo fenómeno; por tanto,

no son válidos para la consistencia interna del constructo. En los estudios de ciencias sociales es común encontrar indicadores con cargas factoriales menores a 0.7, lo cual sólo deben eliminarse si la confiabilidad compuesta o la varianza promedio extraída (AVE) aumenta. Los indicadores con cargas exteriores menores a 0.4 deben considerarse para ser eliminados (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Los resultados se encuentran en la tabla 29 y se analizan en la siguiente sección.

6.2.2. Validez convergente

La validez convergente es la medida en que un indicador se correlaciona positivamente con indicadores alternativos del mismo constructo. Por tanto, los indicadores de un constructo reflexivo deben converger o cubrir una alta proporción de la varianza. Para evaluar la validez convergente es necesario calcular las cargas externas de los indicadores y la varianza promedio extraída (AVE) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

La AVE se define como la gran media de los valores al cuadrado de las cargas externas de los indicadores asociados al constructo. Por tanto, el AVE es equivalente a la comunalidad del constructo y se espera que el valor sea ≥ 0.5 , lo que indica que el constructo explica al menos 50% de la varianza de sus indicadores (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

En el caso de los modelos de medición SCPCAIP se detectaron cuatro indicadores con cargas factoriales menores a 0.7 (OOOFRL=0.364, OOORL=0.293, ORL8=0.532 y CAR3=0.396) en los modelos reflexivos no jerárquicos, y sólo debe considerarse su eliminación si la confiabilidad compuesta y la AVE aumentan por encima de los valores sugeridos (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

La tabla 29 muestra el cambio en los valores de las mediciones con y sin los cuatro indicadores. Se observa que la eliminación de CAR3, correspondiente a compromiso afectivo F1, mejora el alfa de Cronbach, confiabilidad compuesta y AVE de 0.735, 0.833 y 0.573 a 0.808, 0.887 y 0.723, respectivamente. Del mismo modo, al eliminar OOOFRL, OOORL y ORL8 también mejoran los valores correspondientes de 0.798, 0.853 y 0.441 a 0.850, 0.889 y 0.574, para la satisfacción del contrato psicológico y de 0.893, 0.914 y 0.545 a 0.897, 0.918 y 0.584 para obligaciones del empleado en el rol laboral. Por lo anterior, se decide eliminar los cuatro indicadores mencionados.

Tabla 29 Cambio en la confiabilidad compuesta, alfa de Cronbach y varianza promedio extraída (AVE) para los constructos reflexivos del modelo SCPCAIP con y sin los indicadores con carga<0.4

	Manteniendo los indicadores			Eliminando los indicadores		
	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	Varianza promedio extraída (AVE)	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	Varianza promedio extraída (AVE)
Balance vida-trabajo	0.829	0.887	0.662	0.829	0.887	0.662
Compromiso afectivo F1	0.735	0.834	0.573	0.808	0.887	0.723
Compromiso afectivo F2	0.610	0.782	0.545	0.610	0.780	0.542
Clima organizacional	0.915	0.937	0.748	0.915	0.937	0.748
Desarrollo profesional	0.908	0.929	0.686	0.908	0.929	0.686
Intención de permanencia	0.873	0.902	0.571	0.873	0.902	0.571
Obligaciones en el rol laboral	0.893	0.914	0.545	0.897	0.918	0.584
Obligaciones fuera del rol laboral F1	0.696	0.815	0.525	0.696	0.815	0.525
Obligaciones fuera del rol laboral F2	0.859	0.914	0.781	0.859	0.914	0.781
Obligaciones fuera del rol laboral F3	0.661	0.815	0.595	0.661	0.815	0.595
Políticas organizacionales	0.903	0.926	0.677	0.903	0.926	0.677
Puesto de trabajo	0.811	0.869	0.572	0.811	0.869	0.572
Recompensas	0.890	0.916	0.646	0.890	0.916	0.646
Satisfacción contrato psicológico	0.798	0.853	0.441	0.850	0.889	0.574

Fuente: elaboración propia.

6.2.3. Validez discriminante

La validez discriminante es la medida en que un constructo es realmente distinto a otros constructos a partir de estándares empíricos. Tradicionalmente se han utilizado dos medidas: el análisis de cruce de cargas y el criterio Fornell-Larcker (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

En el análisis de cruce de cargas se evalúa la validez discriminante de los indicadores. Específicamente la carga externa de un indicador, asociado a un constructo, debe ser mayor que cualquiera de sus cargas cruzadas en otros constructos (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). En los anexos 7 y 8 se exponen las tablas de cruce de cargas; en ellas se observa claramente que los indicadores de cada constructo presentan la carga

factorial más elevada al constructo asignado que al resto, lo que puede indicar que existe validez discriminante.

El criterio Fornell-Larcker es el segundo en la evaluación de la validez discriminante. Compara la raíz cuadrada de los valores de la AVE con las correlaciones de la variable latente (constructo). De manera específica, la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo debe ser superior a la correlación más alta con cualquier otro constructo (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

Según la tabla 30, la raíz cuadrada de la AVE para cada constructo del modelo SCPCAIP es mayor que las correlaciones con los otros constructos. Con los resultados de estos dos criterios (cruce de cargas y Fornell-Larcker) podría decirse que sí existe validez discriminante para los constructos. Como puede verse, en la misma tabla no se contemplan los constructos de orden jerárquico superior (HOCs) debido a la redundancia conceptual y empírica que produce su construcción por el método de repetición de indicadores; sin embargo, la validez discriminante de los constructos de orden inferior (LOCs) que los integran sí están sujetos al escrutinio.

Investigaciones recientes (Henseler *et al.*, 2015) sugieren que los dos criterios antes descritos no son totalmente confiables al establecer la validez discriminante. De forma particular, el cruce de cargas es un criterio incapaz de indicar la falta de validez discriminante cuando dos constructos se correlacionan a la perfección. Del mismo modo, el método Fornell-Larcker no es confiable si la diferencia entre las cargas externas de los indicadores se encuentra en 0.6 y 0.8 (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

Por lo anterior, se utilizó un tercer criterio conocido como HTMT (*heterotriat-monotriat ratio*). Técnicamente, HTMT es un estimado de cuál sería la correlación entre dos constructos si su medición fuera completamente confiable. Esta correlación se denomina “correlación desatenuada” y el valor cercano a 1 indica la falta de validez discriminante. En otras palabras, valores superiores a 0.90 señalan la carencia de este tipo de validez; mientras que, un valor cercano a 0.87 puede interpretarse como garante de validez discriminante (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

**Tabla 30 Valores del criterio Formell-Larcker para los constructos del modelo
SCPCAIP**

	Balance vida-trabajo	Compromiso afectivo F1	Compromiso afectivo F2	Clima organizacional	Desarrollo profesional	Intención de permanencia	Obligaciones en el rol laboral	Obligaciones fuera del rol laboral F1	Obligaciones fuera del rol laboral F2	Obligaciones fuera del rol laboral F3	Políticas organizacionales	Puesto de trabajo	Recompensas	Satisfacción contrato psicológico
Balance vida-trabajo	0.814													
Compromiso afectivo F1	0.227	0.850												
Compromiso afectivo F2	0.216	0.672	0.737											
Clima organizacional	0.522	0.348	0.291	0.865										
Desarrollo profesional	0.523	0.373	0.289	0.597	0.828									
Intención de permanencia	0.215	0.656	0.606	0.323	0.369	0.755								
Obligaciones en el rol laboral	0.237	0.292	0.243	0.440	0.274	0.199	0.738							
Obligaciones fuera del rol laboral F1	0.149	0.370	0.274	0.174	0.222	0.299	0.287	0.725						
Obligaciones fuera del rol laboral F2	0.248	0.300	0.225	0.247	0.267	0.176	0.384	0.562	0.884					
Obligaciones fuera del rol laboral F3	0.217	0.255	0.164	0.251	0.317	0.235	0.414	0.518	0.566	0.771				
Políticas organizacionales	0.596	0.328	0.222	0.716	0.652	0.314	0.391	0.182	0.247	0.278	0.823			
Puesto de trabajo	0.455	0.352	0.331	0.503	0.628	0.351	0.245	0.192	0.252	0.265	0.534	0.756		
Recompensas	0.394	0.257	0.151	0.433	0.452	0.260	0.179	0.161	0.149	0.199	0.549	0.249	0.804	
Satisfacción contrato psicológico	0.340	0.644	0.506	0.421	0.437	0.520	0.229	0.298	0.192	0.224	0.416	0.280	0.309	0.758

Fuente:

elaboración

propia.

Tabla 31 Valores de HTMT para los constructos del modelo SCPCAIP

	Balance vida-trabajo	Compromiso afectivo F1	Compromiso afectivo F2	Clima organizacional	Desarrollo profesional	Intención de permanencia	Obligaciones en el rol laboral	Obligaciones fuera del rol laboral F1	Obligaciones fuera del rol laboral F2	Obligaciones fuera del rol laboral F3	Políticas organizacionales	Puesto de trabajo	Recompensas
Compromiso afectivo F1	0.272												
Compromiso afectivo F2	0.270	0.870											
Clima organizacional	0.590	0.403	0.359										
Desarrollo profesional	0.604	0.436	0.353	0.649									
Intención de permanencia	0.248	0.775	0.781	0.359	0.413								
Obligaciones en el rol laboral	0.270	0.337	0.337	0.477	0.303	0.226							
Obligaciones fuera del rol laboral F1	0.199	0.495	0.397	0.223	0.287	0.378	0.366						
Obligaciones fuera del rol laboral F2	0.289	0.358	0.296	0.279	0.301	0.202	0.435	0.724					
Obligaciones fuera del rol laboral F3	0.287	0.344	0.226	0.322	0.409	0.305	0.536	0.750	0.730				
Políticas organizacionales	0.685	0.385	0.274	0.784	0.720	0.352	0.432	0.236	0.278	0.357			
Puesto de trabajo	0.550	0.434	0.441	0.579	0.731	0.417	0.285	0.255	0.299	0.350	0.622		
Recompensas	0.462	0.300	0.180	0.474	0.498	0.294	0.198	0.211	0.166	0.257	0.609	0.286	
Satisfacción contrato psicológico	0.394	0.777	0.628	0.470	0.493	0.597	0.255	0.387	0.225	0.293	0.475	0.334	0.356

Fuente: elaboración propia.

Los resultados del modelo SCPCAIP muestran (tabla 31) que los valores HTMT para las relaciones entre los constructos son menores a 0.87, valor obtenido entre CA1 y CA2, que son los dos factores para compromiso afectivo obtenidos en el AFE y que en otras investigaciones

(Fresse, Schalk & Croon, 2008) se reportan como un solo factor. Aun así, el valor es garante de validez discriminante (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

Dado que PLS-SEM no se basa en ningún supuesto de distribución, las pruebas estándar de significancia paramétrica no se pueden aplicar para probar si HTMT es diferente de 1. En su lugar, se utiliza el procedimiento *bootstrapping* (5000 submuestras con reemplazo) para generar un intervalo de confianza de los valores de HTMT para la muestra utilizada, siendo éste el rango dentro del cual caerá el verdadero valor de HTMT, se asume un cierto nivel de confianza (95%). Si el intervalo contiene el valor 1 se descarta la validez discriminante (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

La tabla 32 muestra un extracto de los resultados. Los restantes se pueden consultar en los anexos 12 y 13. En ninguno de los casos el valor 1 forma parte del intervalo de confianza de 95%, lo que confirma la validez discriminante de los constructos.

Tabla 32 Intervalos de confianza para HTMT de los constructos internos del modelo SCPAIP

	HTMT muestra original	HTMT bootstrapping 5000 submuestras	Intervalo de confianza 95%	
			2.50%	97.50%
Compromiso afectivo F2 -> Compromiso afectivo F1	0.870	0.871	0.773	0.958
Intención de permanencia -> Compromiso afectivo F1	0.775	0.775	0.686	0.853
Intención de permanencia -> Compromiso afectivo F2	0.781	0.782	0.658	0.887
Obligaciones empleado -> Compromiso afectivo F1	0.459	0.459	0.335	0.582
Obligaciones empleado -> Compromiso afectivo F2	0.401	0.416	0.267	0.519
Obligaciones empleado -> Clima organizacional	0.457	0.457	0.328	0.579
Obligaciones empleado -> Desarrollo profesional	0.390	0.390	0.265	0.520
Obligaciones empleado -> Intención de permanencia	0.323	0.336	0.226	0.415
Obligaciones organización -> Compromiso afectivo F1	0.464	0.462	0.317	0.599
Obligaciones organización -> Compromiso afectivo F2	0.382	0.398	0.252	0.497
Obligaciones organización -> Intención de permanencia	0.434	0.434	0.325	0.534
Obligaciones organización -> Obligaciones empleado	0.462	0.469	0.349	0.559
Satisfacción contrato psicológico -> Compromiso afectivo F1	0.777	0.777	0.690	0.853
Satisfacción contrato psicológico -> Compromiso afectivo F2	0.628	0.630	0.502	0.739
Satisfacción contrato psicológico -> Intención de permanencia	0.597	0.597	0.498	0.685

Fuente: elaboración propia

En la tabla 33 se presenta el resumen de la evaluación de los modelos de medición. En la siguiente sección se evalúa el modelo estructural.

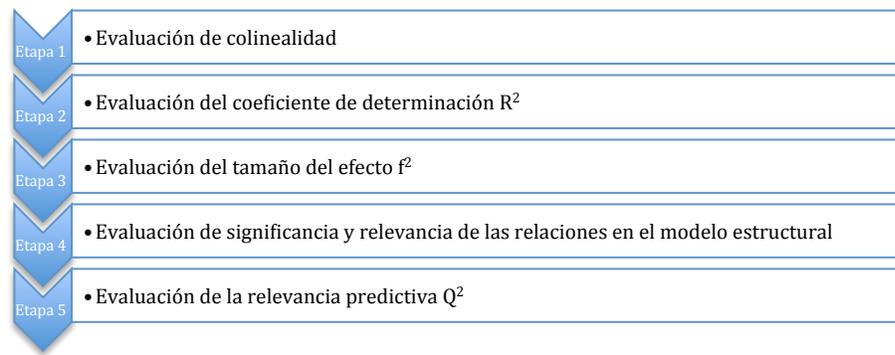
Tabla 33 Resumen de resultados de la evaluación de los modelos de medición reflexivos

Variable latente	Indicador	Validez convergente		AVE	Consistencia interna		Validez Discriminante
		Cargas	Confiabilidad indicador		Confiabilidad compuesta	Alfa de Conbrach	
		>0.70	>0.5	>0.5	0.60-0.95	>0.60	HTMT Intervalo de confianza no incluyente
Obligaciones de la organización							
Puesto de trabajo	PT	0.785	0.616	0.572	0.869	0.811	SI
	PT2	0.782	0.612				
	PT4	0.809	0.654				
	PT5	0.723	0.523				
	PT6	0.674	0.454				
	DP1	0.787	0.619				
Desarrollo profesional	DP2	0.824	0.679	0.686	0.929	0.908	SI
	DP3	0.792	0.627				
	DP4	0.893	0.797				
	DP5	0.867	0.752				
	DP6	0.802	0.643				
	CO1	0.873	0.762				
Clima organizacional	CO2	0.900	0.810	0.748	0.937	0.915	SI
	CO3	0.856	0.733				
	CO4	0.888	0.789				
	CO5	0.804	0.646				
	PO2	0.782	0.612				
Políticas organizacionales	PO3	0.848	0.719	0.677	0.926	0.903	SI
	PO4	0.868	0.753				
	PO5	0.849	0.721				
	PO6	0.867	0.752				
	PO7	0.711	0.506				
	BVT1	0.792	0.627				
Balance vida trabajo	BVT2	0.822	0.676	0.662	0.887	0.829	SI
	BVT3	0.771	0.594				
	BVT4	0.867	0.752				
	R1	0.771	0.594				
Recompensas	R2	0.794	0.630	0.646	0.916	0.89	SI
	R3	0.827	0.684				
	R4	0.779	0.607				
	R5	0.838	0.702				
	R6	0.812	0.659				
	Obligaciones del empleado						
Obligaciones en rol laboral	ORL10	0.702	0.493	0.545	0.914	0.893	SI
	ORL11	0.786	0.618				
	ORL2	0.773	0.598				
	ORL3	0.788	0.621				
	ORL4	0.684	0.468				
	ORL5	0.856	0.733				
	ORL6	0.795	0.632				
	ORL7	0.679	0.461				
Factor 1. Obligaciones fuera del rol laboral	ORL8	0.532	0.283	0.525	0.815	0.696	SI
	OFRL11	0.628	0.394				
	OFRL10	0.746	0.557				
	OFRL4	0.759	0.576				
Factor 2. Obligaciones fuera del rol laboral	OFRL5	0.757	0.573	0.781	0.914	0.856	SI
	OFRL7	0.862	0.743				
	OFRL8	0.921	0.848				
Factor 3. Obligaciones fuera del rol laboral	OFRL9	0.868	0.753	0.595	0.815	0.661	SI
	OFRL1	0.765	0.585				
	OFRL2	0.782	0.612				
	OFRL3	0.767	0.588				
Factor 1. Compromiso afectivo	CA1	0.843	0.711	0.723	0.877	0.808	SI
	CA2	0.871	0.759				
	CA4	0.816	0.666				
Factor 2. Compromiso afectivo	CA5	0.733	0.537	0.538	0.777	0.610	SI
	CAR6	0.756	0.572				
	CAR7	0.719	0.517				
Satisfacción contrato psicológico	OOBVT	0.712	0.507	0.574	0.889	0.850	SI
	OOCO	0.788	0.621				
	OODP	0.809	0.654				
	OOPPO	0.779	0.607				
	OOR	0.677	0.458				
	PTOO	0.682	0.465				
Intención de permanencia	IP6	0.661	0.437	0.571	0.902	0.873	SI
	IPR2	0.737	0.543				
	IPR3	0.835	0.697				
	IPR4	0.732	0.536				
	IPR5	0.793	0.629				
	IPR7	0.677	0.458				
	IPR8	0.833	0.694				

6.3. Evaluación del modelo estructural

Una vez confirmado que las mediciones de los constructos son válidos y confiables, el siguiente paso es evaluar los resultados del modelo estructural que representan las relaciones entre los constructos o variables latentes y que fueron hipotetizadas en el modelo de la sección 5.3 (modelo hipotético). Esto involucra analizar la capacidad predictiva y las relaciones entre los constructos. Sistemáticamente la evaluación involucra (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017):

Ilustración 4. Secuencia de análisis del modelo estructural



6.3.1 .Evaluación de colinealidad

Previo al análisis de los resultados de la estructura del modelo SCPCAIP es necesario examinar la colinealidad. La razón es que las estimaciones de los coeficientes de las trayectorias (coeficientes Path) se basan en regresiones de mínimos cuadrados ordinales (OLS) de cada variable latente endógena y su constructo predecesor. Al igual que en la regresión múltiple regular, los coeficientes de trayectoria pueden estar sesgados si las estimaciones involucradas tiene niveles críticos de colinealidad entre los constructos predictores (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

La colinealidad se mide a través del factor de inflación de varianza (VIF) y se define matemáticamente como el inverso de la tolerancia (TOL), que significa el grado en el que el error estándar se ha incrementado por la presencia de colinealidad. En el contexto PLS-SEM, un valor de $VIF \geq 5$ ($TOL \leq 0.2$) indica problemas potenciales por colinealidad (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

En el caso de los modelos jerárquicos de orden superior HOCs (obligaciones del empleado y obligaciones de la organización) es necesario determinar el nivel de colinealidad con los modelos reflexivos de bajo orden LOCs (puesto de trabajo, desarrollo profesional, clima organizacional, etc.) que los integran y posteriormente determinar el nivel de significancia de sus coeficientes de trayectoria (Hair, Sarsted, Ringle & Gudergan, 2018).

En la tabla 34 puede observarse que todos los valores internos de VIF para los constructos se encuentran por debajo de 5 (valor crítico), lo que indica que la colinealidad no es un problema para determinar los coeficientes de trayectoria de la estructura.

Tabla 34 Valores internos de VIF para los constructos del modelo SCPCAIP, incluyendo los de orden jerárquico superior

	Compromiso afectivo F1	Compromiso afectivo F2	Intención de permanencia	Obligaciones empleado	Obligaciones organización	Satisfacción contrato psicológico
Balance vida-trabajo					1.686	
Compromiso afectivo F1			1.953			
Compromiso afectivo F2			1.953			
Clima organizacional					2.241	
Desarrollo profesional					2.328	
Intención de permanencia						
Obligaciones empleado						1.233
Obligaciones organización						1.233
Obligaciones en el rol laboral				1.259		
Obligaciones fuera del rol laboral F1				1.605		
Obligaciones fuera del rol laboral F2				1.757		
Obligaciones fuera del rol laboral F3				1.691		
Políticas organizacionales					2.946	
Puesto de trabajo					1.816	
Recompensas					1.509	
Satisfacción contrato psicológico	1.000					
	0	1.000				

Fuente: elaboración propia.

6.3.2. Coeficiente de determinación (R^2)

La métrica más común para evaluar el modelo estructural es el coeficiente de determinación (R^2), que es la medida del poder predictivo del modelo y representa la cantidad de varianza en el constructo endógeno explicada por todos los constructos

exógenos dirigidos a él. El valor de R^2 incluye todos los datos que han sido utilizados para estimar el modelo y juzgar su poder predictivo; por tanto, representa el poder predictivo de la muestra utilizada (Sartedt, Ringle, Henseler & Hair, 2014).

El valor de R^2 va de 0 a 1, donde los niveles cercanos a 1 indican un nivel predictivo elevado. Falk y Miller (1992) sugieren que la varianza explicada o R^2 para las variables endógenas debe ser >0.1 . Es difícil proveer rangos de aceptación de los valores de R^2 , ya que depende de la complejidad del modelo y del área de investigación. Por ejemplo, un valor de R^2 de 0.20 para comportamiento del consumidor se considera satisfactorio. Chin (1998) considera 0.67, 0.33 y 0.1 como sustancial, moderado y débil. En estudios de mercadotecnia se han establecido los parámetros de aceptación de la siguiente manera: 0.25 débil, 0.50 moderado y 0.75 sustancial (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011).

Tabla 35 Poder predictivo R^2 para los constructos endógenos

	R^2	R^2 ajustado
Compromiso afectivo f1	0.415	0.413
Compromiso afectivo f2	0.256	0.253
Intención de permanencia	0.48	0.476
Obligaciones empleado	1	1
Obligaciones organización	1	1
Satisfacción contrato psicológico	0.243	0.238

Los resultados de los coeficientes de determinación de los constructos endógenos para el modelo estructural planteado cumplen lo estipulado por Falk y Miller (1992): $R^2 > 0.1$; mientras que los parámetros de aceptación según Hair *et al.* (2017), el nivel predictivo para los constructos endógenos satisfacción del contrato psicológico y compromiso afectivo F2 es débil, y moderado para compromiso afectivo F1 e intención de permanencia. Según Chin (1998) los constructos estarían en el rango moderado. En el caso de los modelos jerárquicos de orden superior (HOCs), el R^2 es 1, puesto que 100% de la varianza es explicada por los indicadores que conforman el índice formativo (Hair, Sarsted, Ringle & Gudergan, 2018).

6.3.3 Tamaño de efecto (f^2)

Adicionalmente a la evaluación de la relevancia predictiva (R^2) de los constructos endógenos, es importante medir el cambio en el valor de R^2 cuando un constructo

exógeno específico es omitido del modelo y evaluar si éste tiene un impacto substancial sobre los constructos endógenos. Esta medida se denomina tamaño de efecto f^2 . Un valor de 0.02, 0.15 y 0.35 representa un efecto pequeño, mediano y grande de la variable exógena (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Tabla 36 Tamaño del efecto f^2 de las variables exógenas del modelo estructural
SCPCAIP

	Compromiso afectivo F1	Compromiso afectivo F2	Intención de permanencia	Satisfacción contrato psicológico
Compromiso afectivo f1			0.218	
Compromiso afectivo f2			0.095	
Obligaciones empleado				0.014
Obligaciones organización				0.199
Satisfacción contrato psicológico	0.709	0.345		

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la tabla 36 muestran que el efecto del compromiso afectivo F1 sobre la intención de permanencia es mediano (0.218), el efecto del compromiso afectivo F2 sobre la intención de permanencia es pequeño (0.095), en lo que respecta a las obligaciones del empleado sobre la satisfacción del contrato psicológico es pequeño (0.014), y el efecto de las obligaciones de la organización sobre la satisfacción del contrato psicológico es mediano (0.199). Finalmente, el efecto de satisfacción del contrato psicológico sobre el compromiso afectivo F1 es grande (0.709) y mediano sobre el compromiso afectivo F2 (0.345).

6.3.4 Evaluación de significancia y relevancia de las relaciones en el modelo estructural

Como resultado de correr el algoritmo PLS-SEM en el software Smartpls 3.0, se obtienen los estimados de las relaciones estructurales del modelo que representa las relaciones hipotéticas entre los constructos. Los coeficientes de trayectoria tienen valores estandarizados entre 1 y -1; mientras más cercano a 1 sea el valor del coeficiente de trayectoria más fuerte y positiva será la relación. Mientras más cercano a 0 sea el coeficiente más débil será la relación (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

El que un coeficiente sea significativo depende del error estándar que se obtiene a través del procedimiento de *bootstrapping* y se utiliza para evaluar la contribución del constructo predecesor al siguiente en una trayectoria específica. El error estándar en este

procedimiento permite obtener los valores t y p empíricos para todos los coeficientes de trayectoria del modelo estructural (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

Los resultados de la tabla 37 muestran que todos los valores p de los coeficientes de trayectoria del modelo SCPCAIP son significativos a 99%, excepto la trayectoria que

	Puesto de trabajo	Desarrollo profesional	Clima organizacional	Políticas organizacionales	Balance vida-trabajo	Recompensas	Obligaciones en el rol laboral	Obligaciones fuera del rol laboral F1	Obligaciones fuera del rol laboral F2	Obligaciones fuera del rol laboral F3	SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO	COMPROMISO AFECTIVO F1	COMPROMISO AFECTIVO F2	INTENCION DE PERMANENCIA	Autopresentación y exploración profesional	Control profesional	Redes de relaciones	Reflexión sobre habilidades	Reflexión sobre motivadores
OPR10	0.126	0.206	0.153	0.185	0.171	0.220	0.185	0.829	0.346	0.296	0.228	0.219	0.071	0.090	0.151	0.169	0.199	0.071	0.052
OPR11	0.183	0.178	0.166	0.161	0.102	0.098	0.228	0.744	0.418	0.305	0.297	0.336	0.293	0.286	0.153	0.127	0.187	0.110	0.138
OPR14	0.089	0.158	0.102	0.105	0.113	0.116	0.185	0.762	0.414	0.523	0.262	0.253	0.199	0.208	0.139	0.122	0.181	0.103	0.144
OPR15	0.161	0.113	0.092	0.089	0.059	0.052	0.128	0.756	0.364	0.444	0.264	0.230	0.217	0.205	0.116	0.042	0.127	0.118	0.115
OPR17	0.292	0.327	0.277	0.281	0.260	0.172	0.350	0.512	0.863	0.548	0.236	0.273	0.185	0.161	0.121	0.063	0.100	0.244	0.127
OPR18	0.213	0.202	0.186	0.199	0.187	0.110	0.333	0.487	0.921	0.493	0.204	0.238	0.194	0.151	0.105	0.069	0.125	0.206	0.141
OPR19	0.160	0.175	0.189	0.172	0.209	0.111	0.337	0.488	0.866	0.428	0.249	0.288	0.221	0.156	0.105	0.016	0.087	0.188	0.138
OPR11	0.160	0.205	0.215	0.226	0.102	0.141	0.304	0.277	0.392	0.765	0.201	0.179	0.092	0.161	0.250	0.119	0.210	0.306	0.253
OPR12	0.133	0.264	0.162	0.144	0.159	0.172	0.256	0.482	0.409	0.784	0.241	0.241	0.069	0.134	0.117	0.101	0.165	0.148	0.091
OPR13	0.305	0.260	0.202	0.266	0.230	0.147	0.371	0.431	0.477	0.765	0.243	0.234	0.211	0.240	0.208	0.066	0.121	0.200	0.177
OPR14	0.223	0.342	0.356	0.344	0.522	0.213	0.162	0.159	0.134	0.159	0.708	0.460	0.430	0.388	0.135	0.081	0.189	0.107	0.107
OPR15	0.202	0.299	0.452	0.337	0.254	0.113	0.254	0.216	0.125	0.178	0.787	0.493	0.382	0.355	0.129	0.045	0.148	0.047	0.069
OPR16	0.327	0.482	0.347	0.306	0.189	0.184	0.254	0.291	0.181	0.213	0.809	0.512	0.442	0.458	0.178	0.097	0.280	0.077	0.100
OPR17	0.217	0.227	0.175	0.196	0.066	0.277	0.427	0.356	0.396	0.377	0.299	0.299	0.258	0.213	0.226	0.176	0.243	0.209	0.241
OPR18	0.109	0.053	0.140	0.072	-0.026	0.022	0.324	0.215	0.202	0.256	0.304	0.185	0.151	0.156	0.220	0.080	0.177	0.176	0.223
OPR19	0.133	0.280	0.330	0.351	0.225	0.255	0.161	0.294	0.189	0.178	0.776	0.360	0.355	0.360	0.125	0.082	0.221	0.058	0.097
OPR20	0.132	0.256	0.208	0.301	0.208	0.461	0.131	0.192	0.091	0.168	0.672	0.402	0.358	0.411	0.127	0.094	0.168	0.062	0.061
OPR21	0.243	0.305	0.193	0.245	0.123	0.187	0.067	0.185	0.151	0.112	0.679	0.439	0.339	0.383	0.118	0.130	0.202	0.028	0.112
OPR22	0.313	0.303	0.297	0.266	0.190	0.243	0.273	0.267	0.251	0.186	0.585	0.585	0.560	0.642	0.197	0.153	0.255	0.185	0.303
OPR23	0.330	0.296	0.303	0.307	0.205	0.233	0.308	0.348	0.297	0.255	0.552	0.871	0.381	0.604	0.219	0.101	0.226	0.125	0.247
OPR24	0.306	0.318	0.293	0.261	0.183	0.175	0.175	0.329	0.213	0.207	0.551	0.507	0.559	0.507	0.310	0.237	0.255	0.226	0.265
OPR25	0.299	0.288	0.272	0.219	0.228	0.223	0.140	0.248	0.193	0.198	0.523	0.649	0.743	0.520	0.287	0.207	0.329	0.240	0.250
OPR26	0.186	0.141	0.139	0.102	0.107	0.025	0.231	0.196	0.185	0.092	0.421	0.421	0.421	0.367	0.067	-0.017	0.111	0.095	0.119
OPR27	0.208	0.161	0.193	0.131	0.098	0.016	0.213	0.133	0.123	0.026	0.287	0.388	0.710	0.403	0.064	0.026	0.122	-0.009	0.129
OPR28	0.304	0.292	0.237	0.217	0.172	0.171	0.161	0.272	0.097	0.149	0.350	0.504	0.499	0.662	0.223	0.183	0.196	0.164	0.330
OPR29	0.347	0.352	0.333	0.347	0.217	0.249	0.230	0.239	0.200	0.179	0.439	0.493	0.502	0.737	0.269	0.221	0.196	0.118	0.263
OPR30	0.277	0.340	0.281	0.260	0.165	0.206	0.128	0.244	0.155	0.214	0.441	0.494	0.419	0.835	0.145	0.150	0.093	0.086	0.125
OPR31	0.228	0.244	0.216	0.247	0.203	0.221	0.229	0.250	0.211	0.163	0.433	0.433	0.433	0.731	0.133	0.018	0.146	0.038	0.161
OPR32	0.191	0.236	0.211	0.192	0.112	0.178	0.160	0.247	0.048	0.152	0.323	0.447	0.406	0.792	0.114	0.051	0.019	0.051	0.121
OPR33	0.249	0.233	0.184	0.200	0.100	0.159	0.116	0.143	0.111	0.199	0.285	0.285	0.285	0.677	0.156	0.077	0.146	0.069	0.115
OPR34	0.224	0.246	0.235	0.192	0.150	0.181	0.063	0.178	0.101	0.185	0.466	0.466	0.540	0.834	0.224	0.178	0.217	0.151	0.270
OPR35	0.178	0.077	0.140	0.152	0.063	0.052	0.153	0.128	0.035	0.180	0.166	0.175	0.180	0.158	0.823	0.528	0.521	0.514	0.452
OPR36	0.212	0.107	0.126	0.066	0.083	-0.007	0.150	0.171	0.131	0.219	0.157	0.158	0.191	0.176	0.157	0.586	0.477	0.484	0.436
OPR37	0.287	0.144	0.223	0.191	0.158	0.089	0.140	0.232	0.132	0.222	0.235	0.233	0.228	0.250	0.803	0.444	0.474	0.474	0.509
OPR38	0.138	0.119	0.120	0.185	0.131	0.198	0.096	0.079	0.136	0.220	0.208	0.282	0.195	0.227	0.795	0.435	0.376	0.481	0.437
OPR39	0.214	0.096	0.144	0.128	0.070	0.145	0.101	0.136	0.118	0.192	0.180	0.236	0.178	0.199	0.838	0.545	0.473	0.440	0.407
OPR40	0.152	0.117	0.098	0.170	0.118	0.165	0.073	0.165	0.066	0.150	0.133	0.213	0.148	0.160	0.713	0.602	0.469	0.398	0.336
OPR41	0.162	0.141	0.097	0.112	0.031	0.087	-0.015	0.168	0.017	0.061	0.121	0.102	0.143	0.125	0.587	0.819	0.355	0.381	0.342
OPR42	0.174	0.153	0.153	0.165	0.031	0.135	0.085	0.113	0.091	0.157	0.157	0.222	0.115	0.181	0.607	0.877	0.349	0.479	0.462
OPR43	0.078	0.088	0.127	0.104	0.030	0.127	0.015	0.162	0.029	0.092	0.168	0.141	0.141	0.165	0.125	0.556	0.630	0.387	0.377
OPR44	0.136	0.143	0.159	0.163	0.043	0.152	0.019	0.033	0.058	0.110	0.095	0.111	0.070	0.129	0.533	0.914	0.328	0.422	0.423
OPR45	0.128	0.159	0.156	0.112	0.083	0.168	0.182	0.195	0.053	0.148	0.301	0.286	0.274	0.224	0.418	0.299	0.797	0.345	0.387
OPR46	0.133	0.083	0.114	0.071	0.091	0.160	0.119	0.141	0.038	0.109	0.190	0.159	0.166	0.039	0.418	0.275	0.812	0.229	0.321
OPR47	0.153	0.186	0.185	0.218	0.165	0.195	0.202	0.135	0.141	0.145	0.230	0.208	0.211	0.220	0.524	0.287	0.718	0.380	0.354
OPR48	0.130	0.175	0.143	0.162	0.137	0.165	0.167	0.230	0.175	0.238	0.248	0.208	0.208	0.201	0.567	0.420	0.828	0.380	0.403
OPR49	0.235	0.157	0.170	0.185	0.137	0.127	0.138	0.198	0.237	0.327	0.130	0.181	0.187	0.168	0.523	0.428	0.371	0.883	0.552
OPR50	0.149	0.086	0.081	0.133	0.121	0.114	0.069	0.123	0.169	0.174	0.032	0.101	0.025	0.016	0.361	0.271	0.163	0.788	0.380
OPR51	0.222	0.158	0.138	0.203	0.164	0.156	0.098	0.223	0.234	0.234	0.107	0.139	0.083	0.524	0.440	0.385	0.935	0.522	0.522
OPR52	0.237	0.173	0.143	0.178	0.117	0.140	0.120	0.070	0.199	0.219	0.139	0.216	0.165	0.163	0.580	0.476	0.413	0.883	0.516
OPR53	0.223	0.147	0.111	0.177	0.071	0.091	0.134	0.120	0.122	0.178	0.176	0.340	0.248	0.251	0.176	0.477	0.349	0.468	0.910
OPR54	0.166	0.095	0.134	0.178	0.085	0.104	0.135	0.101	0.136	0.198	0.139	0.281	0.149	0.197	0.437	0.438	0.381	0.511	0.898
OPR55	0.243	0.180	0.128	0.190	0.119	0.120	0.127	0.207	0.157	0.231	0.153	0.221	0.276	0.288	0.577	0.461	0.404	0.534	0.916

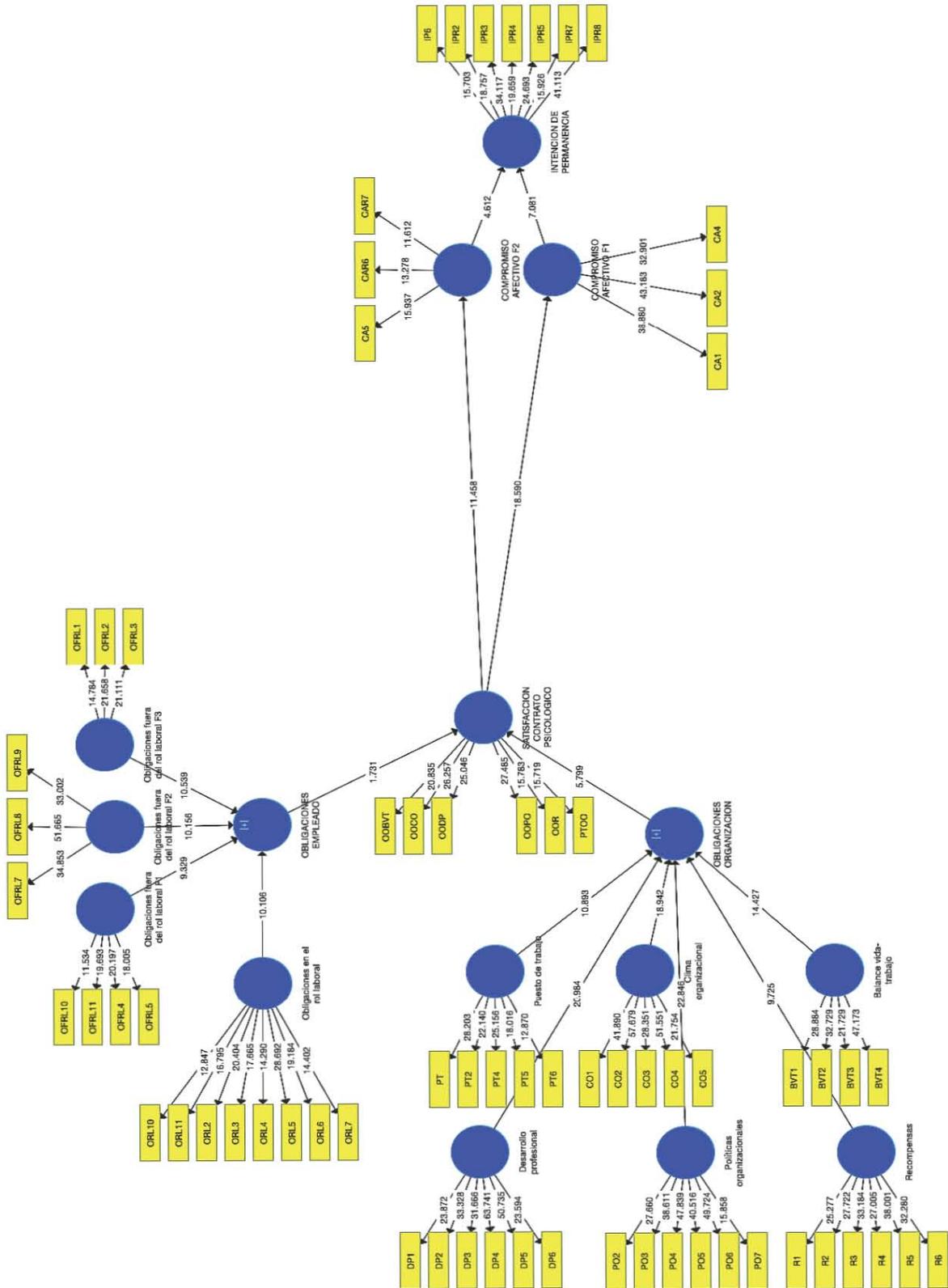
va de las obligaciones del empleado a la satisfacción del contrato psicológico que es significativo a 90%. En la ilustración 4 se observan los valores empíricos del estadístico t. Del mismo modo, cuando el valor empírico del estadístico t es mayor que el valor crítico (para dos colas) puede establecerse el nivel de significancia para los coeficientes de trayectoria del modelo SCPAIP según la siguiente escala: 1.65 (nivel de significancia del 10%), 1.96 (nivel de significancia del 5%) y 2.57 (nivel de significancia del 1%) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). También se observa claramente que la mayor parte de los coeficientes de trayectoria son significativos al 1%, excepto las obligaciones del empleado que lo son al 10%.

Tabla 37 Resultados de significancia de los coeficientes de trayectoria internos del modelo estructural SCPAIP

	Coeficiente de trayectoria	Error estándar	Estadístico t	Valor p	Intervalo de confianza 95 %		Nivel de significancia
					2.5%	97.5%	
Balance vida-trabajo -> Obligaciones organización	0.143	0.010	14.427	0.000	0.125	0.165	***
Compromiso afectivo F1 -> Intención de permanencia	0.454	0.064	7.081	0.000	0.326	0.579	***
Compromiso afectivo F2 -> Intención de permanencia	0.301	0.065	4.612	0.000	0.168	0.421	***
Clima organizacional -> Obligaciones organización	0.238	0.013	18.942	0.000	0.215	0.265	***
Desarrollo profesional -> Obligaciones organización	0.269	0.013	20.984	0.000	0.246	0.297	***
Obligaciones empleado -> satisfacción contrato psicológico	0.114	0.066	1.731	0.083	-0.011	0.245	*
Obligaciones organización -> satisfacción contrato psicológico	0.432	0.075	5.799	0.000	0.264	0.564	***
Obligaciones en el rol laboral -> Obligaciones empleado	0.614	0.061	10.106	0.000	0.512	0.761	***
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Obligaciones empleado	0.220	0.024	9.329	0.000	0.178	0.271	***
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> OBLIGACIONES EMPLEADO	0.264	0.026	10.156	0.000	0.214	0.316	***
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Obligaciones empleado	0.196	0.019	10.539	0.000	0.158	0.231	***
Políticas organizacionales -> Obligaciones organización	0.276	0.012	22.846	0.000	0.255	0.302	***
Puesto de trabajo -> Obligaciones organización	0.145	0.013	10.893	0.000	0.119	0.171	***
Recompensas -> Obligaciones organización	0.192	0.020	9.725	0.000	0.152	0.231	***
Satisfacción contrato psicológico -> compromiso afectivo f1	0.644	0.035	18.590	0.000	0.568	0.705	***
Satisfacción contrato psicológico -> compromiso afectivo f2	0.506	0.044	11.458	0.000	0.404	0.580	***

Nota: NS: No significativo, * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$, test de dos colas con probabilidad de error del 5%.

Ilustración 5. Modelo estructural SCPCAIP con nivel de significancia (estadístico t)



6.3.5. Efecto total

La meta de PLS-SEM es identificar no sólo los coeficientes de trayectoria significativos en el modelo estructural, sino la significancia y relevancia de otros efectos entre los constructos. El interés es evaluar el efecto que un constructo tiene sobre otro, así como el efecto indirecto que otro constructo tiene vía la mediación de uno o más constructos. A la suma de los efectos directos e indirectos se le denomina efecto total (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

En la tabla 38 se presentan los efectos totales de las trayectorias directas e indirectas del modelo SCPAIP. En ella se aprecia que las obligaciones del empleado presentan los niveles más bajos de todas (90% y NS), pues las obligaciones fuera del rol laboral F1 son no significativas indirectamente sobre el compromiso afectivo y la intención de permanencia. Mientras que las trayectorias de satisfacción del contrato psicológico son las más elevados por constructo (99%).

Tabla 38 Significancia del efecto total en las trayectorias del modelo SCPAIP

	Coeficiente de trayectoria	Error estándar	Estadístico t	Valor p	Intervalo de confianza 95%		Nivel de significancia
					2.50%	97.50%	
Autopresentación y exploración profesional -> compromiso afectivo F1	0.079	0.020	3.946	0.000	0.044	0.122	***
Autopresentación y exploración profesional -> compromiso afectivo F2	0.066	0.018	3.577	0.000	0.031	0.102	***
Autopresentación y exploración profesional -> Competencias Profesionales	0.378	0.019	19.758	0.000	0.345	0.419	***
Autopresentación y exploración profesional -> Intención de permanencia	0.056	0.013	4.126	0.000	0.032	0.084	***
Balance vida-trabajo -> Compromiso afectivo F1	0.038	0.007	5.215	0.000	0.025	0.053	***
Balance vida-trabajo -> compromiso afectivo F2	0.030	0.006	4.684	0.000	0.018	0.043	***
Balance vida-trabajo -> Intención de permanencia	0.026	0.005	4.941	0.000	0.017	0.037	***
Balance vida-trabajo -> Obligaciones organización_	0.143	0.010	14.519	0.000	0.125	0.163	***
Balance vida-trabajo -> Satisfacción contrato psicológico	0.062	0.011	5.534	0.000	0.041	0.084	***
Compromiso afectivo F1 -> Intención de permanencia	0.451	0.066	6.836	0.000	0.318	0.576	***
Compromiso afectivo F2 -> Intención de permanencia	0.303	0.066	4.575	0.000	0.17	0.426	***
Clima organizacional -> compromiso afectivo F1	0.063	0.012	5.421	0.000	0.041	0.086	***
Clima organizacional -> Compromiso afectivo F2	0.049	0.010	4.874	0.000	0.031	0.07	***
Clima organizacional -> Intención de permanencia	0.043	0.009	5.067	0.000	0.027	0.06	***
Clima organizacional -> Obligaciones organización_	0.238	0.013	19.030	0.000	0.214	0.264	***
Clima organizacional -> Satisfacción contrato psicológico	0.104	0.018	5.838	0.000	0.067	0.137	***
Competencias profesionales -> compromiso afectivo f1	0.209	0.049	4.292	0.000	0.117	0.307	***

	Coeficiente de trayectoria	Error estándar	Estadístico t	Valor p	Intervalo de confianza 95%		Nivel de significancia
					2.50%	97.50%	
Competencias profesionales -> compromiso afectivo f2	0.175	0.047	3.757	0.000	0.08	0.261	***
Competencias profesionales -> intención de permanencia	0.147	0.033	4.499	0.000	0.084	0.211	***
Control profesional -> Compromiso afectivo F1	0.049	0.012	4.213	0.000	0.028	0.073	***
Control profesional -> Compromiso afectivo F2	0.041	0.011	3.687	0.000	0.02	0.063	***
Control profesional -> Competencias Profesionales	0.233	0.017	13.654	0.000	0.202	0.268	***
Control profesional -> Intención de permanencia	0.034	0.008	4.394	0.000	0.02	0.05	***
Desarrollo profesional -> Compromiso afectivo F1	0.071	0.013	5.565	0.000	0.046	0.096	***
Desarrollo profesional -> Compromiso afectivo F2	0.056	0.011	4.955	0.000	0.035	0.079	***
Desarrollo profesional -> Intención de permanencia	0.049	0.009	5.191	0.000	0.031	0.067	***
Desarrollo profesional -> Obligaciones organización_	0.269	0.013	21.175	0.000	0.246	0.295	***
Desarrollo profesional -> Satisfacción contrato psicológico	0.117	0.020	5.898	0.000	0.077	0.154	***
Obligaciones empleado -> compromiso afectivo f1	0.067	0.040	1.669	0.095	-0.009	0.15	*
Obligaciones empleado -> compromiso afectivo f2	0.053	0.032	1.663	0.096	-0.008	0.119	*
Obligaciones empleado -> intención de permanencia	0.046	0.028	1.641	0.101	-0.007	0.104	NS
Obligaciones empleado -> Satisfacción contrato psicológico	0.111	0.065	1.721	0.085	-0.018	0.237	*
Obligaciones organización_ -> compromiso afectivo f1	0.262	0.048	5.466	0.000	0.17	0.357	***
Obligaciones organización_ -> compromiso afectivo f2	0.207	0.042	4.901	0.000	0.127	0.289	***
Obligaciones organización_ -> intención de permanencia	0.181	0.035	5.109	0.000	0.114	0.251	***
Obligaciones organización_ -> Satisfacción contrato psicológico	0.434	0.073	5.932	0.000	0.282	0.568	***
Obligaciones en el rol laboral -> Compromiso afectivo F1	0.043	0.026	1.649	0.099	-0.005	0.098	*
Obligaciones en el rol laboral -> Compromiso afectivo F2	0.034	0.020	1.648	0.099	-0.005	0.077	*
Obligaciones en el rol laboral -> Intención de permanencia	0.029	0.018	1.622	0.105	-0.004	0.068	NS
Obligaciones en el rol laboral -> Obligaciones empleado	0.635	0.061	10.401	0.000	0.533	0.781	***
Obligaciones en el rol laboral -> Satisfacción contrato psicológico	0.071	0.041	1.706	0.088	-0.01	0.155	*
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Compromiso afectivo F1	0.014	0.009	1.605	0.108	-0.002	0.033	NS
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Compromiso afectivo F2	0.011	0.007	1.595	0.111	-0.001	0.027	NS
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Intención de permanencia	0.010	0.006	1.579	0.114	-0.001	0.023	NS
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Obligaciones empleado	0.211	0.024	8.826	0.000	0.168	0.263	***
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Satisfacción contrato psicológico	0.023	0.014	1.652	0.099	-0.003	0.053	*
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Compromiso afectivo F1	0.017	0.010	1.663	0.096	-0.002	0.039	*
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Compromiso afectivo F2	0.013	0.008	1.651	0.099	-0.002	0.03	*
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Intención de permanencia	0.012	0.007	1.635	0.102	-0.002	0.027	NS
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Obligaciones empleado	0.252	0.027	9.495	0.000	0.204	0.307	***
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Satisfacción contrato psicológico	0.028	0.016	1.707	0.088	-0.003	0.062	*
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Compromiso afectivo F1	0.013	0.008	1.658	0.097	-0.001	0.029	*
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Compromiso afectivo F2	0.010	0.006	1.651	0.099	-0.001	0.023	*
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Intención de permanencia	0.009	0.005	1.629	0.103	-0.001	0.02	NS
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Obligaciones empleado	0.189	0.019	10.240	0.000	0.15	0.224	***
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Satisfacción contrato psicológico	0.021	0.012	1.702	0.089	-0.002	0.048	*

Nota: NS: No significativo, * p<0.10, **p<0.05, *** p<0.01, test de dos colas con probabilidad de error del 5%.

6.3.6 Relevancia predictiva (Q^2)

Además de la evaluación de la magnitud de R^2 , como criterio de precisión predictiva, es necesario examinar el valor Stone-Geisser's Q^2 . Esta medida es un indicador del poder predictivo o relevancia predictiva del modelo sin muestra. Cuando el modelo PLS exhibe relevancia predictiva pronostica con precisión los datos no utilizados en la estimación del modelo (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

Valores de $Q^2 > 0$ sugieren que el modelo tiene relevancia predictiva para el constructo endógeno específico y con valores positivos cercanos a 1 se considera que tienen mayor relevancia predictiva (Chin, 1998). En la tabla 39 se observa que todos los valores de Q^2 son superiores a 0 para los constructos endógenos y los modelos jerárquicos de orden superior HOCs. Con valores medios para obligaciones del empleado, obligaciones de la organización, intención de permanencia y compromiso afectivo F1, lo que provee soporte de la relevancia predictiva del modelo SCPCAIP.

Tabla 39 Relevancia predictiva Q^2 para los constructos endógenos

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Autopresentación y exploración profesional	1,614.00	1,614.00	
Balance vida-trabajo	1,076.00	1,076.00	
Compromiso afectivo f1	807	554.523	0.313
Compromiso afectivo f2	807	705.824	0.125
Clima organizacional	1,345.00	1,345.00	
Competencias profesionales	5,649.00	3,347.67	0.407
Control profesional	1,076.00	1,076.00	
Desarrollo profesional	1,614.00	1,614.00	
Intención de permanencia	1,883.00	1,412.18	0.25
Obligaciones empleado	5,111.00	3,485.44	0.318
Obligaciones organización	8,608.00	5,361.91	0.377
Obligaciones en el rol laboral	2,421.00	2,421.00	
Obligaciones fuera del rol laboral F1	1,076.00	1,076.00	
Obligaciones fuera del rol laboral F2	807	807	
Obligaciones fuera del rol laboral F3	807	807	
Políticas organizacionales	1,614.00	1,614.00	
Puesto de trabajo	1,345.00	1,345.00	
Recompensas	1,614.00	1,614.00	
Redes de relaciones	807	807	
Reflexión sobre habilidades	1,076.00	1,076.00	
Reflexión sobre motivadores	807	807	
Satisfacción contrato psicológico	1,614.00	1,406.55	0.129

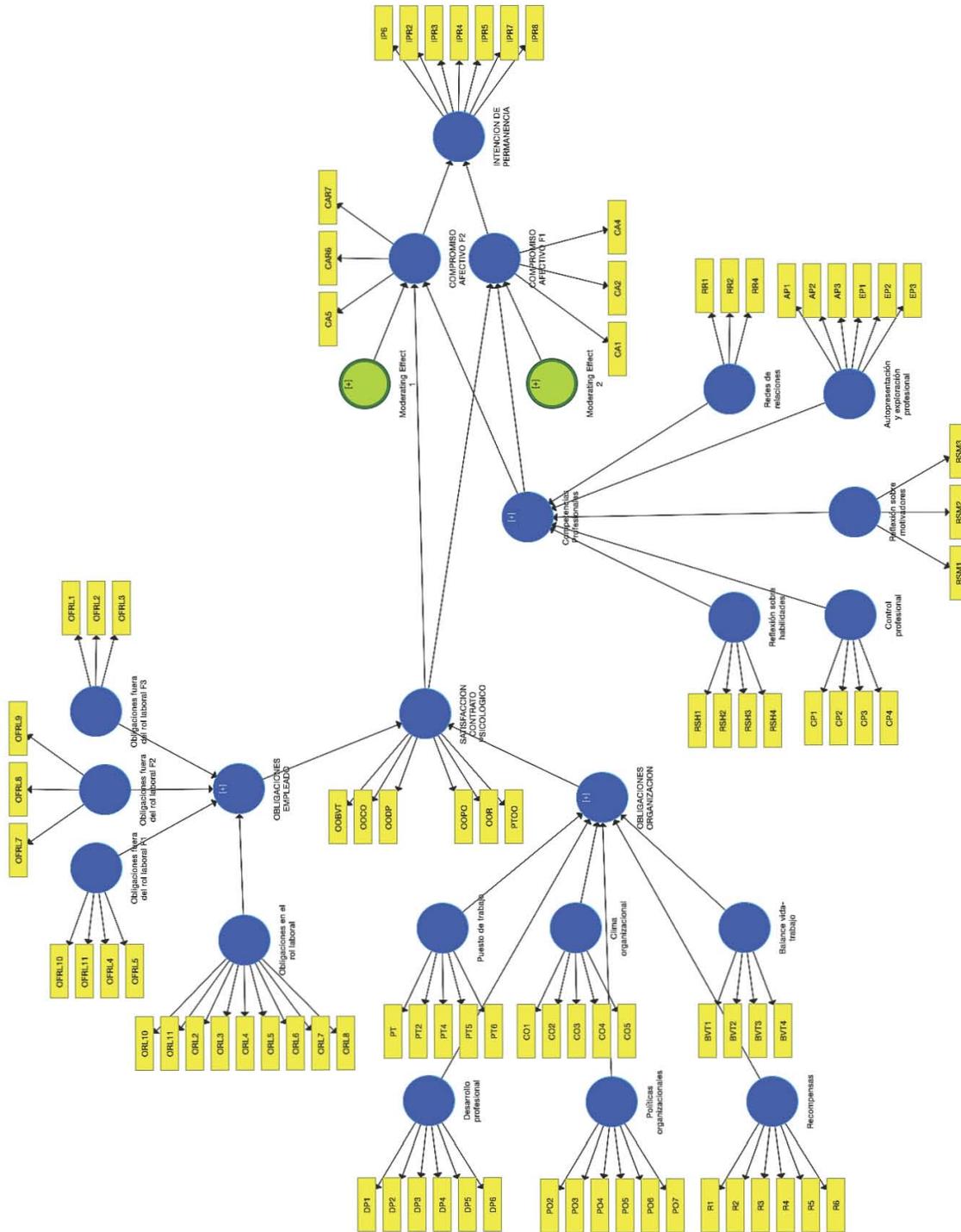
6.4. Expansión del modelo original SCPCAIP, incluyendo como moderador a la autoadministración de competencias profesionales

Para ilustrar la estimación del efecto moderador se necesita extender el modelo original e incluir la variable moderadora. Esta etapa se enfoca en la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo; específicamente, se introduce la autoadministración de competencias profesionales como variable moderadora y se asume que puede influir positivamente en la relación antes mencionada.

El software Smartpls 3 ofrece una opción para crear automáticamente el término de iteración basado en ortogonalización, producto del indicador y acercamiento en dos etapas. Siguiendo la recomendación de Hair *et al.* (2017), se utilizó el acercamiento en dos etapas, ya que es el más apropiado y versátil al trabajar con moderadores de medidas formativas y en la evaluación del efecto significativo en una relación de constructos.

En el modelo 3. Modelo de trayectoria SCPCAIP_{expandido} para la muestra total se identifica el efecto moderador por dos círculos verdes. Hay dos efectos moderadores, uno para cada factor del compromiso afectivo y se identifican como efecto moderador 1 sobre el factor 1 del compromiso afectivo, y efecto moderador 2 sobre el factor 2 del compromiso afectivo. También se observan los resultados de correr nuevamente el algoritmo PLS-SEM, incluyendo como constructo moderador la autoadministración de competencias profesionales. Esta inclusión obliga a evaluar la confiabilidad y validez del término recientemente enclavado.

Modelo 3. Modelo de trayectoria SCPCAIP expandido



La tabla 40 muestra que las mediciones del moderador son válidas y confiables. Todos los indicadores presentan cargas superiores a 0.7 y la evaluación de la validez convergente arroja un AVE superior a 0.660, para los cinco LOCs que integran las competencias profesionales. La confiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach se encuentran en los rangos recomendados por Hair *et al.* (2017), indicando consistencia interna. No se exhiben valores elevados de HTMT con ningún constructo ni se incluye el 1 en ningún intervalo de confianza; estos resultados proveen soporte de la validez discriminante del moderador.

Tabla 40 Resumen de las mediciones del constructo moderador competencias profesionales

Variable Latente	Indicador	Validez convergente			Consistencia interna		Validez discriminante
		Cargas	Confiabilidad Indicador	AVE	Confiabilidad compuesta	Alfa de Cronbach's	HTMT intervalo de confianza NO incluye 1
Autoadministración de competencias profesionales							
Autopresentación y exploración profesional	AP1	0.823	0.677	0.635	0.912	0.884	SI
	AP2	0.840	0.706				
	AP3	0.803	0.645				
	EP1	0.755	0.570				
	EP2	0.838	0.702				
	EP3	0.713	0.508				
Control profesional	CP1	0.819	0.671	0.769	0.930	0.899	SI
	CP2	0.877	0.769				
	CP3	0.895	0.801				
	CP4	0.914	0.835				
Redes de relaciones	RR1	0.797	0.635	0.660	0.853	0.750	SI
	RR2	0.812	0.659				
	RR4	0.827	0.684				
Reflexión sobre habilidades	RSH1	0.883	0.780	0.740	0.920	0.745	SI
	RSH2	0.737	0.543				
	RSH3	0.935	0.874				
	RSH4	0.883	0.780				
Reflexión sobre motivadores	RSM1	0.910	0.828	0.824	0.934	0.894	SI
	RSM2	0.898	0.806				
	RSM3	0.916	0.839				

Como ya se dijo, la evaluación del modelo de medición del constructo moderador (autoadministración de competencias profesionales) muestra validez y confiabilidad.

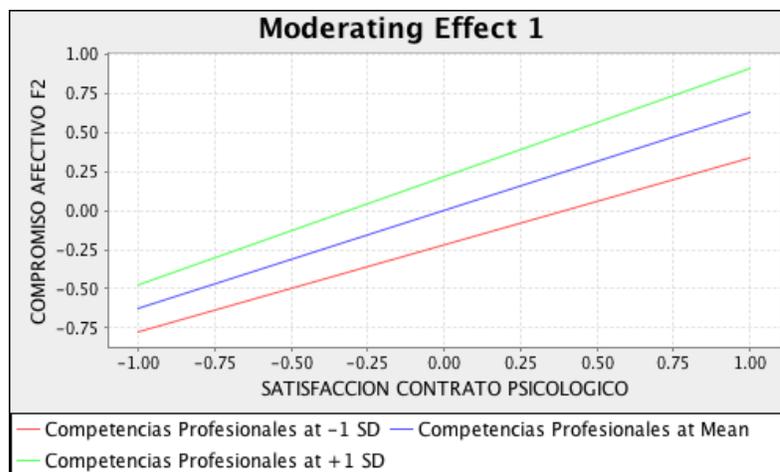
Debido a la inclusión del término al modelo de trayectoria, las mediciones de los demás constructos en el modelo SCPCAIP cambian (aun cuando el cambio sea marginal).

6.4.1. Evaluación del efecto moderador 1 y 2 para la generación X

Para determinar el tamaño del efecto moderador 1 para la generación X (ilustración 6) es necesario observar el valor del término de interacción (círculo verde: efecto moderador 1 sobre el compromiso afectivo F2 [0.095], mientras que el efecto simple es de 0.190 y corresponde a la trayectoria directa entre las competencias profesionales y el compromiso afectivo F2. En conjunto, estos resultados sugieren que la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F2 es de 0.190 para un nivel promedio de autoadministración de competencias profesionales.

Para niveles más elevados de autoadministración de competencias profesionales (competencias profesionales se incrementa por una unidad de la desviación estándar), la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F2 aumenta en el valor del término de interacción ($0.190+0.095=0.285$). Por el contrario, en un nivel menor de autoadministración de competencias profesionales (disminución de una desviación estándar), la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F2 se convierte en $0.190-0.095=0.095$ (gráfica 1).

Gráfica 1. Gráfica simple de pendiente del efecto moderador 1



Las tres líneas de la gráfica representan la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F2. La línea media representa la relación para un

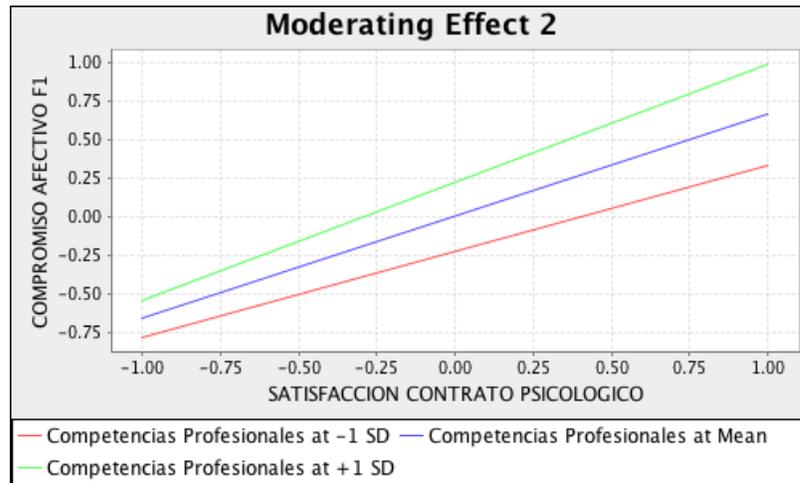
nivel promedio de la variable moderadora. Las otras dos líneas simbolizan la relación para un nivel más elevado (una desviación estándar mayor, +1DS) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017) y para un nivel menor (una desviación estándar hacia abajo, -1DS) de la variable moderadora. Como puede verse, la relación es positiva en las tres líneas, lo cual es evidente por la pendiente positiva. Un mayor nivel de satisfacción del contrato psicológico va de la mano con un nivel más elevado de compromiso afectivo F2. Del mismo modo, dado que el término de iteración es positivo, niveles mayores de competencias profesionales sobre el factor 2 del compromiso afectivo fortalecen la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F2, mientras que niveles menores de competencias profesionales la debilitan.

Ahora bien, es necesario determinar si el efecto moderador 1 es significativo a través de la generación de un intervalo de confianza utilizando la técnica de *bootstrapping* con 5000 submuestras. El análisis muestra un valor $p = 0.690$ para la trayectoria que une al término moderador y al compromiso afectivo F2. De manera similar, el intervalo de confianza del término de iteración es $(-0.396, 0.237)$. Como el intervalo de confianza sí incluye el cero, se concluye que el efecto moderador no es significativo al 95%.

Para completar los resultados, el paso final se enfoca en el tamaño del efecto del moderador 1 (f^2), cuyo valor es de 0.010, lo que según Kenny (2016) indica un efecto mediano.

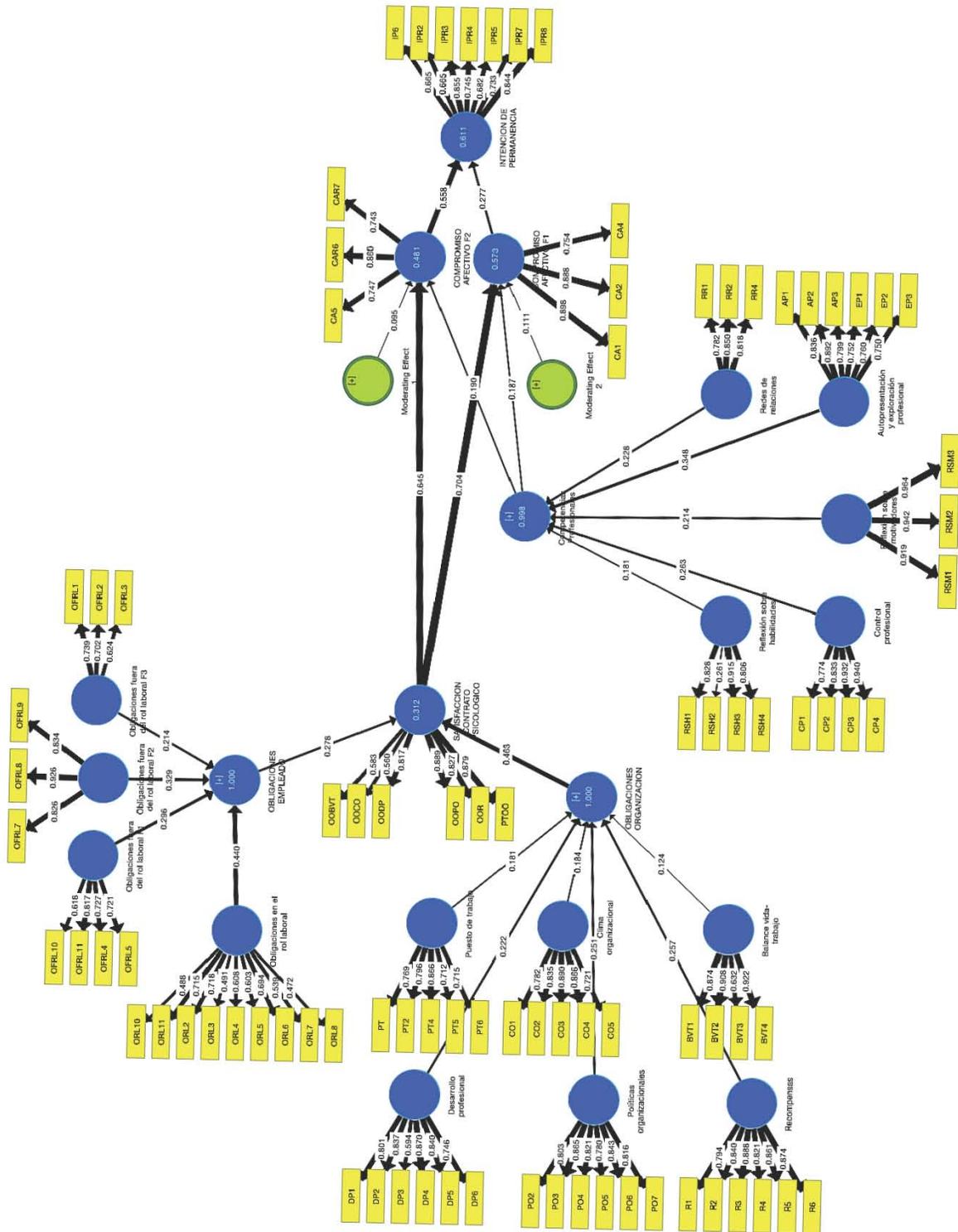
Por su parte, el tamaño del efecto moderador 2 se realiza entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F1. El término de iteración es positivo (0.111), mientras que el efecto simple es de 0.187. El comportamiento de la gráfica 2 es muy similar a la gráfica 1: la relación es positiva en las tres líneas, lo que se observa en la pendiente positiva. Un mayor nivel de satisfacción del contrato psicológico va de la mano con un nivel más elevado de compromiso afectivo F1. Nuevamente, un aumento de una desviación estándar de la autoadministración de competencias profesionales fortalece la relación ($0.187+0.111=0.298$), mientras que una disminución de una desviación estándar la debilita ($0.187-0.111=0.076$).

Grafica 2. Gráfica simple de pendiente efecto moderador 2



El análisis muestra un valor p de 0.289 para la trayectoria que une al término moderador y al compromiso afectivo F1. De igual manera, el intervalo de confianza del término de iteración es (-0.139,0.266), es decir, incluye al cero y, por tanto, el efecto moderador 2 no es significativo. El tamaño del efecto del moderador (f^2) es de 0.026 y de acuerdo con Kenny (2016) indica un efecto grande.

Ilustración 6. Modelo de trayectoria SCPCAIP expandido con efecto moderador de competencias profesionales para la generación X

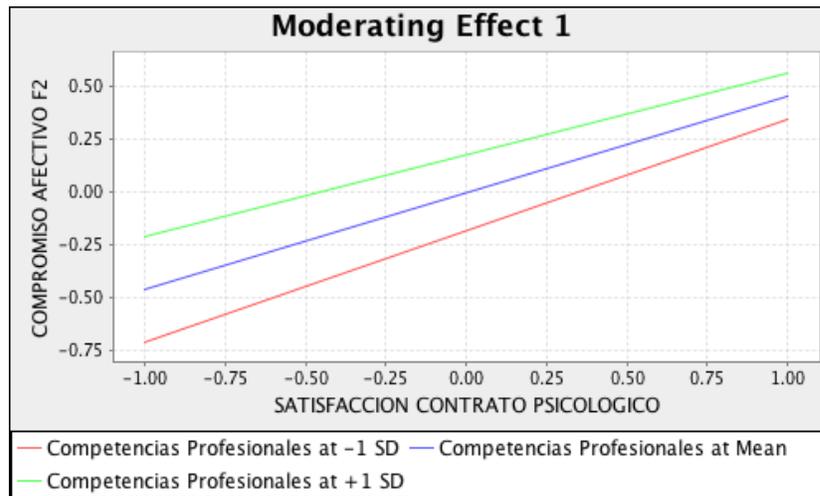


6.4.2 Evaluación del efecto moderador 1 y 2 para la generación Y

Para señalar el tamaño del efecto moderador 1 para la generación Y (ilustración 7) es necesario observar el valor del término de interacción (círculo verde: efecto moderador 1 sobre el compromiso afectivo F2 [-0.057], mientras que el efecto simple es de 0.180 corresponde a la trayectoria directa entre las competencias profesionales y el compromiso afectivo F2. En conjunto, estos resultados sugieren que la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F2 es de 0.180 para un nivel promedio de autoadministración de competencias profesionales.

Para niveles más elevados de autoadministración de competencias profesionales (incremento de una desviación estándar), la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F2 decrece en el valor del término de interacción ($0.180 - 0.057 = 0.123$). Por el contrario, en un nivel menor de autoadministración de competencias profesionales (disminución de una desviación estándar), la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F2 se convierte en $0.180 + 0.057 = 0.237$ (gráfica 3).

Gráfica 3. Gráfica simple de pendiente del efecto moderador 1



La relación es positiva en las tres líneas tal como se indica en la pendiente positiva. Un mayor nivel de satisfacción del contrato psicológico va de la mano con un nivel más

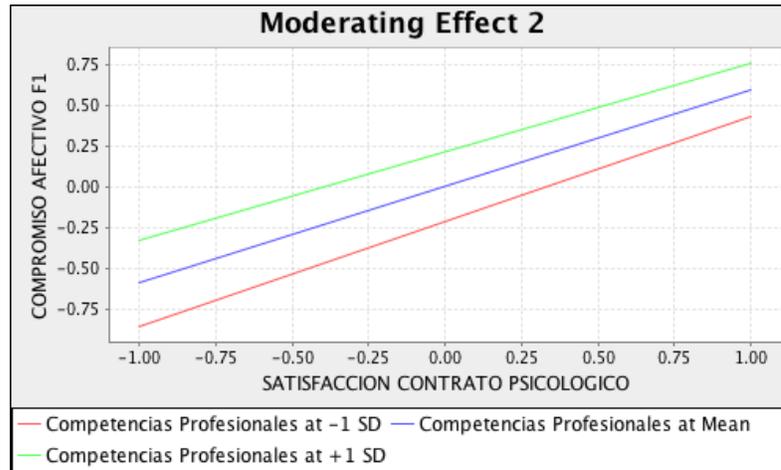
elevado de compromiso afectivo F2. Sin embargo, dado que el término de iteración es negativo, niveles mayores de autoadministración de competencias profesionales sobre el factor 2 del compromiso afectivo, debilitan la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo, mientras que niveles menores de autoadministración de competencias profesionales la fortalecen.

Ahora bien, es necesario determinar si el efecto moderador es significativo a través de la generación de un intervalo de confianza utilizando nuevamente la técnica de *bootstrapping*. El valor p es 0.264 para la trayectoria que une al término moderador 1 y el compromiso afectivo F2, el intervalo de confianza del término de iteración es (-0.189,0.056). Como el intervalo de confianza sí incluye el cero, se concluye que el efecto moderador no es significativo al 95%.

Para completar los resultados, el paso final se enfoca en el tamaño del efecto del moderador 1 (f^2), cuyo valor es de 0.008 e indica, según Kenny (2016), un efecto pequeño.

Por su parte, el tamaño del efecto moderador 2 tiene un término de iteración nuevamente negativo (-0.038), mientras que el efecto simple es de 0.207. El comportamiento de la gráfica 4 es el mismo que en la gráfica 3: la relación es positiva en las tres líneas indicadas por la pendiente positiva. Un mayor nivel de satisfacción del contrato psicológico va de la mano con un nivel más elevado de compromiso afectivo F2. Nuevamente, un aumento de una desviación estándar de la autoadministración de las competencias profesionales debilitaría la relación ($0.207-0.038=0.169$), mientras que una disminución de una desviación estándar la fortalecería ($0.207+0.038=0.245$).

Gráfica 4. Gráfica simple de pendiente efecto moderador 2



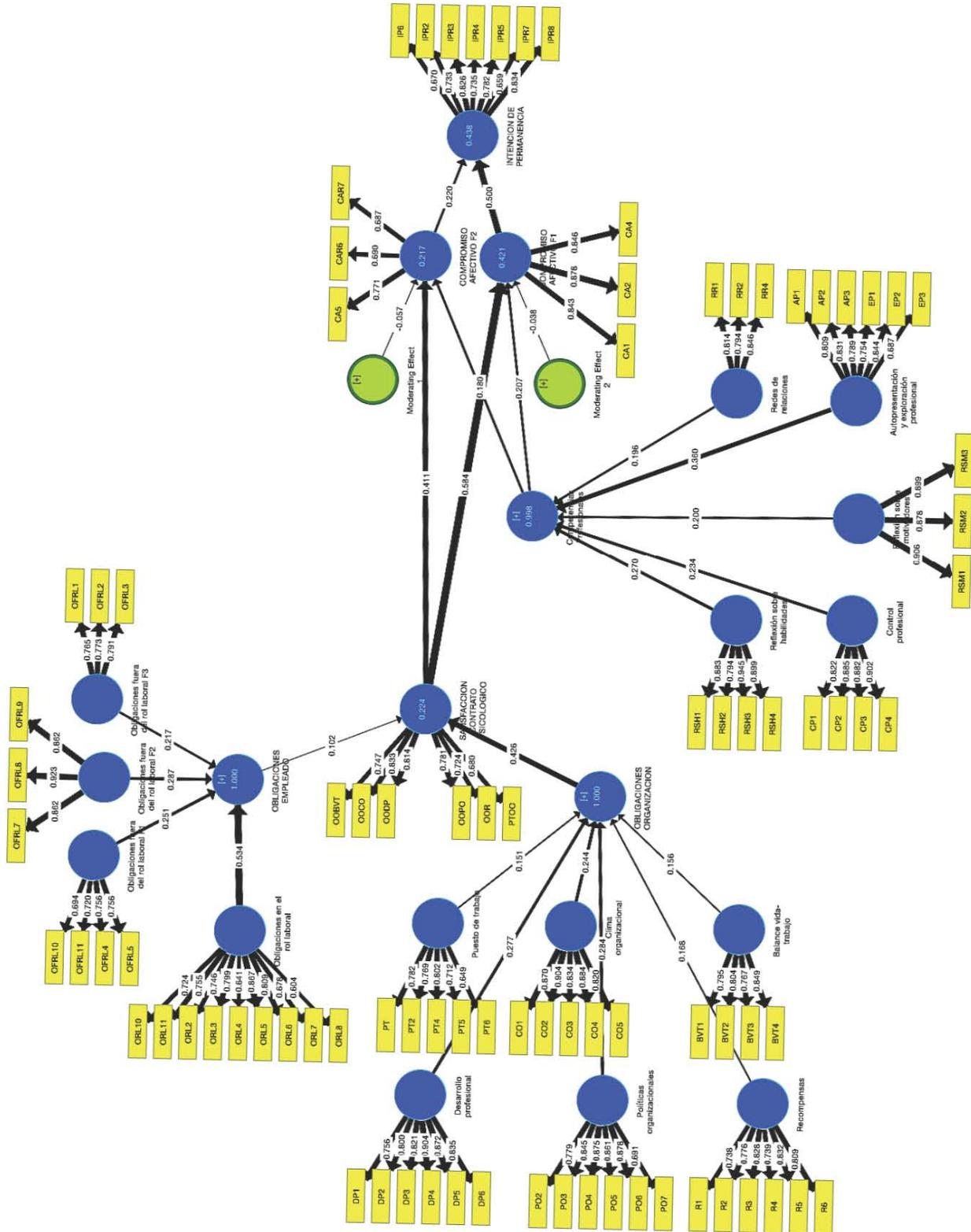
El análisis muestra un valor $p = 0.406$ para la trayectoria que une al término moderador y el compromiso afectivo factor F1, el intervalo de confianza del término de iteración es negativo $(-0.154, 0.081)$ y al incluir el cero el efecto moderador 2 no es significativo. El tamaño del efecto del moderador (f^2) es de 0.005 y según Kenny (2016) el valor indica un efecto pequeño.

6.5. Evaluación de la bondad de ajuste general del modelo

El modelado con ecuaciones estructurales a través de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) se diseñó con propósitos predictivos; sin embargo, se han tratado de ampliar sus capacidades para probar la teoría mediante el desarrollo de medidas de ajuste para los modelos. Los índices de ajuste de modelos permiten juzgar qué tan bien conceptualizada la estructura del modelo se ajusta a los datos empíricos, es decir, ayuda a identificar modelos mal planteados (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

En esta investigación se utiliza el criterio RSM_{Theta} (raíz cuadrada media residual) donde Henseler *et al.* (2014) proveen evidencia de que RSM_{Theta} puede distinguir modelos bien estructurados de modelos mal especificados (Henseler, Hubona & Ash Ray, 2016). El valor de corte es < 0.12 , lo que indica un modelo con buen ajuste y valores superiores señalan falta de ajuste. El valor RSM_{Theta} para el Modelo SCPAIP expandido es de 0.11, lo que puntualiza un buen ajuste según el criterio descrito (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017)..

Ilustración 7. Modelo de trayectoria SCPCAIP expandido con efecto moderador de competencias profesionales para la generación Y



7. Resultados: análisis multigrupo

El análisis multigrupo en esta investigación tiene como propósito utilizar la posible heterogeneidad generacional en los datos para evaluar diferencias de percepción en las variables latentes que pueden ser significativas, dando así respuesta a las diferentes hipótesis planteadas. La evaluación se enfoca en los coeficientes de trayectoria del modelo estructural entre la generación de reciente ingreso a la fuerza laboral (generación Y) frente a su antecesora (generación X).

El primer paso en el análisis multigrupo es describir la importancia relativa de las variables del modelo para cada generación. Esto es, el software Smartpls utiliza únicamente las observaciones de miembros de cada generación en la muestra para generar sus propios resultados. En este paso puede identificarse qué variables son más importantes para cada una de las generaciones, pero no es posible realizar comparaciones, sólo describir de forma separada cada generación. Las comparaciones se realizan siguiendo el procedimiento MICOM descrito en el siguiente apartado.

El modelo de trayectoria SCPAIP de la ilustración 6 muestra los resultados de los coeficientes de trayectoria para la generación X. La importancia relativa para este corte generacional muestra que las obligaciones de la organización (0.483) son más significativas para la satisfacción del contrato psicológico que las obligaciones del empleado (0.276); dentro de las primeras, recompensas (0.257), políticas organizacionales (0.251) y desarrollo profesional (0.222) son más relevantes que el puesto de trabajo (0.181), clima organizacional (0.184) y balance vida-trabajo (0.124). La satisfacción del contrato psicológico es igualmente importante para el compromiso afectivo F1 (0.704) y F2 (0.645). Sin embargo, el compromiso afectivo F2 (0.558) es más importante para la intención de permanencia que el compromiso afectivo F1 (0.277).

Dentro de las obligaciones del empleado, las obligaciones en el rol laboral tienen un efecto indirecto estadísticamente significativo al 90% sobre la generación de compromiso afectivo, indicando que juegan en la generación X un papel fundamental en el mecanismo de reciprosidad entre las obligaciones de la organización y el compromiso afectivo (anexo 12).

Para la generación Y, el modelo de trayectoria SCPAIP de la ilustración 7 muestra los resultados de los coeficientes de trayectoria. En ellos se observa que las obligaciones de la organización (0.426) son más considerables para la satisfacción del contrato psicológico que las obligaciones del empleado (0.102); dentro de las primeras, políticas

organizacionales (0.284), desarrollo profesional (0.277) y clima organizacional (0.244) son más notables que recompensas (0.165), balance vida-trabajo (0.156) y puesto de trabajo (0.151). La satisfacción del contrato psicológico es más importante para el compromiso afectivo F1 (0.584) que para el compromiso afectivo F2 (0.411). Finalmente, el compromiso afectivo F1 (0.500) es más relevante para la intención de permanencia que el compromiso afectivo F2 (0.220).

Para la generación Y las obligaciones de la organización que son relativamente más importantes en la satisfacción del contrato psicológico son: políticas organizacionales, desarrollo profesional y clima organizacional.

Dentro de las obligaciones del empleado, las obligaciones en el rol laboral no tiene un efecto indirecto estadísticamente significativo sobre la generación de compromiso afectivo en la generación X lo que indica que no intervienen en el mecanismo de reciprosidad entre las obligaciones de la organización y el compromiso afectivo (anexo 13).

En las ilustraciones 7 y 8 puede observarse claramente que existen diferencias en las trayectorias de las dos generaciones (grosor de las líneas). Ahora, es necesario identificar en que trayectorias son significativas esas diferencias.

Una preocupación primaria, antes de comparar parámetros específicos de grupos en busca de diferencias estadísticamente significativas, es asegurar la invarianza de medición también referida como equivalencia de medición. Al establecer la invarianza de medición se puede asegurar que las diferencias de grupo en las estimaciones del modelo no son resultado del contenido distintivo o los significados de las variables latentes en todos los grupos. Variaciones en las relaciones estructurales entre las variables latentes pueden deberse a diferencias en el significado que los participantes del grupo atribuyen al fenómeno medido, en lugar de las verdaderas diferencias en la relación estructural (Hair, Sarsted, Ringle & Gudergan, 2018).

7.1. Procedimiento MICOM para medición de la invarianza

Henseler, Rengle y Sarstedt (2016) desarrollaron el procedimiento de medida de invarianza de modelos compuestos (MICOM) para medir la invarianza (ilustración 10). Dicho proceso consiste en tres pasos: 1) invarianza configural (sección 7.1.1.), 2) invarianza composicional (sección 7.1.2.) e 3) igualdad compuesta de medias y varianzas (sección 7.6). Estos tres pasos están jerárquicamente relacionados, lo cual significa que la invarianza configural es una condición para la invarianza composicional, que a su vez es una condición para la medida de la igualdad compuesta de medias y varianzas.

Ilustración 8. Procedimiento MICOM



7.1.1. Paso 1 del procedimiento MICOM: invarianza configural

El establecimiento de la invarianza configural tiene por objetivo asegurar que cada variable latente en el modelo de trayectoria PLS ha sido especificada igualmente para todos los grupos. La invarianza configural existe cuando los constructos han sido parametrizados y estimados igualmente en todos los grupos. Una evaluación cualitativa inicial de las especificaciones de las variables latentes debe asegurar que los tres siguientes requerimientos han sido cumplidos:

- 1) Indicadores idénticos por modelo de medición. Cada modelo de medición debe emplear los mismos indicadores y escalas entre los grupos.
- 2) Tratamiento de datos idéntico. El tratamiento de los indicadores debe ser idéntico entre los grupos.
- 3) Configuración idéntica de algoritmos y criterios de optimización.

La invarianza configural es necesaria más no suficiente para formular conclusiones válidas del análisis multigrupo (Hair, Sarsted, Ringle & Gudergan, 2018).

Tabla 41 Evaluación de la varianza configural del modelo SCPAIP

Criterio	Resultado
Indicadores idénticos por modelo de medición.	Criterio cumplido
Tratamiento de datos idéntico.	Criterio cumplido
Configuración idéntica de algoritmos y criterios de optimización.	Criterio cumplido

7.1.2. Paso 2 del procedimiento MICOM: invarianza composicional

La invarianza composicional existe cuando los resultados compuestos son los mismos entre los grupos. Para este propósito el procedimiento MICOM examina c que es la correlación entre los valores compuestos $Y^{(1)}$ y $Y^{(2)}$.

$$c = \text{cor}(Y^{(1)}, Y^{(2)})$$

La invarianza composicional requiere que c sea igual a 1. Técnicamente el procedimiento prueba la hipótesis nula de que c es 1. Para poder establecer invarianza composicional no debe rechazarse la hipótesis nula; esto es, si la prueba da como resultado un valor p superior a 0.05 puede asumirse invarianza composicional.

Para pruebas de hipótesis, el procedimiento MICOM se basa en el concepto de permutaciones (Fisher, 1935). Similar al *bootstrapping*, las pruebas de permutaciones generan una distribución de referencia de los datos. Sin embargo, en lugar de muestrear observaciones de los datos originales con reemplazo, como en el *bootstrapping*, las pruebas de permutaciones intercambian múltiples veces y aleatoriamente observaciones entre los grupos (Hair, Sarsted, Ringle & Gudergan, 2018).

Para pruebas de hipótesis, el procedimiento ordena los resultados de las permutaciones de manera descendiente. Si el valor de c se encuentra dentro del intervalo de confianza basado en las permutaciones, los valores compuestos no son significativamente diferentes, lo que evidencia invarianza composicional. Un valor p superior a 0.05 indica que c no es significativamente diferente de 1, lo cual representa que la invarianza composicional se ha establecido (Hair, Sarsted, Ringle & Gudergan, 2018).

Tabla 42 Evaluación varianza composicional del procedimiento MICOM

	Correlación original	Media correlación permutaciones	5.0%	Valores p permutaciones
Balance vida-trabajo	0.998	0.997	0.992	0.439
Compromiso afectivo F1	1	0.999	0.996	0.797
Compromiso afectivo F2	0.988	0.981	0.929	0.432
Clima organizacional	1	0.999	0.998	0.546
Desarrollo profesional	1	0.999	0.998	0.706
Intención de permanencia	0.998	0.997	0.991	0.599
Obligaciones empleado	0.993	0.988	0.961	0.467
Obligaciones organización	0.995	0.998	0.995	0.049
Obligaciones en el rol laboral	0.997	0.995	0.991	0.276
Obligaciones fuera del rol laboral F1	0.995	0.983	0.957	0.667
Obligaciones fuera del rol laboral F2	1	0.996	0.996	0.689
Obligaciones fuera del rol laboral F3	0.992	0.987	0.959	0.374
Políticas organizacionales	0.999	0.999	0.998	0.28
Puesto de trabajo	1	0.995	0.985	0.971
Recompensas	0.999	0.998	0.995	0.782
Satisfacción contrato psicológico	0.994	0.997	0.991	0.129

La cuarta columna muestra el cuantil 5% de la distribución empírica de c . La comparación de las correlaciones c entre las puntuaciones compuestas del primer y segundo grupo (columna de correlaciones originales) y el cuantil del 5% revela que el cuantil siempre es menor que (o igual a) las correlaciones c para todos los constructos. Este resultado está soportado por los valores p que son superiores a 0.05, lo que indica que la correlación no es significativamente menor que 1.

Los resultados del paso 2 del procedimiento MICOM establecen invarianza composicional para todos los constructos del modelo SCPCAIP, lo que significa que se ha alcanzado la medición parcial de la invarianza (paso 1 y paso 2 completados) y, por tanto, se pueden comparar los coeficientes de trayectoria estandarizados entre los grupos a través de permutaciones y las medias de un análisis multigrupo (Hair, Sarsted, Ringle & Gudergan, 2018).

7.2. Significancia de los coeficientes de trayectoria utilizando pruebas de permutaciones

La prueba de permutaciones ha mostrado un desempeño satisfactorio a lo largo de una amplia gama de condiciones (Ernest, 2004; Good, 2000). Más aún, las pruebas de permutación controlan de forma confiable el error tipo I cuando se asignan las observaciones de forma aleatoria, como es el caso del PLS-SEM. Asimismo, investigaciones previas indican que el desempeño es más conservador que pruebas paramétricas en términos de identificar diferencias significativas (Sarstedt, Henssler & Ringle, 2011).

**Tabla 43 Coeficientes de trayectoria significativos en la prueba de permutaciones
SmartPLS**

	Coeficientes de trayectoria original generación X	Coeficientes de trayectoria original generación Y	Diferencia de los coeficientes de trayectoria original generación X- generación Y	Diferencia de medias de las permutaciones de coeficientes de trayectoria generación X- generación Y	Intervalo de confianza		Valores p de las permutaciones	Nivel de significancia
					2.50%	97.50%		
Balance vida-trabajo -> Obligaciones organización	0.112	0.148	-0.036	-0.001	-0.055	0.052	0.166	
Compromiso afectivo f1 -> Intención de permanencia	0.235	0.489	-0.255	0.005	-0.329	0.323	0.14	
Compromiso afectivo f2 -> Intención de permanencia	0.6	0.238	0.362	0.018	-0.32	0.339	0.032	***
Clima organizacional -> Obligaciones organización	0.173	0.249	-0.076	-0.002	-0.069	0.061	0.028	***
Desarrollo profesional -> Obligaciones organización	0.221	0.277	-0.056	-0.004	-0.068	0.06	0.083	**
Obligaciones empleado -> Satisfacción contrato psicológico	0.264	0.082	0.183	0.012	-0.323	0.347	0.291	
Obligaciones organización -> Satisfacción contrato psicológico	0.424	0.438	-0.014	0.008	-0.398	0.355	0.943	
Obligaciones en el rol laboral -> Obligaciones empleado	0.467	0.619	-0.152	-0.014	-0.294	0.338	0.388	
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Obligaciones empleado	0.279	0.222	0.057	-0.004	-0.128	0.131	0.375	
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Obligaciones empleado	0.345	0.264	0.081	-0.007	-0.175	0.13	0.269	
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Obligaciones empleado	0.218	0.19	0.028	-0.007	-0.125	0.091	0.563	
Políticas organizacionales -> Obligaciones organización	0.261	0.278	-0.017	-0.005	-0.061	0.067	0.6	
Puesto de trabajo -> Obligaciones organización	0.18	0.137	0.043	-0.002	-0.071	0.068	0.215	
Recompensas -> Obligaciones organización	0.28	0.178	0.102	-0.002	-0.1	0.089	0.036	***
Satisfacción contrato psicológico -> Compromiso afectivo F1	0.71	0.627	0.083	0.014	-0.155	0.162	0.346	
Satisfacción contrato psicológico -> Compromiso afectivo F2	0.675	0.472	0.203	0.019	-0.234	0.222	0.076	**

Nota: ** $p < 0.10$, *** $p < 0.05$

La tabla 43 muestra los resultados del análisis multigrupo utilizando pruebas de permutaciones. Las trayectorias significativamente diferentes entre la generación X y la generación Y se encuentran marcadas en la tabla y son: clima organizacional→ obligaciones de la organización, desarrollo profesional→ obligaciones de la organización, recompensas→ obligaciones de la organización, satisfacción del contrato psicológico→ compromiso afectivo F2 y, compromiso afectivo F2→ intención de permanencia.

Ahora bien, a continuación se realiza el análisis multigrupo utilizando MGA-PLS para corroborar los resultados obtenidos a través de las pruebas de permutaciones.

7.3. Análisis multigrupo utilizando MGA-PLS

El análisis multigrupo no paramétrico MGA-PLS fue propuesto por Henseler, Ringle y Sinkovics (2009) y se construye sobre los resultados de la técnica de *bootstrapping* de cada grupo. Para una relación específica del modelo de trayectoria PLS se compara la estimación de cada *bootstrap* de un grupo con todas las demás estimaciones del mismo parámetro del otro grupo. Contando el número de ocurrencias, donde la estimación del *bootstrap* del primer grupo es mayor a las del segundo grupo, se genera el valor p de una cola (Hair, Sarsted, Ringle & Gudergan, 2018).

PLS-MGA involucra un gran número de estimaciones de *bootstrap*: 5,000 submuestras corresponden a 25'000,000 de comparaciones para cada parámetro. Finalmente, PLS-MGA permite la prueba de un solo lado de las hipótesis. Específicamente, el software smartPLS siempre prueba la hipótesis de que $p^{(1)}$ es mayor que $p^{(2)}$; en caso de que se desee probar la dirección opuesta es necesario restarle a 1 el valor de p inicial ($1-p^{(1)}$) (Hair, Sarsted, Ringle & Gudergan, 2018).

Tabla 44 Resultados del análisis multigrupo PLA-MGA

	Diferencias de los coeficientes de trayectoria generación X- generación Y	Valor p generación X vs generación Y	Nivel de significancia
Balance vida-trabajo -> Obligaciones organización	0.036	0.885	
Compromiso afectivo F1 -> Intención de permanencia	0.255	0.965	***
Compromiso afectivo F2 -> Intención de permanencia	0.362	0.015	***
Clima organizacional -> Obligaciones organización	0.076	0.964	***
Desarrollo profesional -> Obligaciones organización	0.056	0.951	***
Obligaciones empleado -> Satisfacción contrato psicológico	0.183	0.123	
Obligaciones organización -> Satisfacción contrato psicológico	0.014	0.508	
Obligaciones en el rol laboral -> Obligaciones empleado	0.152	0.889	
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Obligaciones empleado	0.057	0.149	
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Obligaciones empleado	0.081	0.109	
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Obligaciones empleado	0.028	0.28	
Políticas organizacionales -> Obligaciones organización	0.017	0.742	
Puesto de trabajo -> Obligaciones organización	0.043	0.084	
Recompensas -> Obligaciones organización	0.102	0.005	***
Satisfacción contrato psicológico -> Compromiso afectivo F1	0.083	0.176	
Satisfacción contrato psicológico -> Compromiso afectivo F2	0.203	0.023	***

*Nota: ** p<0.10, ***p<0.05*

Las trayectorias mayores para la generación X que para la generación Y tienen un valor de $p < 0.05$ y son: compromiso afectivo F2 → intención de permanencia, recompensas → obligaciones de la organización y satisfacción del contrato psicológico → compromiso afectivo F2.

Las trayectorias mayores para la generación Y que para la generación X tienen un valor de $p > 0.95$ y son: compromiso afectivo F1 → intención de permanencia, clima organizacional → Obligaciones de la organización y desarrollo profesional → obligaciones de la organización.

7.4. Comparación de los coeficientes de trayectoria estadísticamente significativos entre el método de permutaciones y el método PLS-MGA

La comparación entre los resultados de los coeficientes de trayectoria estadísticamente significativos entre el método de permutaciones y el método multigrupo PLS-MGA tiene por objetivo realizar un chequeo doble de los resultados, e incluir en el análisis de prueba de hipótesis las trayectorias que resulten significativas en ambos métodos, con la finalidad de tener mayor certeza en la aceptación o rechazo de las mismas. La tabla 45 identifica las trayectorias significativas para cada uno de los métodos antes mencionados.

Tabla 45 Coeficientes de trayectoria significativos en prueba de permutaciones y en PLS-MGA

	Prueba de permutaciones	PLS-MGA	Trayectorias consideradas para prueba de hipótesis
Balance vida-trabajo -> Obligaciones organización			
Compromiso afectivo F1 -> Intención de permanencia		X	
Compromiso afectivo F2 -> Intención de permanencia	X	X	
Clima organizacional -> Obligaciones organización	X	X	
Desarrollo profesional -> Obligaciones organización	X	X	
Obligaciones empleado -> Satisfacción contrato psicológico			
Obligaciones organización-> Satisfacción contrato psicológico			
Obligaciones en el rol laboral -> Obligaciones empleado			
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Obligaciones empleado			
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Obligaciones empleado			
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Obligaciones empleado			
Políticas organizacionales -> Obligaciones organización			
Puesto de trabajo -> Obligaciones organización			
Recompensas -> Obligaciones organización	X	X	
Satisfacción contrato psicológico -> Compromiso afectivo F1			
Satisfacción contrato psicológico -> Compromiso afectivo F2	X	X	

7.5. Prueba de hipótesis

Los resultados del análisis multigrupo SLP-MGA de la generación X frente a la generación Y permiten evaluar las hipótesis planteadas (H1-H5) en esta investigación, referentes a identificar diferencias significativas entre los dos cohortes generacionales. En este análisis se utilizan las trayectorias con nivel de significancia en los dos métodos utilizados, permutaciones y PLS-MGA. Los resultados de la tabla 46 incluyen las trayectorias involucradas en cada hipótesis, los valores p y niveles de significancias que permiten identificar si se acepta o se rechaza cada una.

Tabla 46 Significancia de los coeficientes de trayectoria para las hipótesis planteadas a partir del modelo de trayectoria SCPAIP (modelo Path)

Hipótesis	Trayectoria	Valor p X vs. Y	Valor t	Significancia	Tamaño del efecto (r ²)	Conclusión
H1: Las generaciones que actualmente se encuentran en la fuerza laboral mexicana (X y Y) valoran de manera diferente las obligaciones de la organización	Generación X: Recompensas→Obligaciones de la organización	0.005		***		Se acepta
	Generación Y: Clima organizacional→ Obligaciones de la organización	0.964		***		
	Desarrollo profesional→ Obligaciones de la organización	0.951		***		
H2: Las generaciones que actualmente se encuentran en la fuerza laboral mexicana (X y Y) valoran de manera diferente las obligaciones del empleado	Generación X: Efecto indirecto de las obligaciones en el rol laboral sobre compromiso afectivo F1		1.955	**		Se acepta
	Efecto indirecto de las obligaciones en rol laboral sobre compromiso afectivo F2		1.936	**		
	Generación Y: Efecto indirecto de las obligaciones en rol laboral sobre compromiso afectivo F1		1.199	NS		
	Efecto indirecto de las obligaciones en rol laboral sobre compromiso afectivo F2		1.19	NS		
H3: La autoadministración de competencias profesionales modera la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo para las generaciones que actualmente se encuentran en la fuerza laboral mexicana	Generación X: Efecto moderador 1				+mediano	Se acepta
	Efecto moderador 2				+ grande	
H4: Los miembros de la generación Y tienen menos compromiso afectivo que los miembros de las generaciones antecesoras (generación X)	Generación X: Satisfacción del contrato psicológico→Compromiso afectivo F2	0.023		***		Se acepta
	Generación X: Compromiso afectivo F2→Intención de permanencia	0.015		***		

Nota: ** p<0.10, ***p<0.05

7.6. Paso 3 del procedimiento MICOM: igualdad compuesta de valores de medias y varianzas

El paso final del procedimiento MICOM requiere estimar el modelo de trayectoria SCPCAIP utilizando la base de datos agregada (incluye a las dos generaciones) y posteriormente examinar si los valores de medias y varianzas entre los valores compuestos del primer (generación X) y segundo grupo (generación Y) difieren en medias y varianza. Esto significa obtener la medida completa de la invarianza y establecer cuándo no hay diferencias significativas en los valores de medias y en los valores logarítmicos de la varianza entre los grupos.

Como puede verse en la tabla 47, los valores de las diferencias de medias para los constructos compromiso afectivo F2, intención de permanencia, obligaciones del empleado, obligaciones en el rol laboral, obligaciones fuera del rol laboral F1 y F3, no están incluidos en el intervalo de confianza; por tanto, la medición de la invarianza es incompleta y no es posible comparar medias entre las generaciones.

**Tabla 47 Resultados del paso 3 del procedimiento MICOM: igualdad compuesta,
medias y varianzas**

	Diferencia de medias de la muestra original entre generación X y generación Y	Diferencia de medias permutadas entre la generación X y generación Y	Intervalo de confianza		Valor p de permutación	Diferencia en la varianza de la muestra original entre generación X y generación Y	Diferencia en las varianzas permutadas entre la generación X y generación Y	Intervalo de confianza		Valor p de permutación
			2.50%	97.50%				2.50%	97.50%	
Balance vida-trabajo	0.144	-0.004	-0.328	0.307	0.411	-0.042	-0.03	-0.429	0.332	0.824
Compromiso afectivo F1	0.282	0	-0.334	0.31	0.096	-0.445	-0.045	-0.647	0.547	0.158
Compromiso afectivo F2	0.42	-0.003	-0.354	0.329	0.015	-0.385	-0.033	-0.416	0.372	0.061
Clima organizacional	0.27	-0.007	-0.342	0.283	0.091	-0.452	-0.033	-0.549	0.438	0.085
Desarrollo profesional	0.16	-0.007	-0.333	0.307	0.344	-0.407	-0.029	-0.525	0.428	0.095
Intención de permanencia	0.376	0.002	-0.314	0.323	0.023	-0.216	-0.026	-0.414	0.359	0.279
Obligaciones del empleado	0.437	-0.005	-0.382	0.307	0.012	-1.101	-0.055	-0.812	0.724	0.002
Obligaciones de la organización	0.238	-0.004	-0.32	0.301	0.145	-0.139	-0.036	-0.551	0.387	0.583
Obligaciones en el rol laboral	0.422	-0.004	-0.379	0.301	0.017	-1.769	-0.089	-1.103	0.881	
Obligaciones fuera del rol laboral F1	0.316	-0.006	-0.348	0.309	0.05	-0.492	-0.033	-0.566	0.441	0.052
Obligaciones fuera del rol laboral F2	0.169	-0.005	-0.346	0.31	0.322	-0.466	-0.051	-0.889	0.657	0.214
Obligaciones fuera del rol laboral F3	0.366	0.003	-0.354	0.318	0.026	-0.961	-0.053	-0.681	0.602	0.003
Políticas organizacionales	0.171	-0.003	-0.331	0.308	0.303	-0.251	-0.038	-0.572	0.453	0.315
Puesto de trabajo	0.227	-0.003	-0.333	0.312	0.17	-0.187	-0.049	-0.624	0.483	0.515
Recompensas	0.148	0.005	-0.337	0.317	0.381	0.141	-0.033	-0.471	0.4	0.524
Satisfacción del contrato psicológico	0.314	-0.006	-0.353	0.329	0.06	-0.104	-0.043	-0.571	0.402	0.678

8. Discusión de resultados

Por más de 10 años se han incorporado a la fuerza laboral los miembros de la generación Y. Algunos investigadores sostienen que han tenido la influencia suficiente para modificar la forma de trabajo previamente establecida (Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008), así como los patrones de desarrollo profesional (Arthur & Rousseau, 1996). Esta retórica está fuertemente relacionada a la carrera profesional contemporánea y puede representarse en términos de un “nuevo acuerdo laboral”, por lo cual el contrato psicológico que existía entre el empleador y el empleado ha cambiado y ya no existe una promesa automática de expectativa de una carrera para toda la vida (Herriot & Penberton, 1997). Es probable, por lo tanto, que las expectativas y promesas sobre la carrera, que se relacionan con el comportamiento profesional de los individuos y la asistencia profesional que creen que sus empleadores proporcionarán (o no), formen parte del contrato psicológico (Cavanaugh & Noe, 1999; Herriot & Penberton, 1997).

Este fenómeno generacional se manifiesta en las organizaciones de distintas formas y con consecuencias variadas. Algunos de los retos más complejos que enfrentan las organizaciones contemporáneas están integrados por la transferencia del conocimiento de los empleados que se retiran hacia aquellos de reciente ingreso, la administración de un lugar de trabajo cada vez más diverso en edad y con patrones laborales de corto plazo (cambio continuos en responsabilidades y habilidades) (Stickland, 1996), así como las expectativas de los empleados en cuanto a las obligaciones de la organización y viceversa (Joshi, Dencker, & Martocchio, 2010).

Por tanto, existe una preocupación genuina en referencia a las diferencias generacionales y los posibles resultados de este choque en el lugar de trabajo, incluyendo la satisfacción del contrato psicológico, la autoadministración de competencias profesionales, el compromiso afectivo y la intención de permanencia. Sobre esto discurre la discusión de resultados.

8.1 Diferencias generacionales en la satisfacción y el contenido del contrato psicológico

Para Morrison y Robison, el contrato psicológico se define como "las creencias de un empleado sobre la obligación recíproca entre el empleado y su organización, donde estas obligaciones se basan en promesas percibidas y no necesariamente reconocidas por los

agentes de la organización" (1997, p.229). La conceptualización del contrato psicológico deriva de la teoría del intercambio social de Blau (1964), donde un empleado se esfuerza por mantener el equilibrio en los intercambios entre él y la organización. La reciprocidad esperada en la relación hace que los empleados intenten restaurar un desequilibrio percibido, ya sea alto o bajo. Por lo tanto, las obligaciones de los empleados surgen de la percepción de que el empleador está obligado hacia ellos.

La percepción de las obligaciones del empleador también tiene consecuencias sobre cómo se comporta un individuo (Coley-Shapiro & Kessler, 2002). Algunas obligaciones, como las oportunidades de desarrollo, pueden estar en curso; por tanto, los empleados tienen pruebas limitadas del cumplimiento real de las obligaciones por parte del empleador. En consecuencia, los empleados perciben las obligaciones continuas de los empleadores como cumplimiento futuro anticipado, lo que depende de que ellos mismos cumplan con sus propias obligaciones (Coley-Shapiro & Kessler, 2002).

Además, aunque existe evidencia empírica limitada (Dabos & Rousseau, 2004), se puede esperar que las obligaciones de los empleados estén relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales; si un empleado siente que debe contribuir a la organización es probable que demuestre actitudes de trabajo positivas, como el compromiso afectivo y el esfuerzo de trabajo adicional. En otras palabras, las obligaciones de los empleados desempeñan una función clave en el mecanismo recíproco entre las obligaciones del empleador y los resultados laborales (Lub, 2013)

En esta investigación se identificó que la importancia relativa para la satisfacción del contrato psicológico es mayor en las obligaciones de la organización que en las obligaciones del empleado para los dos cohortes generacionales (generación X y generación Y). En relación a las obligaciones del empleado en el rol laboral, el efecto indirecto sobre el compromiso afectivo F1 y F2 para la generación X es significativo al 95%, mientras que para la generación Y no es estadísticamente significativo (anexos 12 y 13).

Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Coyle-Shapiro y Kessler (2002), y Freese, Schalk y Croon (2011) quienes identifican la importancia de las obligaciones del empleado en el rol laboral dentro del mecanismo de reciprocidad entre las obligaciones de la organización y los resultados laborales; sin embargo, sólo las obligaciones en el rol laboral de la generación X tienen un efecto indirecto significativo en la generación del compromiso afectivo. Lub *et al.* (2013) van más allá e identifican el efecto mediador de las obligaciones del empleado en la relación de reciprocidad.

La satisfacción del contrato psicológico no sólo se desarrolla en respuesta a la organización empleadora, sino que también surge de las necesidades internas del empleado, específicamente aquellas que se desarrollan a partir de influencias sociales y factores preempleo (motivos y valores), dando lugar a esquemas formados por factores multiniveles que son diferentes en los cohortes generacionales (Rousseau, 2001). Por tanto, cada generación valora el contenido del contrato psicológico y lo satisface de forma diferente.

El modelo de trayectoria SCPAIP (ilustraciones 7 y 8) muestra los resultados de los coeficientes de trayectoria para la generación X y Y, respectivamente. De ellos se asevera que la importancia relativa en el contenido del contrato psicológico es diferente para cada generación.

En esencia, para la generación X las obligaciones de la organización son más importantes para la satisfacción del contrato psicológico que las obligaciones del empleado. Dentro de las primeras, recompensas, políticas organizacionales y desarrollo profesional son más significativas que el contenido del puesto de trabajo, el clima organizacional y el balance vida-trabajo.

Para la generación Y, las obligaciones de la organización son más importantes para el cumplimiento del contrato psicológico que las obligaciones del empleado; dentro de las primeras, políticas organizacionales, desarrollo profesional y clima organizacional son más relevantes que recompensas, balance vida-trabajo y contenido del puesto de trabajo.

Los resultados de permutaciones y multigrupo, reportados en el capítulo 7, permitieron identificar que de las diferencias relativas descritas, el desarrollo profesional y el clima organizacional son estadísticamente significativos para la generación Y, mientras que para la generación X las recompensas son significativamente más importante.

En cuanto al contenido del contrato psicológico, Lub *et al.* (2012) reportaron que las oportunidades de desarrollo (desarrollo profesional organizacional) y la variación en las tareas y responsabilidad (contenido del puesto de trabajo) son más importantes para la generación más joven (generación Y), mientras que la generación X da mayor peso a balance vida-trabajo y seguridad laboral (recompensas). En esta investigación se llegó a resultados similares para la generación Y en referencia al desarrollo profesional y en la generación X para recompensas. La diferencia radica en que el clima organizacional sí representa un peso en la generación Y, mientras no así para Lub *et al.* (2012).

El estudio de Smola y Sutton (2002) establece que la generación más joven está centrada en mantener un balance vida-trabajo, aseveración publicada en la prensa

popular (Alsop, 2008; Howe & Strauss, 2000; Zemke & Filipczak, 2000). Sin embargo, ni en esta investigación ni en el estudio de Lub *et al.* (2012) se corrobora.

Redondeando, independientemente de la retórica sobre el nuevo acuerdo laboral, existe evidencia en esta investigación de que los individuos pertenecientes a la generación Y continúan anticipando recibir algún tipo de ayuda en administración profesional, por parte de sus empleadores (diferencia significativa en el contenido del contrato psicológico en relación al desarrollo profesional), al igual que en la investigación realizada por Sturges *et al.* (2005). Esto sugiere que el contrato psicológico refleja expectativas y promesas relacionadas a la carrera profesional.

Tabla 48 Resumen de la discusión de resultados del contenido y satisfacción del contrato psicológico

Obligaciones de la organización + obligaciones del empleado --> satisfacción del contrato psicológico --> generación de compromiso afectivo			
<p>En esta investigación:</p> <p>Las obligaciones de la organización son más importantes que las obligaciones del empleado en la satisfacción del contrato psicológico para las dos generaciones que actualmente forman la fuerza laboral. Sin embargo, las obligaciones del empleado tienen un efecto indirecto significativo al 95%, en la relación de reciprocidad entre las obligaciones de la organización y el compromiso afectivo F1 y F2 para la generación X. Para la generación Y el efecto no es estadísticamente significativo.</p>	<p>En otras investigaciones hay diferencias:</p> <p>Frese <i>et al.</i> (2011) concluyen que las obligaciones del empleado realizan una función clave en el mecanismo de reciprocidad entre las obligaciones de la organización y resultados laborales.</p> <p>Lob <i>et al.</i> (2013) aducen que las obligaciones del empleado en el rol laboral realizan un efecto mediador entre las obligaciones de la organización y los resultados laborales.</p>	<p>En esta investigación:</p> <p>Para la generación Y, el desarrollo profesional y el clima laboral son estadísticamente significativos (obligaciones de la organización).</p> <p>Para la generación X, las recompensas son estadísticamente significativas (obligaciones de la organización).</p>	<p>En otras investigaciones:</p> <p>Según Lob <i>et al.</i> (2012) para la generación Y, desarrollo profesional y contenido del puesto de trabajo son las obligaciones más importantes. Para la generación X, balance vida-trabajo y recompensas son primordiales.</p> <p>Según Somola y Sutton (2002) para la generación Y es balance vida-trabajo.</p>

8.2. Efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo

En las condiciones laborales contemporáneas las organizaciones establecen con dificultad las metas de largo plazo. En consecuencia es extremadamente complejo predecir cómo se desarrollarán las carreras profesionales de los empleados. En este sentido, es este presente de acciones organizacionales, de corto plazo para su sobrevivencia en el mercado global, lo que hace vital e indispensable que los individuos

tomen el control de sus propias carreras profesionales, pues solo ellos pueden visualizar su futuro (Stickland, 1996).

Asimismo, sin una estrategia organizacional e iniciativas de apoyo, el potencial que reside en casi todos los empleados no se aprovecharía. Más aún, si los patrones de trabajo a corto plazo hacen que sea imposible para las organizaciones gestionar las carreras de las personas a largo plazo, para evitar la alienación de los empleados, los empleadores deben proporcionar a las personas los conocimientos, las habilidades y las facilidades para gestionar sus propias carreras (Stickland, 1996).

Para Van der Heijde y Van der Haijde (2006) al igual que para DePillipi y Arthur (1994) y Akkermans *et al.* (2013) es en este ambiente de incertidumbre y cambios organizacionales constantes donde las actitudes y comportamientos de los modelos contemporáneos de carrera tipo Proteo y sin barreras pueden verse reflejadas en el desarrollo de competencias profesionales para ayudar a los empleados a autoadministrar la carrera profesional.

Los resultados de esta investigación, que integran la autoadministración de competencias profesionales como moderador entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F1 y F2, muestran que para la generación X (ilustración 6) el efecto moderador revela un término de iteración positivo, lo que significa que mayores niveles de competencias profesionales fortalecen la relación. Ahora bien, los resultados de la metodología de *bootstrapping* muestran que ni el efecto moderador 1 (sobre el compromiso afectivo F2) ni el efecto moderador 2 (sobre el compromiso afectivo F1) son estadísticamente significativos.

Sin embargo, el tamaño del efecto f^2 es mediano para el efecto moderador 1 (compromiso afectivo F2) y grande para el efecto moderador 2 (compromiso afectivo F1). Lo anterior indica que las competencias profesionales tienen una importancia relativamente grande sobre el compromiso afectivo F1, el cual se relaciona con aspectos de alineación de los valores del individuo con la organización y una preocupación por el destino de la misma. En relación al compromiso afectivo F2, la importancia relativa es mediana y este factor está relacionado a aspectos de lealtad, pertenencia y deseos de permanecer en la organización.

Para la generación Y el efecto moderador de las competencias profesionales entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F1 y F2 (ilustración 7) muestran un término de iteración negativo, esto significa que mayores niveles de competencias profesionales debilitan la relación y niveles menores la fortalecen. Los

resultados de la metodología de *bootstrapping* muestran que ni el efecto moderador 1 (sobre el compromiso afectivo F2) ni el efecto moderador 2 (sobre el compromiso afectivo F1) son estadísticamente significativos.

El tamaño del efecto f^2 para la generación Y es pequeño para el efecto moderador 1 y el efecto moderador 2, esto revela que las competencias profesionales tienen una importancia relativamente pequeña en la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo. Sin embargo, el aspecto relevante radica en que el efecto moderador está asociado de forma negativa al F1 del compromiso afectivos, por tanto, los comportamientos vinculados con este factor (pertenencia a la organización, alineación de valores individuo-organización y destino de la organización lealtad) se asocian de forma negativa. En lo que respecta al F2 del compromiso afectivo, los comportamientos que también se asocian de forma negativa son lealtad, pertenencia y deseo de permanencia en la organización.

Estos hallazgos se relacionan con los resultados de la investigación realizada por Sturges *et al.* 2002, quienes evidenciaron que las actividades de establecimiento de redes profesionales, como parte de las competencias profesionales de autoadministración profesional, pueden impulsar la carrera dentro de la organización, aumentando la visibilidad del empleado, pero también fomentar su movilidad fuera de la organización. Al tomar en consideración los resultados del efecto moderador de las competencias profesionales de nuestra investigación, puede aseverarse que la generación X está enfocada en utilizar los comportamientos descritos por Sturges *et al.* (2002) para su avance dentro de la organización, ya que fortalecen la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo. Sin embargo, la generación Y los enfoca a la movilidad fuera de la organización; razón por la cual, el uso de competencias profesionales debilita la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo.

Para Ovgu (2012), la autoadministración de competencias profesional también conlleva mayor compromiso afectivo, como es el caso de los resultados para la generación X en esta investigación; además, la movilidad nuevamente se relaciona negativamente con el compromiso afectivo. De igual forma que en la relación descrita para la generación Y. Ammer *et al.* (2010) identifican en Pakistán los mismos resultados que Ovgu obtuvo para la generación X, subrayando la importancia de que los empleados reciban soporte organizacional en su desarrollo profesional para incrementar los niveles de compromiso afectivo.

Sturges *et al.* (2005) también establecen que la satisfacción del contrato psicológico tiene un rol clave en mediar la relación entre el desarrollo profesional organizacional y el compromiso afectivo. Esta aseveración se observa en los resultados de esta investigación, de hecho es justamente la importancia que la generación Y da al desarrollo profesional organizacional una de las diferencias estadísticamente significativas en las obligaciones de la organización entre ambas generaciones. Sin embargo, no se consuma en un círculo virtuoso con el efecto moderador de las competencias profesionales para la generación Y.

Tabla 49 Resumen-discusión de resultados del efecto moderador de las competencias profesionales como parte de la autoadministración profesional

Desarrollo profesional organizacional--> satisfacción del contrato psicológico--> [efecto moderador de las competencias profesionales] --> generación de compromiso afectivo	
<p>En esta investigación:</p> <p>Para la generación X los efectos moderadores 1 y 2 son positivos y por tanto la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F1 y F2 se fortalece con el uso de competencias profesionales. Los efectos moderadores no son estadísticamente significativos; sin embargo, el tamaño del efecto (f^2) es mediano para el compromiso afectivo F2 y grande para compromiso afectivo F1.</p> <p>Por tanto, dado que el término de iteración es positivo, las actitudes y comportamientos del compromiso afectivo F1 (alineación de valores individuales y organizacionales, e importancia del destino de la organización) se asocian de forma positiva; al igual que los relacionados al compromiso afectivo F2 (lealtad, deseo de pertenencia y deseo de permanencia).</p> <p>Para la generación Y los efectos moderadores 1 y 2 son negativos, y por tanto la relación entre la satisfacción del contrato psicológico y el compromiso afectivo F1 y F2 se debilita con el uso de competencias profesionales. Los efectos no son estadísticamente significativos y el tamaño del efecto (f^2) es pequeño en ambos casos.</p> <p>Por tanto, dado que el término de iteración es negativo, las actitudes y comportamientos del compromiso afectivo F1 (alineación de valores individuales y organizacionales, e importancia del destino de la organización) se asocian de forma negativa; al igual que los relacionados al compromiso afectivo F2 (lealtad, deseo de pertenencia y deseo de permanencia).</p>	<p>En otras investigaciones:</p> <p>Sturges <i>et al.</i> (2002) identificaron dos comportamientos, uno destinado a avanzar en la carrera dentro de la organización y el otro enfocado en promover la carrera fuera de la organización.</p> <p>Los individuos que realizan mayor establecimiento de redes de relaciones parecen atraer más ayuda informal. Mientras que aquellos que incrementan su visibilidad (autopresentación de logros, fortalezas y metas) reportan un incremento en el soporte formal de carrera por parte de la organización. Por otro lado, el estudio confirma la asociación negativa entre comportamientos de movilidad y el compromiso afectivo.</p> <p>Ogvy (2012) encontró que la autoadministración profesional está positivamente relacionada al compromiso afectivo y la movilidad negativamente relacionada al compromiso afectivo, normativo y de continuidad.</p> <p>Para Ammer (2015) los resultados de su investigación revelan una relación positiva entre la autoadministración profesional y el compromiso afectivo.</p> <p>Bambacas (2010) sugiere que la administración profesional (organizacional o individual) juega un rol importante en facilitar el compromiso hacia la organización.</p> <p>Sturges <i>et al.</i> (2005) señala que el compromiso organizacional se beneficia si además de ofrecer desarrollo profesional organizacional se permite al empleado desarrollar actividades de autoadministración profesional. También establecer que la satisfacción del contrato psicológico tiene un rol clave en mediar la relación entre la administración profesional organizacional y el compromiso afectivo.</p>

8.3. Diferencias generacionales en compromiso afectivo e intención de permanencia

Dencker *et al.* (2008) postulan que las identidades generacionales en el lugar de trabajo emergen en las memorias colectivas y de eventos compartidos que tuvieron lugar en el mismo periodo. Así también, compartir una identidad generacional resulta en expectativas laborales expresadas en contratos psicológicos. De ahí que la violación de estos contratos conlleve reacciones emocionales negativas, insatisfacción, falta de compromiso e intención de dejar la organización (Lyons & Kuron, 2014).

Mediante la evidencia empírica, en esta investigación se identificó que la generación Y tiene niveles inferiores de compromiso afectivo. Estos mismos hallazgos también son reportados por Constanza *et al.* (2012) en su investigación metaanalítica con tres variables (compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de permanencia) y una muestra de 19,961 individuos, pertenecientes a cuatro cohortes generacionales, ya que los resultados reportan una disminución en el compromiso afectivo y normativo en generaciones sucesivas, lo cual va acompañado de una tendencia a la alza en el deseo de dejar la organización. Coincidente con esto, D'Amato y Herfeldt (2008) reportan menor compromiso afectivo en generaciones sucesivas de enfermeras y Lub *et al.* (2012) en trabajadores de la industria hospitalaria de Holanda.

Tabla 50 Resumen-discusión de resultados de las diferencias generacionales en el compromiso afectivo

Satisfacción del contrato psicológico--> compromiso afectivo F1	
Satisfacción del contrato psicológico--> compromiso afectivo F2	
<p>En esta investigación:</p> <p>La trayectoria que va de la satisfacción del contrato psicológico al compromiso afectivo es significativamente mayor para la generación X; sin intervención del efecto moderador de la autoadministración de competencias profesionales (el cual se discutió en el apartado anterior), fortaleciendo la relación para la generación X y debilitándola para la generación Y.</p>	<p>En otras investigaciones:</p> <p>Constanza <i>et al.</i> (2012) realizaron un meta análisis de 20 estudios publicados y sin publicar, con una muestra total de 19,9961 individuos. Los resultados mostraron una disminución en el compromiso afectivo en generaciones sucesivas.</p> <p>Lyons y Kuron (2014) encontraron diferencias significativas en seis de 10 estudios que median uno o más componentes del compromiso organizacional. Generaciones sucesivas reportaron menor compromiso en general (D'Amato & Herfeldt, 2006), menor compromiso en enfermeras (Solnet & Kralj, 2011; Lub <i>et al.</i> 2012). Sólo un estudio mostró mayor compromiso de continuidad (Davis <i>et al.</i> 2006) en las generaciones jóvenes de trabajadores de tecnologías de la información.</p>

Asimismo, a partir de los resultados de esta investigación puede afirmarse que la generación Y tiene menor intención de permanecer en una organización en relación a la generación que la antecede (generación X), lo que sugiere una mayor movilidad laboral. En la misma línea, Dries *et al.* (2008) encontraron que las generaciones recientes son menos adeptas a seguir el patrón tradicional (linealmente ascendente) y presentan mayor movilidad (carrera profesional sin barreras). Para Lyons y Kuron (2014) las carreras profesionales son más dinámicas para las generaciones más jóvenes. Del mismo modo, DePinto (2003), mediante una investigación realizada sobre líderes emergente, afirma que tanto la generación X como la Y tienen interés en explorar sus opciones profesionales, además de detectar menor tiempo de permanencia en la organización en la generación predecesora (*baby boomer*). Como puede verse, ninguna de estas investigaciones reportan diferencias entre la generación X y, tal como sí se obtuvo en esta investigación.

Tabla 51. Resumen de discusión de resultados de las diferencias generacionales en la intención de permanencia

Compromiso afectivo F1--> Intención de permanencia	
Compromiso afectivo F2--> Intención de permanencia	
<p>En esta investigación:</p> <p>La trayectoria que va del compromiso afectivo F2 a la intención de permanencia es significativamente mayor para la generación X en relación a la generación Y.</p>	<p>En otras investigaciones:</p> <p>Lyons y Kuron (2014), en seis de siete estudios revisados, mostraron diferencias significativas entre generaciones. Cuatro mostraron tendencia a la baja en generaciones sucesivas (Cennamo & Gardner, 2008; Ferres & Travaglione, 2003; Lub, Nije Bijvank, Bal, Blomme & Schalk, 2012; Solnet & Kralj, 2011).</p> <p>De Pinto (2003) realizó una investigación sobre líderes emergentes y sus resultados muestran que tanto la generación X como la generación Y tiene interés por explorar sus opciones profesionales, además de detectar menor tiempo de permanencia en la organización que la generación predecesora (<i>baby boomer</i>).</p> <p>Dries <i>et al.</i> (2008) encontraron que las generaciones recientes son menos adeptas a seguir el patrón tradicional y presentan mayor movilidad.</p>

No sólo el cambio en el patrón de movilidad laboral es indicativo de diferencias generacionales en la relación laboral. Por cohorte generacional la experiencia durante la

entrada a la fuerza laboral es diferente, lo que forma valores en el trabajo y esquemas mentales preexistentes que afectan la creación de significado en relación a las promesas y compromisos que los empleados y empleadores se hacen mutuamente, incluyendo las percepciones de hasta dónde abarcan las obligaciones y el grado de reciprocidad que los involucrados muestran en el contrato psicológico (Lyons & Kuron, 2014; Dabos & Rousseau, 2004). Específicamente, Lub *et al.* (2013) acotan que cada generación espera y satisface diferentes aspectos en el contrato psicológico, lo que afecta la forma de generar compromiso afectivo con la organización y el tiempo que se desea permanecer en ella.

Conclusiones

La primera contribución de esta investigación es proveer evidencia empírica significativa sobre el efecto indirecto positivo que juegan las obligaciones del empleado en el mecanismo de reciprocidad entre las obligaciones de la organización, la satisfacción del contrato psicológico y la generación de compromiso afectivo en la generación X. De manera opuesta, en la generación Y las obligaciones del empleado en el rol laboral no juegan un papel positivo. Los resultados proporcionan evidencia de la ruptura del mecanismo de reciprocidad en la generación Y, dando lugar a comportamientos y actitudes negativos en los resultados laborales, por ejemplo un menor compromiso afectivo.

La segunda contribución de esta investigación a la teoría del contrato psicológico es formar parte de los pocos estudios empíricos que incorporan el análisis de las diferencias generacionales al contrato psicológico (Lub, 2013; Lub, Nije Bijvank, Bal, Blomme & Schalk, 2012; Smola & Sutton, 2002). De hecho, es la única investigación realizada con población mexicana y los hallazgos muestran que cada generación identifica significativamente de forma diferente el contenido del contrato psicológico en las obligaciones de la organización. Para la generación X las recompensas son la obligación más importante, mientras que para la generación Y lo son el desarrollo profesional y las políticas organizacionales.

Aun cuando los resultados obtenidos deben ser interpretados con cautela, sus datos proveen soporte para validar las diferencias generacionales en el contrato psicológico. Esto indica que las diferentes generaciones al ingresar a la fuerza laboral en momentos dispares interpretan su relación laboral de maneras diversas, lo que resulta en una variedad de contratos psicológicos con las organizaciones que los emplean.

La tercera contribución de esta investigación es elucidar el rol moderador que la autoadministración de competencias profesionales juega entre la satisfacción del contrato psicológico y la generación de compromiso afectivo, confirmando algunos los resultados previos de Sturges *et al.* (2005). Para la generación X, claramente la autoadministración de competencias profesionales fortalece la relación descrita, haciéndolas resaltar como parte de sus obligaciones de empleado. Para la generación Y las competencias profesionales debilitan la relación en respuesta a una falta de cumplimiento de las obligaciones de la organización, y por tanto los comportamientos adoptados se enfocan a reducir el compromiso afectivo y la permanencia en la organización.

Por tanto, esta investigación sugiere que dada la relación entre la administración profesional organizacional (obligaciones de la organización: desarrollo profesional) y la autoadministración profesional (competencias profesionales), la generación Y continúa teniendo expectativas relacionadas a la asistencia profesional por parte de la organización que no han sido cubiertas. En respuesta, sus comportamientos están orientados hacia la movilidad profesional, lo que se muestra en un menor compromiso y una mayor intención de dejar la organización.

Más aún, nuestros resultados confirman los hallazgos previos de Costanza *et al.* (2012), Lub *et al.* (2012) y Lyons y Kuron (2014) en relación a que la generación X tienen mayor compromiso afectivo e intención de permanencia que la generación Y.

Implicaciones gerenciales

Los hallazgos de este estudio llevan a varias recomendaciones para los gerentes. En primer lugar, buscar de manera más explícita (cualitativamente) la comprensión de las obligaciones percibidas, a menudo como implícitas, por los empleados, con la finalidad de manejar mejor las expectativas, actitudes y conductas laborales resultantes.

Dado que los empleados están buscando diferentes contratos psicológicos con los empleadores, se recomienda que los gerentes tomen un acercamiento generacionalmente específico al administrar la fuerza laboral, es decir, que desarrollen prácticas de recursos humanos para cada generación. Esto es, si para la generación Y el cumplimiento de las obligaciones de desarrollo profesional y políticas organizacionales determinan la satisfacción del contrato psicológico y la generación de compromiso afectivo, las estrategias de recursos humanos deben centrarse en prácticas específicas que satisfagan estas obligaciones.

Ahora bien, según Kossek *et al.* (1998) las organizaciones han ofrecido programas de intervención formal de autoadministración profesional para los empleados como parte de las actividades de recursos humanos. Sin embargo, para los empleados pueden resultar sumamente complicado implementar lo aprendido si se encuentran en un ambiente laboral en el cual el valor de estas actividades no está reconocido en la cultura laboral. Es decir, estas intervenciones aumentan las expectativas en los individuos de que deberían poder tomar más control de sus carreras profesionales; no obstante, experimentan la realidad de lo que significa tratar de autoadministrarse en una empresa tradicional en la que los empleadores no proporcionan un entorno de apoyo, además de

que no ha generado ningún cambio para formular nuevos roles organizacionales y de supervisión (políticas de recursos humanos concordantes) para apoyar la autoadministración de la carrera.

Limitaciones del estudio

La primera limitación del estudio está en la especificidad de la muestra utilizada, dado que los participantes debían haber realizado actividades de autoadministración profesional, seleccionamos mujeres y hombre con estudios de maestría o especialidad que se encontraran trabajando en el momento de la investigación para que tuvieran un contrato psicológico con un empleador. Sin embargo, estas características se refieren a un porcentaje muy pequeño de las organizaciones mexicanas y no permiten hacer generalidades a los cohortes generacionales que integran la fuerza laboral mexicana.

La segunda limitación se presenta en referencia al diseño transversal de la investigación. Los datos se recolectan en un momento en el tiempo y algunos académicos han comentado la confusión entre edad-periodo-cohorte, como Perry y Urwin (2011), y sugieren que es imposible establecer a partir de datos transversales si los efectos se deben al envejecimiento, los efectos del periodo o la pertenencia a un cohorte generacional. De hecho, la única solución posible a este problema es interpretar los resultados de conjuntos de datos con un diseño longitudinal. Existen pocos estudios relacionados con construcciones relevantes en el trabajo con tal diseño. Sin embargo, los resultados de los estudios de Sutin *et al.* (2013) y Twenge *et al.* (2010) con diseño longitudinal sí indican que las diferencias de cohorte, en efecto, operan separadas del efecto de la edad cronológica. Aunque esta investigación adoptó un diseño transversal, los modelos SEM de análisis multigrupo y permutaciones indican que un modelo de cohorte múltiple proporciona resultados factibles.

Finalmente, la última limitación de la presente investigación es que todos los datos fueron autoinformados. Según Podsakoff *et al.* (2003), estos datos pueden estar sesgados cuando "el encuestado que proporciona la medida del predictor y las variables de criterio es la misma persona" (p. 881), por ejemplo, porque los encuestados tratarán de ser coherentes y racionales en sus respuestas o porque las teorías implícitas de los encuestados y la presunta covariación entre variables influyen en sus respuestas. Sin embargo, conceptos como el contrato psicológico pueden evaluarse mejor a través de autoinformes, ya que se refieren a la creencia de un individuo por definición.

Futuras líneas de investigación

Se recomiendan nuevos estudios de apoyo empírico para establecer diferencias de cohortes generacionales en el contrato psicológico y el mecanismo a través del cual las experiencias formativas conducen a actitudes y comportamientos laborales diferentes.

Adicionalmente, es importante realizar estudios empíricos en la población mexicana respecto a las implicaciones en resultados laborales del efecto mediador de las obligaciones del empleado en la relación de reciprocidad entre las obligaciones de la organización y la generación de compromiso afectivo, pues los resultados obtenidos sobre efectos indirectos de esta investigación lo suponen, pero el modelo hipotético no está diseñado para comprobar ese hecho. Por otro lado, también es importante saber si el mecanismo de reciprocidad es igualitario entre las partes; esto es, si ambas partes tienen la misma interpretación de lo que está sujeto (obligaciones) a reciprocidad, o en que difieren en esa interpretación y cómo afecta ésta a resultados laborales como el compromiso afectivo.

Por otro lado, esta investigación identifica las dimensiones más importantes para cada generación en la satisfacción del contrato psicológico. Sin embargo, se necesitan estudios adicionales que se enfoquen en el nivel de satisfacción o violación de estas obligaciones. Más aun, la exploración cualitativa de la violación del contrato psicológico puede proveer información de las razones de la falta de compromiso afectivo e intención de permanencia en las organizaciones que los emplean.

En relación a los programas ofrecidos por los empleadores para la autoadministración profesional de sus empleados es necesario realizar estudios empíricos que permitan identificar con cautela ¿cómo puede enseñarse la habilidad de autoadministración profesional a través programas?, ¿cómo operan estos programas?, o sí, ¿pueden los miembros de la generación Y beneficiarse de estos programas?

Bibliografía

- Adamns, S. (2000). Generation X: how understanding this population leads to beter safty programs. *Professional Safety*, 45, 26-29.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-269). New York, N.Y.: Academic Press.
- Agarwal, R. & Ferrat, T. (1999). *Coping with labor scarcity in IT: Strateies and practices for efective recruitment and retention*. Cincinnati: OH: Pinnaflex.
- Aguado, J. C. & Portal, M. A. (1990). *Identidad popular y reproducción ideológica en Santo Domingo de los Reyes, Coyoacán, México. Un análisis antropológico del espacio y del tiempo institucionales en educación y salud* (Tesis de Maestría ed.). Ciudad de México, México: Escuela Nacional de Antropología e Historia.
- Aguado, J. C. & Portal, M. A. (1991). Tiempo, espacio e identidad social. *Alteridades*, 1(2), 31-41.
- Aguilar, M. (2005). Maneras de estar: aproximaciones a la identidad y la ciudad. En S. Tamayo, & K. Wildner, *Identidades urbanas* (p. 143). Ciudad de México: UAM.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M. & Blonk, R. (2013). Competencies for the contemporary carrer: Development and preliminary validation of the carrer competencies questionnaire. *Journal of Career development*, 40(3), 245-267.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). Organizational socialization Tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation. *The Academy of management Journal*, 33(4), 847-858.
- Alsop, R. (2008). *The tropy kids grow up: How the Millenial generation is shoking up the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ammer, A., Mushtaq, A., Saba, N. & Ambreen, S. (2015). The relationship betwwen career self-management and different dimensions of employees' organizational commitment. *International Journal of Management and Social Science Research*, 4(1), 58-62.
- Anakwe, U., Hall, J. & Schor, S. (2000). Knowledge-related skills and effective career management. *International Journal of manpower*, 21, 566-579.
- Andreson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 637-647.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract. A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 511-521.

- Arthur, M. (1994) The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. En D. R. M.B. Arthur, *The boundaryless career* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press.
- Arthur, M., Hall, D. & Lawrence, B. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Arthur, M. & Pringle, J.K. (1999) *The new careers: individual action and economic change*. Sage.
- Ashforth, B. & Saks, A. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Review*, 39, 149-178.
- Bal, P. & Vink, R. (2011). Ideological currency in psychological contracts: the role of team relationships in a reciprocity perspective. *The international Journal of Human Resources management*, 22(13), 2794-2817.
- Bal, P., De Lange, A., Jansen, P. & Van Der Veldem, M. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.
- Bambacas, M. (2010). Organizational Handling of careers influences managers' organizational commitment. *Journal of Management Development*, 29(9), 807-827.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17, 135-143.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints". *Human Resources management Review*, 16, 125-138.
- Becker, J. & Klein, K. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45, 359-394.
- Bem, D. (1972). Self-perception Theory. En L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of human Resources Management*, 22, 1843-1865.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in social Life*. New York. NY: John Willey & Sons.
- Briscoe, J. & Finkelstein, L. (2009). The "new career" and organizational commitment. *Career Development International*, 14(3), 242-250.

- Briscoe, J. & Hall, D. (2002). The protean orientation: Creating the adaptable workforce necessary for flexibility and speed. *Annual meeting of the Academy of Management*. Denver.
- Briscoe, J. & Hall, D. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Briscoe, J., Hall, D. & DeMuth, R. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. 69, 30-47.
- Briscoe, J., Hall, D. & Frautschy, R. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 30-47.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. & Shacklock, K. (2012). Communication, training, well-being and commitment across nurse generations. *Nursing Outlook*, 60, 7-15.
- Cavanaugh, M. & Noe, R. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906.
- Chein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chin, W. (1998). The Partial Least Approach to Structural Equation Modelling. En A. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the "new" career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 298-306.
- Cirese, A. (1987). Il Molise e la sua identità. *Basilicata*(5/6), 13.
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Collin, A. & Young, R. (2000). *The future of careers*. Cambridge, MA.: Cambridge University Press.
- Conway, N. & Briner, R. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
- Conway, N. & Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Conway, N. & Briner, R. (2009). Fifty Years of Psychological Contract research: What Do We Know and What are the Main challenges? En G. Hodgkinson, & K. Ford,

- International Review of Industrial Organizational Psychology* (Vol. 24, pp. 71-130). Chichester, UK: Willey blackwell.
- Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J. & Grade, P. (2012). Generational differences in Work-Related Attitudes: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and organizational psychology*, 11(1), 69-86.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2002). contingent and non-contingent working in local government: constrastinc psychological contracts. *Public Administration*, 80, 77-101.
- Dabos, G. & Rousseau, D. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- D'Amato, A. & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations; A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 929-953.
- Davis, J., Pawlowski, S. & Houston, A. (2006). Working commitments of Baby Boomers and Gen X in the IT profession: Generational differences or myth. *Journal of Computer Information Systems*, 46, 43.
- De Janasz, S. & Sullivan, S. (2004). Multiple mentoring in academe: Developing the professional network. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 263-283.
- De Vos, A., De Clippeleer, I. & DeWilde, T. (2009). Proactive carrer behaviors nad career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 761-777.
- DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1994). The boudaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- Dencker, J., Joshi, A. & Martocchio, J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to work-place attitudes and behaviors. *Human Resource Management review*, 18, 180-187.
- DePinto, R. (2003). *Emerging Leaders Research Survey Summary Report*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Diaz-Saenz, H. & Whitherspoon, P. (2000). Psuchological Contracts in México. En D. Rousseau, & R. Schalk, *Psychological Contracts in Employment* (pp. 158-175). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

- Dose, J. (1997). Work values and integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-241.
- Dries, N., Pepermans, R. & Kerpel, E. (2008). Exploring four generations beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of management Psychology*, 23(8), 907-928.
- Dunham, R., Grube, J. & Castaneda, M. (1994). Organizational Commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Eby, I., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of boundaryless career. *Journal of Organizational behavior*, 24, 689-708.
- Edwards, J. & Karau, S. (2007). Psychological contract or social contract? Development of the social contract scale. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 67-78.
- Egri, C. & Ralston, D. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220.
- Eisner. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management journal*, 70(4), 4-15.
- Erickson, E. (1964). *Insight and responsibility*. New York, NY: Norton.
- Ernest, M. (2004). Permutation methods: A basis for exact inference. *Statistical Science*, 19, 676-685.
- Eyerman, R. & Turner, B. (1998). Outline of a theory of generations. *European Journal of social Theory*, 1, 91-106.
- Falk, R. & Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. Akron: The University of Akron Press.
- Fauziha, N., Abdul Rahaman, A., Abu Hassan, I. & Mohd Shurkri, O. (2011). An analysis of career stages on organizational commitment of Australian managers. *International Journal of business and Social Science*, 2(17), 117-126.
- Fernández-Durán, J. (2016). Defining generational cohorts for Marketing in México. *Journal of Business Research*(69), 435-444.
- Ferres, N. & Travaglione, A. F. (2003). Attitudinal differences between generation X and older employees. *International Journal of Organizational Behavior*, 6, 320-333.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive dissonance*. Stanford: Stanford university Press.
- Field. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. London: SAGE Publications, Ltd.

- Field, A. (2003). *designing_questionnaires.pdf*. Obtenido de <http://www.statisticshell.com>
- Fisher, R. (1935). *The design of experiments*. New York, N.Y.: Hafner.
- Foster, K. (2013). Generation and discourse in working life stories. *The British Journal of Sociology*, 64, 195-215.
- Freese, C., & Schalk, R. (1997). Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst [Tilburg Psychological Contract Questionnaire]. Tilburg: Tilburg University. Unpublished.
- Freese, C. & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? *South Africa Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.
- Freese, C., Schalk, R. & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. 40(4), 404-442.
- Fresse, C., Schalk, R. & Croon, M. (2008). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. *Gedrag & Organizatie*, 21(3), 278-294.
- Gaertner, K. & Nollen, S. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345.
- Giménez, G. (1992). La identidad social o el retorno del sujeto en sociología. *Versión 2: Giménez, G. (1992). La identidad social o el retorno del sujeto en sociología. Versión 2: Identidad Cultural y Produccion Simbólica*, 183-205.
- Gonos, G. (1997). The contests over 'Employer' status in the postware United States: the case of temporary help firms. *Law and Society Review*, 31, 81-110.
- Good, P. (2000). *Permutation tests: A practical guide to resampling methods for testing hypotheses*. New York, N,Y,: Springer.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25(2), 161-178.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational behavior*, 19, 649-64.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(6), 1-19.
- Guest, D. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resources Management Journal*, 12, 22-39.

- Guest, R. (23-29 de enero de 2016). Generation Uphill. *The Economist*, 1-12.
- Guest, R. (January de 2016). Generation Uphill. *The Economist*(Special Report), 1-12.
- Guilleard, C. (2004). Cohorts and generations in the study of social change. *Social Theory and Health*, 2, 106-119.
- Gutiérrez-Vivo, J. (1998). *El otro yo del mexicano*. Ciudad de México: Editorial Océano.
- Guzley, R. (1992). Organizational climate and communication climat: predictors of commitment to the organization. *Management Communication quarterly*, 5(4), 379-402.
- Guzzo, R., Noonan, K. & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2007). *Análisis multivariante*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Ltd.
- Hair, J., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.
- Hair, J., Sarsted, M., Hopkins, L. & Kuppelwiese, V. (2014). Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM), an emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J., Sarsted, M., Ringle, C. & Gudergan, S. (2018). *Advance Issues in Patial Least Squares Structural Equation Modeling*. Thoasand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Hall, D. (1996). Protean career of the 21st century. *Academy of Management Excecutive*, 10:8-16.
- Hall, D. (2002). *Protean career in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. (2004). The Protean Career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 1-13.
- Hall, D. & Moss, J. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 22-37.
- Henseler, J., Hubona, G. & Ash Ray, P. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.

- Henseler, J., Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing*, 20, 277-320.
- Herriot, P. & Penberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resources Management Journal*, 7(1).
- Herriot, P., Manning, W. & Kidd, J. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Hess, N. & Jepsen, D. (2009). Career stages and generational differences in psychological contracts. *Career development international*, 14(3), 261-283.
- Higgins, H. (2001). Changing careers: the effect of social context. *Journal of organizational behavior*, 22(6), 595-618.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Random House.
- Inelmen, K., Zeytinoglu, I. & Uygur, D. (2012). Are Millennials a different breed? Turkish hospitality sector frontline employees intention to stay. En E. In Ng, E. Lyons, & L. Schweitzer, *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation* (pp. 181-203). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton university Press.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 48-63.
- Jin, J. & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of vocational Behavior*, 80(2), 326-339.
- Johnson, R. & Morgan, G. (2016). *Survey Scales: A Guide to Development, Analysis and Reporting*. New York: The Guilford Press.
- Jones, C. & Lichtenstein, B. (2000). The 'Architecture' of careers: How career competencies reveal firm dominant logic in professional services. En M. Peiperl, R. Arthur & T. Morris, *Career frontiers: New conceptions of working lives* (pp. 153-176). Oxford, UK: University Press.
- Joshi, A. & Dencker, J. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.
- Joshi, A., Dencker, J. & Martocchio, J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.

- Jurkiewicz, C. & Brown, R. (1998). GenXers vs Boomers vs Matures: generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration, 18*, 30-33.
- Kaiser, H. (1960). Application of electronic computers for factor analysis. *Education and Psychological Measurements, 20*(1), 141-151.
- Kaldenberg, D., Becker, B. & Zvonkovic, A. (1995). Work and commitment among young professionals: A study of male and female dentist. *Human Relations, 48*(11), 1355-1377.
- Kalili, A. & Asmawi, A. (2012). Appraising the impact of gender differences on organizational commitment: empirical evidence from a private SME in Iran. *International Journal of Business and Management, 7*(5), 100-110.
- Kalleberg, A. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review, 74*(1), 1-22.
- Karp, H., Sirias, D. & Arnold, K. (1999). Teams: Why generation X marks the spot. *The Journal of Quality and Participation, 22*, 30-33.
- Kase, R., & Zupan, N. (2007). Psychological contracts and employee outcomes in transition to market economy: a comparison of two Slovenian companies. *Problems and Perspectives in Management, 5*(4), 16-27.
- Kenny, D. (2016). Moderation. <http://davidakenny.net/cm/moderation.htm>.
- Kickul, J., Lester, S. & Finkl, J. (2002). Promise breaking radical organizational change: do justice intervention make a difference? *Journal of Organizational Behavior, 23*, 469-488.
- King, Z. (2004). Career self-management: its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 112-133.
- Klein, K. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: a test of three models. *Journal of Applied Psychology, 72*, 319-332.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Newbury Park: Sage.
- Knoppe, M. (2012). *The psychological contract of temporary employees*. Universidad de Amsterdam, Amsterdam.
- Koivisto, P., Vuori, J. & Nykyri, E. (2007). Effects of the school to work group method among young people. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 277-296.
- Kossek, E., Roberts, K., Fisher, S. & Demarr, B. (1998). Career Self-management: A quasi-experimental assessment of effects of training intervention. *Personnel Psychology, 51*, 935-962.

- Kowske, B., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials (Lack of) Attitud Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Kowske, B., Rasch, R. & Wiley, J. (2012). Millennials (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of business and Psychology*, 25, 265-279.
- Kozlowski, S. (2009). Editorial. *The Journal of applied Psychology*, 94(1), 1-4.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbanontwikkeling*. Enschede, Netherlands: Twente University Press.
- Kuijpers, M., Meijers, F. & Gundy, C. (2011). The relationship between learning environment and career competencies of students in vocational education. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 21-30.
- Kuijpers, M. & Scheerena, J. (2006). Career competencies for the moder career. *Journal of Career Development*, 32(4), 303-319.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: estrategies for effective managenet. *The Health Care Manager*, 19, 65-76.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resources Management*, 17(3), 504-522.
- Kwong, J. & Hamilton, V. (2004). Retrospective reports of organizational commitment after Russian military downsizing. *Applied Cognitive Psychology*, 18, 669-681.
- Lancaster, L. & Stillman, D. (2002). *When generations collide: who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Levin, R. & Rubin, D. (2004). *Estadística para administradores*. México: Prentice Hall.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K. & Solley, C. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard university Press.
- Littlewood, H. (2004). Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuaciones estructurales de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal. *Revista Internacional de Psicología Ocupacional*, 23(1), 27-3.
- Lub, X. (2013). *Generations and their psychological contracts*. Tilburg, Netherlands: Tilburg University.
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Bal, P., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). Different or alike: Exploring the psichological contract an commitment of different generations of

- hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- Lubinski, D., Schidt, D. & Benbow, C. (1996). A 20-year stability analysis of the study of values of intellectually gifted individuals from adolescence to adulthood. *Journal of applied Psychology*, 81, 443-451.
- Lucy, K. (abril de 2016). No culpen a los *millennials* si no quedan en los trabajos. *Financial Times*, 16.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behaviour*, S35, S139-S157.
- Lyons, S., Higgins, C. & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002.
- Lyons, S., Schweitzer, L., Ng, E. & Kuron, L. (2012). Comparing apples to apples. A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4), 333-357.
- Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.
- Macneil, I. (1985). Relational contract: what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Maire, T. (2011). Hospitality leadership implications: multigenerational perceptions of dissatisfaction and intent to leave. *Journal of human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, 354-371.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. En P. Kecskemeti, *Essay on the sociology on knowledge* (pp. 276-322). Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Masche, J. & Van Dulmen, M. (2004). Advances in disentangling age, cohort and time effect; no quadrature but a help. *Developmental Review*, 24(3), 322-342.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McDonald, D. & Makin, P. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organizational Development journal*, 21(2), 84-91.

- McElroy, J. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resources Management, 11*(3), 327-335.
- McLean Parks, J., Kidder, D. & Gallagher, D. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 697-730.
- Meglino, B., & Ravlin, E. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of management, 24*, 351-389.
- Mercado-Salgado, P. (2016). Validez inicial de una escala de medición del capital intelectual en universidades. *Universitas Psychologica, 15*(2), 109-120.
- Meredith, G. & Schewe, C. (1994). The power of cohorts. *American Demographics, 22*-31.
- Meredith, G. & Schewe, C. (2002). *Definig Markets, Denifing momments: America's 7 generational cohorts, their shared experiences, and why business should care*. N.Y, N.Y.: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. A. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-Ccponent conceptualization. *Journal of Applied psychology, 78*(4), 538-551.
- Meyer, J. S. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Applied Psichology, 61*, 20-52.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Manajement, 61*-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Work Place, Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. & Allen, N. (2000). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resources Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J., Becker, T. & Vandenberghe, C. (2004). Employee motivations and commitment: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 991-1007.
- Meyers, Gamst, & Guarino. (2006). *Applied multivariate reseach, design and interpretation*. Thousand Oaks: Sage.

- Miles, J. S. (2005). *Applying regresions & correlation. A guide for students and researchers*. London: Sage.
- Millward, I. & Hopkins, L. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of applied Social Psychology*, 28, 1530-1556.
- Morales Vallejo, P. (2011). El análisis factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. Madrid, España. Obtenido de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/analisisFactorial.pdf>
- Morrison, E. & Robison, S. (1997). When employees feel betrayed: The academy of Management review. 22(1), 226-256.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absertism, and turnover*. New York: Academy Press.
- Nelson. (2012). Affective commitment of generational cohorts of Brazilian nurses. *International journal of Manpower*, 33, 804-821.
- Nord, W., Brief, A., Athie, J. & Doherty, E. (1988). Work values and the conduct of organizational behavior. En B. Staw, & L. Cummings, *Research in Organizational Behavior* (pp. 1-42). Greenwich, CT: JAI Press.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: the generation X factor. *Public Personnel Management*, 30, 95-109.
- OECD. (2014). *OECD Employment Outlook 2014*. OECD Publishing.
- Omar, A., & Urteaga, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Omolayo, B., & Owolabi, A. (2007). Monetary reward: a predictor of employees commitment of medium scale organizations in Nigeria. *Bangladesh e Journal of Sociology*, 4(1), 42-48.
- Orce, V. (2014). *La perspectiva generacional y lo familiar en los estudios sobre juventud. Un aporte desde la investigación socioeducativa*. Universidad de Buenos Aires, II Jornadas Internacionales "Sociedades contemporáneas, subjetividad y educación", Buenos Aires.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D. (1980). Job choice: the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of applied Psychology*, 65, 559-565.
- Orio, M. & Igonet-Fastinger, P. (1984). Rcherches sur les identites: le retour paradoxal du sujet dans les sciences sociales. *Recherches Socio-logiques*, XV(2/3), 155-166.

- Osterman, P. (1999). *Securing Prosperity: How the American Labor Market has Changed and What To Do about it*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ovgu Cakmak-Otluoglu, K. (2012). Protean and Boundaryless attitudes and organizational commitment: the effect of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638-646.
- Pare, G. & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals turnover intentions. *Group & Organizational Management*, 32(3), 326-357.
- Parker, R. & Kyi, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Pedhazur, E. & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*. NY: Psychology Press.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organizational Theory: Problems and Prospects*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pittinsky, T. & Shih, M. (2005). Glancing Back: Recalling Organizational Commitment in a Growing Organization. *Faculty Research Working Paper*.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, L., Pearce, J., Tripoli, A. & Lewis, K. (1998). Differential perception of employees inducements: implications for psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 769-782.
- Postames, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Process and Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Psycones. (2005). Obtenido de www.uv.es/~psycon
- R. L. J. & G. B., M. (2016). *Survey Scales*. New York: The Guilford Press.
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*(11), 361-378.

- Reese, C. & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South african Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.
- Rigdon, E. (2005). Structural equation modeling: Nontraditional alternatives. En D. Everitt, & D. Howell, *Encyclopedia of statistics in behavioral science* (pp. 1934-1941). New York: Wiley.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. & Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S., Kraatz, M. & Rousseau, M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Roldan, J. & Sánchez-Franco, M. (2012). Variance-based Structural Equation modeling: Guidelines for using Partial Least Square. En M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp, & M. Raisinghani, *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software System Engineering and Information systems*. USA: IGI Global.
- Rousseau, D. & Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679-695.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in organizations: Understanding the Written and Unwritten Agreements*. London, UK: Sage.
- Rousseau, D. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.
- Rousseau, D. (2001). Schemas, promises and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Rousseau, D. (2012). Free will in social and psychological contracts. *Society and Business review*, 7(1), 8-13.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory: technical report*. Carnegie Mellon University, Pittsburg, PA.

- Rousseau, D., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. En I. Cummings, & B. Staw, *Research in Organizational behavior* (vol. 15, pp. 1-47). Greenwich: JAI Press.
- Rousseau, D. & Schalk, R. (2000). Introduction. En D. Rousseau & R. Schalk, *Psychological contract in employment: Cross-national perspectives* (pp. 1-28). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D. & Wade Benzoni, K. (1994). Linking strategy and human resources practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33, 463-489.
- Ryder, N. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 359-381.
- Salancik, G. (1997). Commitment and the control of organizational behavior and belief. En B. Staw, & G. Salancik, *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). Chicago: St Claire.
- Sapp, M. (2005). *Basic psychological measurements, reseach, designs, and statistics without math*. Springfield, Illinois: Charles C Thomas Publisher, LTD.
- Sarstedt, M., Henssler, J. & Ringle, C. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. *Advances in International Marketing*, 22, 195-218.
- Sartedt, M., Ringle, C., Henseler, J. & Hair, J. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47, 154-160.
- Schalk, R. & Roe, R. (2007). Toward a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 167-182.
- Schalk, R., Freese, C. & Van Den Bosch, J. (1995). Het psychologisch contract an part-timers en full-timers (the psychological contract of part-timers and full-timers). *Gedrag en Organisatie*, 8, 307-317.
- Scheel, T. & Mohr, G. (2012). The third dimension: Value oriented contents in psychological contracts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, July, 1-18.
- Schein, E. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schewe, C. & Meredith, G. (2004). Segmenting global markets by generational cohort: determining motivations by age. *Journal of consumer behaviour*, 4(1), 51-63.
- Schuman, H. & Rogers, W. (2004). Cohorts, chronology and collective memories. *Public Opinion Quaterly*, 68, 217-254.

- Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54, 359-381.
- Schwartz, S. (1994). Are there universals in the content and structure of values? *Journal of Sociology*(50), 19-45.
- Scott, J. (2000). Is it a different world to when you were growing up: generational effects on social representations and child-rearing values. *British Journal of sociology*, 51, 355-376.
- Shin, A. (1 de Marzo de 2008). Non-toxic tots: parents pay dearly for safety. *Washington Post*, pp. 1-2.
- Shore, L. & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 363-382.
- Society of Human Resource Management. (2004). *SHRM generational differences survey report: A study by The Society of Human Resource Management*. Alexandria, VA: Author.
- Solis, S. A. (11 de abril de 2016). Los *millennials* y las elecciones. *El Financiero*.
- Solnet, D. & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15(1), 59-68.
- Solnet, D. & Kralj, A. (2011). Generational differences in work attitudes: Evidence from the hospitality industry. *FIU Hospitality review*, 29, 37-54.
- Somers, M. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 443-453.
- Somers, M. & Birnbaum, D. (1998). Work related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 621-634.
- Stephey, M. (Abril de 2008). Gen X: the ignored generation? *Time Magazine*, 1-2.
- Stickland, R. (1996). Career self-management-can we live without it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 583-596.
- Sturges, J., Conway, N. & Guest, D. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of organizational Behavior*, 23, 731-748.

- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Mackenzie Davey, k. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years of work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Sullivan, S. & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35:1542-1571.
- Sullivan, S., Forret, M., Carraher, S. & Mainiero, L. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Carrer Development international*, 14(3), 284-302.
- Sutin, A., Terracciano, A., Milaneschi, Y., An, Y., Ferrucci, L. & Zonderman, A. (2013). *Psychological Science*. 24(3), 379-385.
- Swidler, A. (1997). La cultura en acción: símbolos y estrategias. *Zona abierta*, 77-78, 127-162.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2012). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Taguenca, J. A. (2016). La identidad de los jóvenes en los tiempos de la globalización. *Revista Mexicana de Sociología*, 78, 633-654.
- Tapscott, D. (2009). *Grow up digital. How the next generation is changing your world*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tekleab, A., Bartol, K. & Liu, W. (2005). It is pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 899-921.
- Ten Brink, B. (2004). *Psychological contract: a useful concept?* PhD Thesis. Amsterdam: VU University.
- Thomas, H. & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Tulgan, B. (2004). Trends point to a dramatic generational shift in the future workplace. *Employment Relations Today*, 30(4), 23-31.
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201-210.
- Twenge, J. & Campbell, W. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of management Psychology*, 23(8), 862-877.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. & Lance, C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36, 1117-1177.

- Twenge, J., Campbell, W. & Freeman, E. (2012). Generational differences in young adults life goals, concern for others, and civic orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045-1062.
- Van den Brande, I. (2002). *The psychological contract between employee and employer: A survey study among Flemish employees*. Leuven: PhD. thesis Katholieke Universiteit Leuven.
- Van den Ven, M. (2012). *Psychological contract fulfillment, affective commitment and turnover intentions: consequences of two contrasting operationalizations of the exchange relationship*. Tilburg University.
- Van der Heijde, C. & Van der Haijde, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resources Management*, 45, 449-476.
- Wanous, J., Poland, T., Premac, S. & Davis, K. (1992). The effects of meet expectations on newcomers attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.
- Westerman, J. & Yamamura, J. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employment outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.
- Whitener, E. & Waltz, P. (1993). Exchange Theory determinantes of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of management review*, 7, 418-428.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivations. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
- Yu, H. & Miller, P. (2005). Leadership Styles: The X generation and Baby Boomers compared in different cultural context. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
- Zaitouni, M., Sawalha, N. & Sharif, A. (2011). The impact of human resources management practices on organizational commitment in the banking sector in Kuwait. *International Journal of Business Management*, 6(6), 108-123.

- Zamora, G. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(3), 445-460.
- Zavalloni, M. (1973). L'identite psychosociale, un concept a la recherche d'une science. En S. Moscovici, *Introduction a la psychologie sociale* (Vol. 2, pp. 245-265). Paris: Larousse.
- Zemke, R. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York, N.Y.: Amacom.
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Zhou, J., Plaisen, M., Zheng, L. & Baernard, P. (2014). Psychological contract, organizational commitment and work satisfaction: Survey of researchers in chinese state-owned engineering research institutions. *Open Journal of social Sciences*, 2, 217-225.

ANEXOS

1. Instrumento de medición

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

Estimado participante:

Quisiera extenderle una invitación para colaborar en el estudio que estoy realizando con personas que han realizado estudios de posgrado y que se encuentran actualmente trabajando (alumnos de posgrado, académicos y exalumnos de programas de posgrado). La investigación es sobre el cumplimiento de obligaciones en una relación laboral y el efecto que puede tener en la intención de permanencia en una organización.

Todas las preguntas se refieren a su trabajo y a la relación laboral que usted mantiene con una organización. No hay respuestas “buenas” o “malas”.

Me gustaría hacer hincapié en que sus respuestas serán tratadas de forma anónima y confidencial.

Gracias por su participación en esta investigación.

Si tiene cualquier duda sobre el cuestionario o investigación, por favor póngase en contacto al siguiente teléfono o dirección de e-mail.

magaliparera@comunidad.unam.mx

Cel. 5543393040

Características sociodemográficas y organizacionales

- 1.- ¿Cuál es su género?
- Femenino
 - Masculino
- 2.- ¿Cuál es su año de nacimiento?
- Entre 1945 y 1964
 - Entre 1965 y 1980
 - Entre 1981 y 1995
- 3.- ¿Cuál es su nivel máximo de estudios?
- Licenciatura
 - Curso de especialidad
 - Diplomado
 - Maestría
 - Doctorado
- 4.- ¿Cuál es el área de estudios profesionales?
- Leyes
 - Economía
 - Administración
 - Contaduría
 - Ingeniería
 - Psicología
 - Medicina
 - Otra _____
- 5.- ¿En qué área funcional de la organización trabaja?
- Administración
 - Finanzas
 - Contabilidad
 - Mercadotecnia
 - Planeación
 - Compras
 - Ventas
 - Servicio al cliente
 - Otra _____
- 6.- ¿Cuántos años lleva trabajando en toda su vida?
- Menos de 1 año
 - Entre 1 y 5 años
 - Entre 6 y 10 años
 - Entre 11 y 20 años
 - Entre 21 y 30 años
 - Más de 30 años
- 7.- ¿Cuál es su puesto actual?
- Director General o Dueño
 - Subdirector o Gerente de Área
 - Jefe de Departamento
 - Funcionario de Nivel Medio
 - Supervisor de Primera Línea
 - Empleado de oficina
- 8.- ¿Cuántas personas trabajan en la organización donde se encuentra actualmente?
- Menos de 25
 - Entre 26 y 50
 - Entre 51 y 100
 - Entre 101 y 200
 - Entre 201 y 500
 - Más de 500
- 9.- ¿Cuántos años lleva en la organización donde trabaja?
- Menos de 1 año
 - Entre 1 y 5 años
 - Entre 6 y 10 años
 - Entre 11 y 20 años
 - Entre 21 y 30 años
 - Más de 30 años
- 10.- ¿Cuántos años lleva en su puesto actual?
- Menos de 1 año
 - Entre 1 y 5 años
 - Entre 6 y 10 años
 - Entre 11 y 20 años
 - Entre 21 y 30 años
 - Más de 30 años
- 11.- ¿Cuál es el ramo de actividad de la organización donde trabaja?
- Banca, finanzas o seguros
 - Industria de transformación
 - Industria extractiva
 - Construcción
 - Comercio
 - Institución educativa
 - Institución hospitalaria o de salud
 - Despacho de consultoría
 - Otra _____

Obligaciones de la organización

12.- En la relación laboral, los empleados tienen expectativas sobre lo que ofrecerá la organización. ¿En qué medida está obligada su organización a ofrecer lo siguiente en cuanto al contenido de su puesto de trabajo?

Contenido del puesto de trabajo	De ningún modo	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran parte
Diversificación en su trabajo	<input type="radio"/>				
Trabajo retador	<input type="radio"/>				
Carga de trabajo balanceada	<input type="radio"/>				
Trabajo interesante	<input type="radio"/>				
Autonomía	<input type="radio"/>				
La oportunidad de entregar bienes/servicios de calidad	<input type="radio"/>				

13.- ¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones del puesto de trabajo?

- De ningún modo
- Ligeramente
- Algo
- Moderadamente
- En gran parte

14.- ¿Qué tan importantes son para usted las obligaciones en relación al contenido del puesto de trabajo?

- No importante
- Algo importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Muy importante

15.- En la relación laboral, los empleados tienen expectativas sobre lo que ofrecerá la organización. ¿En qué medida está obligada su organización a ofrecer lo siguiente en cuanto al desarrollo profesional?

Desarrollo Profesional	De ningún modo	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran parte
Oportunidades de carrera	<input type="radio"/>				
Educación y entrenamiento	<input type="radio"/>				
Coaching en el trabajo	<input type="radio"/>				
Oportunidades de desarrollo profesional	<input type="radio"/>				
Aprendizaje en el trabajo	<input type="radio"/>				
Oportunidades para utilizar plenamente los conocimientos y habilidades	<input type="radio"/>				

16.- ¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de desarrollo profesional?

- De ningún modo
- Ligeramente
- Algo
- Moderadamente
- En gran parte

17.- ¿Qué tan importantes son para usted las obligaciones en relación al desarrollo profesional?

- No importante
- Algo importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Muy importante

18.- En la relación laboral, los empleados tienen expectativas sobre lo que ofrecerá la organización. ¿En qué medida está obligada su organización a ofrecer lo siguiente en cuanto al clima organizacional?

Clima organizacional	De ningún modo	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran parte
Buena atmósfera de trabajo	<input type="radio"/>				
Buena cooperación	<input type="radio"/>				
Soporte de los compañeros	<input type="radio"/>				
Apreciación y reconocimiento	<input type="radio"/>				
Apoyo del supervisor	<input type="radio"/>				

19.- ¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de clima organizacional?

- De ningún modo
- Ligeramente
- Algo
- Moderadamente
- En gran parte

20.- ¿Qué tan importantes son para usted las obligaciones en relación al clima organizacional?

- No importante
- Algo importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Muy importante

21.- En la relación laboral, los empleados tienen expectativas sobre lo que ofrecerá la organización. ¿En qué medida está obligada su organización a ofrecer lo siguiente en cuanto a políticas organizacionales?

Políticas organizacionales	De ningún modo	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran parte
Participación en decisiones importantes	<input type="radio"/>				
Supervisor justo	<input type="radio"/>				
Retroalimentación sobre el desempeño	<input type="radio"/>				
Reglas y normas claras y justas	<input type="radio"/>				
Mantenerle informado	<input type="radio"/>				
Comunicación abierta	<input type="radio"/>				
Políticas éticas con respecto a la sociedad y el medio ambiente	<input type="radio"/>				

22.- ¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de políticas organizacionales?

- De ningún modo
- Ligeramente
- Algo
- Moderadamente
- En gran parte

23.- ¿Qué tan importantes son para usted las obligaciones en relación a las políticas organizacionales?

- No importante
- Algo importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Muy importante

24.- En la relación laboral, los empleados tienen expectativas sobre lo que ofrecerá la organización. ¿En qué medida está obligada su organización a ofrecer lo siguiente en cuanto al balance vida-trabajo?

Balance vida-trabajo	De ningún modo	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran parte
Consideración de circunstancias personales	<input type="radio"/>				
Oportunidad de programar días libre	<input type="radio"/>				
Trabajo desde casa	<input type="radio"/>				
Ajuste de las horas de trabajo con la vida personal	<input type="radio"/>				

25.- ¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de balance vida-trabajo?

- De ningún modo
- Ligeramente
- Algo
- Moderadamente
- En gran parte

26.- ¿Qué tan importantes son para usted las obligaciones en relación al balance vida-trabajo?

- No importante
- Algo importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Muy importante

27.- En la relación laboral, los empleados tienen expectativas sobre lo que ofrecerá la organización. ¿En qué medida está obligada su organización a ofrecer lo siguiente en cuanto a las recompensas?

Recompensas	De ningún modo	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran parte
Seguridad laboral	<input type="radio"/>				
Salario apropiado	<input type="radio"/>				
Recompensas por desempeño sobresaliente	<input type="radio"/>				
Reembolso de los gastos de entrenamiento	<input type="radio"/>				
Paquete de beneficios	<input type="radio"/>				
Pago por desempeño	<input type="radio"/>				

28.- ¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de recompensas?

De ningún modo

- Ligeramente
- Algo
- Moderadamente
- En gran parte

29.- ¿Qué tan importantes son para usted las obligaciones en relación a las recompensas?

- No importante
- Algo importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Muy importante

Obligaciones del empleado

30.- En la relación laboral, usted tiene su propia opinión de lo que debe ofrecer a la organización. ¿En qué medida se siente obligado a ofrecer a la organización lo siguiente?

Obligaciones en el rol laboral	De ningún modo	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran parte
Buena cooperación	<input type="radio"/>				
Ayudar a compañeros de trabajo	<input type="radio"/>				
Proveer buen servicio a los clientes	<input type="radio"/>				
Buen desempeño aun en tareas que no le gusta realizar	<input type="radio"/>				
Integridad	<input type="radio"/>				
Dedicación a su trabajo	<input type="radio"/>				
Ser consciente de los costos cuando se trata de las propiedades de la organización	<input type="radio"/>				
Tratar los asuntos privados en casa	<input type="radio"/>				
Cumplir con las normas y reglamentos de la organización	<input type="radio"/>				
Proteger la imagen de la organización	<input type="radio"/>				
Contribuir a una atmósfera de trabajo placentera	<input type="radio"/>				

31.- ¿En qué medida usted ha cumplido con sus obligaciones?

- De ningún modo
- Ligeramente
- Algo
- Moderadamente
- En gran parte

32.- ¿Qué tan importantes son estas obligaciones para su desempeño y el de la organización?

- No importante
- Algo importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Muy importante

33.- En la relación laboral, usted tiene su propia opinión de lo que debe ofrecer a la organización. ¿En qué medida se siente obligado a ofrecer a la organización lo siguiente?

Obligaciones fuera del rol laboral	De ningún modo	Ligeramente	Algo	Moderadamente	En gran parte
Mantener actualizado el conocimiento y las habilidades para poder hacer frente a los cambios	<input type="radio"/>				
Participar en entrenamiento, fuera de las horas laborales, es importante para hacer su trabajo correctamente	<input type="radio"/>				
Hacer sugerencias para mejoras	<input type="radio"/>				
Ofrecerse como voluntario para realizar tareas adicionales	<input type="radio"/>				
Trabajar tiempo extra, si es necesario, para que el trabajo quede hecho	<input type="radio"/>				
Trabajar fines de semana	<input type="radio"/>				
Participar en entrenamiento para mejorar las competencias laborales	<input type="radio"/>				
Disposición para trabajar en diferentes posiciones	<input type="radio"/>				
Flexibilidad para cambiar de puestos	<input type="radio"/>				
Disposición para trabajar en otras regiones	<input type="radio"/>				
Mantenerse en la organización por varios años	<input type="radio"/>				

34.- ¿En qué medida usted ha cumplido con sus obligaciones?

- De ningún modo
- Ligeramente
- Algo
- Moderadamente
- En gran parte

35.- ¿Qué tan importantes son estas obligaciones para su desempeño y el de la organización?

- No importante
- Algo importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Muy importante

Compromiso afectivo

36.- Los siguientes enunciados se refieren a sus sentimientos acerca de la organización. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Estoy muy contento de haber elegido esta organización para trabajar sobre las demás que estaba considerando en el momento en que me uní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realmente me importa el destino de esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decidir trabajar para esta organización fue definitivamente un error de mi parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis valores personales y los de la organización son muy similares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mí ésta es la mejor, de todas las organizaciones posibles, para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento poca lealtad hacia esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me siento parte de esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Intención de permanencia

37.- Los siguientes enunciados se refieren a su percepción del futuro con su empleador actual. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Plano continuar trabajando aquí hasta que me retire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A menudo pienso en renunciar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy buscando una oportunidad para encontrar trabajo en otra organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dejaría esta organización si me ofrecieran el mismo trabajo en otra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy activamente buscando otro trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los siguientes años pretendo mantenerme en esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En los últimos 3 meses he aplicado para una vacante en otra organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si tuviera la oportunidad me cambiaría a otra organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competencias de reflexión personal

38.- Reflexión sobre motivaciones

Reflexión sobre motivaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Sé lo que me gusta en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé lo que es importante para mí en mi carrera profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo ver claramente lo que me apasiona en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39.-Reflexión sobre habilidades

Reflexión sobre habilidades	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Conozco las fortalezas de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy familiarizado las deficiencias de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy consciente de los talentos de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé que habilidades poseo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competencias de comunicación profesional

40.- Redes de relaciones

Redes de relaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Conozco a mucha gente DENTRO de mi trabajo que puede ayudarme con mi carrera profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco a mucha gente FUERA de mi trabajo que puede ayudarme con mi carrera profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé cómo pedir consejo a las personas que forman parte de mi red de relaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé cómo acercarme a la persona correcta para que mi ayude con mi carrera profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41.- Autopresentación

Autopresentación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Claramente puedo presentarle a otros mis fortalezas en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo mostrarle a otros lo que quiero alcanzar en mi carrera profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo mostrarle a la gente que me rodea lo que es importante para mí en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competencias de comportamiento profesional

42.- Exploración de carrera profesional

Exploración profesional	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Yo sé cómo averiguar cuáles son mis opciones para adquirir mayores conocimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé cómo buscar oportunidades de desarrollo en mi área de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé cómo explorar mis posibilidades en el mercado laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43.- Control de carrera profesional

Control Profesional	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Puedo hacer planes profesionales claros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé lo que quiero lograr en mi carrera profesional dentro de un año	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo crear un cronograma para lo que quiero lograr en mi carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo establecer metas personales de lo que quiero alcanzar en mi carrera profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Matriz de correlación de Pearson para las obligaciones de la organización

Matriz de correlaciones de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1 Diversificación en su trabajo	1	.557	.345	.514	.456	.365	.416	.365	.442	.442	.490	.458	.282	.354	.378	.336	.270	.389	.371	.253	.278	.359	.366	.301	.261	.200	.268	.282	.188	.229	.196	.203	.162	.124
2 Trabajo retador	.557	1	.270	.585	.347	.389	.350	.380	.396	.359	.475	.372	.212	.208	.204	.312	.216	.363	.300	.249	.205	.269	.222	.241	.229	.196	.250	.205	.139	.138	.158	.115	.131	0.073
3 Carga de trabajo balanceada	.345	.270	1	.273	.348	.332	.369	.328	.379	.407	.338	.314	.372	.425	.287	.408	.367	.296	.435	.341	.333	.385	.399	.348	.308	.305	.307	.300	.313	.390	.316	.314	.299	.298
4 Trabajo interesante	.514	.585	.273	1	.484	.343	.354	.407	.390	.344	.502	.446	.257	.309	.371	.400	.231	.412	.350	.270	.278	.309	.265	.250	.274	.245	.255	.261	0.081	.131	.118	.130	.119	0.047
5 Autonomía	.456	.347	.348	.484	1	.370	.299	.308	.322	.368	.329	.370	.305	.355	.350	.379	.335	.316	.371	.336	.335	.394	.399	.359	.335	.301	.343	.364	.116	.177	.201	.188	.116	.154
La oportunidad de entregar bienes/servicios de calidad	.365	.389	.332	.343	.370	1	.246	.252	.350	.322	.401	.469	.204	.300	.305	.343	.344	.273	.345	.214	.233	.298	.327	.192	.281	.202	.222	.231	0.039	0.102	0.081	0.076	0.029	-0.024
6 Oportunidades de carrera	.416	.350	.369	.354	.299	.246	1	.696	.523	.710	.561	.523	.384	.377	.318	.416	.309	.395	.342	.327	.341	.358	.352	.408	.336	.293	.376	.343	.353	.273	.295	.344	.295	.242
7 Educación y entrenamiento	.365	.380	.328	.407	.308	.252	.696	1	.656	.654	.618	.563	.348	.395	.296	.426	.340	.332	.357	.411	.469	.409	.386	.417	.377	.294	.357	.348	.343	.312	.291	.323	.309	.245
8 Coaching en el trabajo	.442	.396	.379	.390	.322	.350	.523	.656	1	.669	.634	.547	.408	.474	.414	.513	.460	.360	.498	.473	.496	.462	.455	.357	.351	.294	.305	.314	.335	.329	.278	.380	.363	.244
9 Oportunidades de desarrollo profesional	.442	.359	.407	.344	.368	.322	.710	.654	.669	1	.730	.666	.397	.460	.392	.509	.454	.435	.462	.477	.452	.447	.430	.397	.316	.265	.341	.313	.377	.362	.357	.384	.346	.300
10 Aprendizaje en el trabajo	.490	.475	.338	.502	.329	.401	.561	.618	.634	.730	1	.764	.362	.465	.396	.520	.462	.390	.450	.438	.427	.417	.406	.343	.354	.308	.302	.280	.329	.311	.173	.321	.258	.144
Oportunidades para utilizar plenamente los conocimientos y habilidades	.458	.372	.314	.446	.370	.469	.523	.563	.547	.666	.764	1	.290	.384	.381	.467	.498	.380	.465	.421	.405	.470	.442	.379	.350	.286	.309	.331	.207	.213	.160	.234	.179	.147
12 Buena atmósfera de trabajo	.282	.212	.372	.257	.305	.204	.384	.348	.408	.397	.362	.290	1	.790	.670	.735	.617	.439	.553	.537	.552	.533	.576	.489	.577	.449	.321	.403	.394	.403	.404	.403	.370	.378
13 Buena cooperación	.354	.208	.425	.309	.355	.300	.377	.395	.474	.460	.465	.384	.790	1	.753	.727	.649	.399	.593	.524	.530	.497	.612	.482	.564	.386	.336	.375	.342	.377	.338	.330	.290	.273
14 Soporte de los compañeros	.378	.204	.287	.371	.350	.305	.318	.296	.414	.392	.396	.381	.670	.753	1	.672	.548	.350	.497	.448	.413	.412	.491	.394	.469	.301	.273	.252	.241	.268	.229	.224	.198	.165
15 Apreciación y reconocimiento	.336	.312	.408	.400	.379	.343	.416	.426	.513	.509	.520	.467	.735	.727	.672	1	.718	.487	.609	.600	.544	.535	.604	.457	.483	.357	.402	.377	.294	.382	.427	.314	.341	.348
16 Apoyo del supervisor	.270	.216	.367	.231	.335	.344	.309	.340	.460	.454	.462	.498	.617	.649	.548	.718	1	.419	.652	.584	.572	.585	.613	.430	.507	.375	.333	.357	.341	.375	.393	.401	.328	.354
Participación en decisiones importantes	.389	.363	.296	.412	.316	.273	.395	.332	.360	.435	.390	.380	.439	.399	.350	.487	.419	1	.613	.493	.452	.552	.543	.378	.427	.424	.401	.394	.236	.260	.314	.352	.290	.262
18 Supervisor justo	.371	.300	.435	.350	.371	.345	.342	.357	.498	.462	.450	.465	.553	.593	.497	.609	.652	.613	1	.695	.645	.601	.676	.484	.526	.443	.394	.430	.276	.357	.383	.406	.302	.344
19 Retroalimentación sobre el desempeño	.253	.249	.341	.270	.336	.214	.327	.411	.473	.477	.438	.421	.537	.524	.448	.600	.584	.493	.695	1	.790	.650	.643	.571	.479	.423	.399	.415	.438	.454	.426	.419	.383	.404
20 Reglas y normas claras y justas	.278	.205	.333	.278	.335	.233	.341	.469	.496	.452	.427	.405	.552	.530	.413	.544	.572	.452	.645	.790	1	.716	.663	.606	.493	.433	.351	.421	.472	.458	.397	.387	.367	.413
21 Mantenerle informado	.359	.269	.385	.309	.394	.298	.358	.409	.462	.447	.417	.470	.533	.497	.412	.535	.585	.552	.601	.650	.716	1	.819	.552	.508	.436	.369	.457	.414	.463	.427	.330	.358	.388
22 Comunicación abierta	.366	.222	.399	.265	.399	.327	.352	.386	.455	.430	.406	.442	.576	.612	.491	.604	.613	.543	.676	.643	.663	.819	1	.616	.562	.493	.439	.489	.370	.441	.433	.352	.359	.394
23 Políticas éticas con respecto a la sociedad y el medio ambiente	.301	.241	.348	.250	.359	.192	.408	.417	.357	.397	.343	.379	.489	.482	.394	.457	.430	.378	.484	.571	.606	.552	.616	1	.463	.465	.375	.414	.327	.307	.340	.305	.293	.335
24 Consideración de circunstancias personales	.261	.229	.308	.274	.335	.281	.336	.377	.351	.316	.354	.350	.577	.564	.469	.483	.507	.427	.526	.479	.493	.508	.562	.463	1	.609	.442	.533	.297	.238	.257	.316	.233	.201
25 Oportunidad de programas libres	.200	.196	.305	.245	.301	.202	.293	.294	.294	.265	.308	.286	.449	.386	.301	.357	.375	.424	.443	.423	.433	.436	.493	.465	.609	1	.536	.669	.269	.258	.298	.376	.334	.312
26 Trabajo desde casa	.268	.250	.307	.255	.343	.222	.376	.357	.305	.341	.302	.309	.321	.336	.273	.402	.333	.401	.394	.399	.351	.369	.439	.375	.442	.536	1	.703	.154	.288	.328	.426	.363	.363
27 Ajuste de las horas de trabajo con la vida personal	.282	.205	.300	.261	.364	.231	.343	.348	.314	.313	.280	.331	.403	.375	.252	.377	.357	.394	.430	.415	.421	.457	.489	.414	.533	.669	.703	1	.228	.324	.366	.385	.359	.417
28 Seguridad laboral	.188	.139	.313	0.081	.116	0.039	.353	.343	.335	.377	.329	.207	.394	.342	.241	.294	.341	.236	.276	.438	.472	.414	.370	.327	.297	.269	.154	.228	1	.621	.546	.508	.534	.467
29 Salario apropiado	.229	.138	.390	.131	.177	0.102	.273	.312	.329	.362	.311	.213	.403	.377	.268	.382	.375	.260	.357	.454	.458	.463	.441	.307	.238	.258	.288	.324	.621	1	.581	.554	.519	.553
30 Reconocimiento por desempeño sobresaliente	.196	.158	.316	.118	.201	0.081	.295	.291	.278	.357	.173	.160	.404	.338	.229	.427	.393	.314	.383	.426	.397	.427	.433	.340	.257	.298	.328	.366	.546	.581	1	.584	.669	.739
31 reembolso de los gastos de entrenamiento	.203	.115	.314	.130	.188	0.076	.344	.323	.380	.384	.321	.234	.403	.330	.224	.314	.401	.352	.406	.419	.387	.330	.352	.305	.316	.376	.426	.385	.508	.554	.584	1	.646	.591
32 Paquete de beneficios	.162	.131	.299	.119	.116	0.029	.295	.309	.363	.346	.258	.179	.370	.290	.198	.341	.328	.290	.302	.383	.367	.358	.359	.293	.233	.334	.363	.359	.534	.519	.669	.646	1	.675
33 Pago por desempeño	.124	0.073	.298	0.047	.154	-0.024	.242	.245	.244	.300	.144	.147	.378	.273	.165	.348	.354	.262	.344	.404	.413	.388	.394	.335	.201	.312	.363	.417	.467	.553	.739	.591	.675	1

a. Determinante = 6,557E-12

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

3. Matriz de correlaciones para las obligaciones del empleado

Matriz de Correlación de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1 Buena cooperación	1																						
2 Ayuda a compañeros de trabajo	,132	1																					
3 Proveer buen servicio a los clientes	,450	,530	1																				
Buen desempeño aún en tareas que no le gusta realizar	,450	,517	,517	1																			
4 Integridad	,658	,684	,684	,583	1																		
5 Dedicación a su trabajo	,529	,652	,652	,584	,785	1																	
6 Ser consciente de los costos cuando se trata de las propiedades de la organización	,468	,412	,412	,335	,503	,489	1																
7 Tratar los asuntos privados en casa	,341	,404	,404	,275	,361	,389	,349	1															
8 Cumplir con las normas y reglamentos de la organización	,142	,141	,141	,124	,155	,141	,140	,121	1														
9 Proteger la imagen de la organización	,461	,458	,458	,491	,548	,488	,501	,350	,170	1													
10 Contribuir a una atmósfera de trabajo placentera	,676	,550	,550	,459	,698	,580	,457	,323	,139	,543	1												
11 Mantener actualizado el conocimiento y las habilidades para poder hacer frente a los cambios	,274	,288	,288	,159	,266	,258	,276	,253	,088	,244	,222	1											
12 Participar en entrenamiento, fuera de las horas laborales, que es importante para hacer su trabajo correctamente	,221	,140	,140	,166	,139	,134	,224	,273	,081	,302	,142	,467	1										
13 Hacer sugerencias para mejorar	,395	,267	,267	,240	,312	,249	,383	,236	,103	,306	,296	,401	,367	1									
14 Ofrecerse como voluntario para realizar tareas adicionales	,146	,047	,047	,138	,148	,106	,220	,203	,039	,258	,126	,254	,468	,421	1								
15 Trabajar tiempo extra, si es necesario, para que el trabajo quede hecho	,163	,118	,118	,253	,206	,165	,171	,201	,018	,263	,070	,220	,346	,221	,491	1							
16 Trabajar fines de semana	,199	,087	,087	,125	,055	,054	,088	,117	,017	,100	,249	,116	,177	,004	,236	,291	1						
17 Participar en entrenamiento para mejorar las competencias laborales	,372	,243	,243	,231	,331	,299	,333	,213	,103	,311	,256	,471	,479	,444	,384	,411	,183	1					
18 Disposición para trabajar en diferentes posiciones	,384	,183	,183	,225	,313	,289	,314	,165	,094	,283	,223	,358	,342	,452	,356	,352	,014	,673	1				
19 Flexibilidad para cambiar de puestos	,307	,224	,224	,254	,271	,274	,285	,172	,078	,263	,208	,293	,307	,423	,350	,341	,003	,545	,736	1			
20 Disposición para trabajar en otras regiones	,155	,133	,133	,089	,092	,011	,155	,103	,043	,177	,138	,160	,315	,229	,364	,253	,100	,309	,265	,377	1		
21 Mantenerse en la organización por varios años	,225	,130	,130	,177	,207	,173	,170	,055	,074	,235	,214	,156	,232	,315	,372	,385	,079	,394	,435	,457	,409	1	
22 años																							

a. Determinante = 4,189E-5

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

3 B. Matriz de Pearson para satisfacción del contrato psicológico

Matriz de correlación de Pearson para satisfacción del contrato psicológico

		1	2	3	4	5	6
1	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de puesto de trabajo?	1,000	,535	,508	,513	,465	,476
2	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones de desarrollo profesional?	,535	1,000	,548	,573	,411	,414
3	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones clima organizacional?	,508	,548	1,000	,627	,566	,430
4	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones políticas organizacionales?	,513	,573	,627	1,000	,508	,455
5	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones balance vida-trabajo?	,465	,411	,566	,508	1,000	,569
6	¿En qué medida su empleador ha cumplido con las obligaciones recompensado?	,476	,414	,430	,455	,569	1,000

4. Matriz de correlaciones de Pearson para compromiso afectivo

Compromiso Afectivo
Matriz de correlaciones de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	
1	Estoy muy contento de haber elegido esta organización para trabajar sobre las demás que estaba considerando en el momento en que me uní.	1	,574**	-,328**	,522**	,493**	-,332**	-,352**
2	Realmente me importa el destino de esta organización.	,574**	1	-,266**	,571**	,538**	-,296**	-,286**
3	Decidir trabajar para esta organización fue definitivamente un error de mi parte.	-,328**	-,266**	1	-,125*	-,053	,538**	,509**
4	Mis valores personales y los de la organización son muy similares	,522**	,571**	-,125*	1	,604**	-,249**	-,220**
5	Para mi esta es la mejor, de todas las organizaciones posibles, para trabajar.	,493**	,538**	-,053	,604**	1	-,183**	-,123*
6	Siento poca lealtad hacia esta organización.	-,332**	-,296**	,538**	-,249**	-,183**	1	,676**
7	No me siento parte de esta organización.	-,352**	-,286**	,509**	-,220**	-,123*	,676**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

a. Determinante = ,066

5. Matriz de correlaciones de Pearson para intención de permanencia

		Intención de Permanencia							
		Matriz de Correlaciones de Pearson							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Planeo continuar trabajando aquí hasta que me retire	1	-,339**	-,410**	-,288**	-,341**	,605**	-,296**	-,494**
2	A menudo pienso en renunciar	-,339**	1	,577**	,507**	,449**	-,415**	,328**	,499**
3	Estoy buscando una oportunidad para encontrar trabajo en otra organización.	-,410**	,577**	1	,577**	,676**	-,400**	,486**	,625**
4	Dejaría esta organización si me ofrecieran el mismo trabajo en otra.	-,288**	,507**	,577**	1	,548**	-,373**	,318**	,601**
5	Estoy activamente buscando otro trabajo.	-,341**	,449**	,676**	,548**	1	-,421**	,624**	,562**
6	Los siguientes años pretendo mantenerme en esta organización.	,605**	-,415**	-,400**	-,373**	-,421**	1	-,337**	-,520**
7	En los últimos 3 meses he aplicado para una vacante en otra organización.	-,296**	,328**	,486**	,318**	,624**	-,337**	1	,516**
8	Si tuviera la oportunidad me cambiaría a otra organización.	-,494**	,499**	,625**	,601**	,562**	-,520**	,516**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

a. Determinante = ,022

Matriz de Correlaciones de Pearson de Competencias Profesionales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1 Se lo que me gusta en mi trabajo	1	,710"	,757"	,504"	,364"	,481"	,483"	,446"	,324"	,369"	,401"	,393"	,369"	,470"	,397"	,365"	,275"	,282"	,362"	,301"	,357"
2 Se lo que es importante para mi en mi carrera profesional	,710"	1	,731"	,490"	,393"	,479"	,474"	,305"	,219"	,351"	,388"	,377"	,386"	,491"	,414"	,333"	,219"	,333"	,449"	,381"	,442"
3 Puedo ver claramente lo que me apasiona en mi trabajo	,757"	,731"	1	,532"	,366"	,466"	,516"	,357"	,246"	,330"	,405"	,408"	,403"	,492"	,412"	,373"	,324"	,367"	,488"	,393"	,439"
4 Conozco mis fortalezas en mi trabajo	,504"	,490"	,532"	1	,573"	,776"	,715"	,288"	,176"	,373"	,384"	,498"	,446"	,458"	,433"	,329"	,302"	,354"	,449"	,377"	,396"
5 Estoy familiarizado con mis deficiencias en mi trabajo	,364"	,393"	,366"	,573"	1	,624"	,516"	,169"	0.078	,248"	,210"	,275"	,303"	,329"	,346"	,263"	,192"	,211"	,335"	,231"	,280"
6 Estoy consciente de mis talentos en mi trabajo	,481"	,479"	,466"	,776"	,624"	1	,841"	,302"	,204"	,387"	,391"	,481"	,423"	,425"	,432"	,362"	,321"	,350"	,453"	,398"	,398"
7 Se que habilidades poseo	,483"	,474"	,516"	,715"	,516"	,841"	1	,378"	,198"	,373"	,401"	,550"	,478"	,447"	,429"	,426"	,401"	,411"	,482"	,467"	,411"
8 Conozco a mucha gente DENTRO de mi trabajo que puede ayudarme con mi carrera profesional	,446"	,305"	,357"	,288"	,169"	,302"	,378"	1	,515"	,435"	,451"	,352"	,336"	,340"	,275"	,361"	,328"	,290"	,264"	,314"	,266"
9 Conozco a mucha gente FUERA de mi trabajo que puede ayudarme con mi carrera profesional	,324"	,219"	,246"	,176"	0.078	,204"	,198"	,515"	1	,437"	,460"	,302"	,303"	,313"	,247"	,259"	,342"	,238"	,199"	,272"	,219"
10 Se como pedir consejo a las personas que forman parte de mi red de relaciones	,369"	,351"	,330"	,373"	,248"	,387"	,373"	,435"	,437"	1	,807"	,460"	,388"	,446"	,363"	,394"	,296"	,257"	,258"	,307"	,209"
11 Se como acercarme a la persona correcta para que mi ayude con mi carrera profesional	,401"	,388"	,405"	,384"	,210"	,391"	,401"	,451"	,460"	,807"	1	,522"	,434"	,471"	,367"	,420"	,367"	,336"	,336"	,445"	,325"
12 Claramente puedo presentarle a otros mis fortalezas en mi trabajo	,393"	,377"	,408"	,498"	,275"	,481"	,550"	,352"	,302"	,460"	,522"	1	,722"	,637"	,464"	,522"	,438"	,477"	,472"	,434"	,420"
13 Puedo mostrarle a otros lo que quiero alcanzar en mi carrera profesional	,369"	,386"	,403"	,446"	,303"	,423"	,478"	,336"	,303"	,388"	,434"	,722"	1	,670"	,431"	,586"	,453"	,516"	,530"	,490"	,503"
14 Puedo mostrarle a la gente que me rodea lo que es importante para mi en mi trabajo	,470"	,491"	,492"	,458"	,329"	,425"	,447"	,340"	,313"	,446"	,471"	,637"	,670"	1	,546"	,518"	,405"	,419"	,412"	,373"	,451"
15 Yo sé cómo averiguar cuáles son mis opciones para adquirir mayores conocimientos	,397"	,414"	,412"	,433"	,346"	,432"	,429"	,275"	,247"	,363"	,367"	,464"	,431"	,546"	1	,682"	,478"	,396"	,470"	,411"	,386"
16 Se como buscar oportunidades de desarrollo en mi área de trabajo	,365"	,333"	,373"	,329"	,263"	,362"	,426"	,361"	,259"	,394"	,420"	,522"	,586"	,518"	,682"	1	,645"	,488"	,479"	,465"	,421"
17 Se como explorar mis posibilidades en el mercado laboral	,275"	,219"	,324"	,302"	,192"	,321"	,401"	,328"	,342"	,296"	,367"	,438"	,453"	,405"	,478"	,645"	1	,599"	,429"	,520"	,425"
18 Puedo hacer planes profesionales claros	,282"	,333"	,367"	,354"	,211"	,350"	,411"	,290"	,238"	,257"	,336"	,477"	,516"	,419"	,396"	,488"	,599"	1	,569"	,628"	,630"
19 Se lo que quiero lograr en mi carrera profesional dentro de un año	,362"	,449"	,488"	,449"	,335"	,453"	,482"	,264"	,199"	,258"	,336"	,472"	,530"	,412"	,470"	,479"	,429"	,569"	1	,699"	,749"
20 Puedo crear un cronograma para lo que quiero lograr en mi carrera	,301"	,381"	,393"	,377"	,231"	,398"	,467"	,314"	,272"	,307"	,445"	,434"	,490"	,373"	,411"	,465"	,520"	,628"	,699"	1	,742"
21 Puedo establecer metas personales de lo que quiero alcanzar en mi carrera profesional	,357"	,442"	,439"	,396"	,280"	,398"	,411"	,266"	,219"	,209"	,325"	,420"	,503"	,451"	,386"	,421"	,425"	,630"	,749"	,742"	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

7. Análisis de cargas cruzadas tabla 1

Puesto de trabajo	Desarrollo profesional	Clima organizacional	Políticas organizacionales	Balance vida-trabajo	Recompensas	Obligaciones en el rol laboral	Obligaciones fuera del rol laboral F1	Obligaciones fuera del rol laboral F2	Obligaciones fuera del rol laboral F3	SATISFACCIÓN CONTRATO PSICOLÓGICO	COMPROMISO AFECTIVO F1	COMPROMISO AFECTIVO F2	INTENCIÓN DE PERMANENCIA	Autopresentación y exploración profesional	Control profesional	Redes de relaciones	Reflexión sobre habilidades	Reflexión sobre motivadores	
PT	0.785	0.512	0.410	0.425	0.346	0.273	0.210	0.207	0.281	0.293	0.253	0.289	0.271	0.286	0.229	0.179	0.174	0.213	0.141
PT2	0.782	0.484	0.297	0.336	0.294	0.175	0.223	0.135	0.206	0.180	0.182	0.268	0.276	0.276	0.165	0.090	0.084	0.164	0.157
PT4	0.809	0.492	0.378	0.374	0.298	0.130	0.170	0.142	0.137	0.248	0.238	0.302	0.312	0.279	0.277	0.209	0.209	0.218	0.277
PT5	0.723	0.430	0.388	0.453	0.423	0.224	0.119	0.117	0.122	0.136	0.163	0.237	0.159	0.232	0.164	0.105	0.046	0.214	0.159
PT6	0.673	0.451	0.415	0.420	0.348	0.124	0.214	0.119	0.202	0.132	0.319	0.245	0.248	0.255	0.099	0.001	0.087	0.123	0.146
DP1	0.435	0.787	0.438	0.456	0.440	0.404	0.246	0.219	0.210	0.311	0.331	0.261	0.255	0.247	0.138	0.116	0.170	0.128	0.087
DP2	0.461	0.824	0.418	0.511	0.469	0.389	0.225	0.193	0.257	0.245	0.349	0.324	0.277	0.349	0.125	0.123	0.134	0.167	0.113
DP3	0.498	0.792	0.541	0.563	0.424	0.380	0.229	0.158	0.243	0.224	0.365	0.278	0.222	0.269	0.098	0.157	0.114	0.126	0.136
DP4	0.511	0.893	0.548	0.587	0.428	0.479	0.246	0.177	0.226	0.273	0.374	0.289	0.244	0.361	0.106	0.154	0.138	0.145	0.109
DP5	0.620	0.867	0.532	0.555	0.423	0.344	0.217	0.145	0.229	0.233	0.400	0.320	0.258	0.288	0.080	0.104	0.162	0.127	0.124
DP6	0.591	0.802	0.478	0.563	0.420	0.244	0.225	0.221	0.165	0.298	0.408	0.329	0.313	0.318	0.142	0.089	0.161	0.158	0.206
CO1	0.379	0.470	0.873	0.617	0.482	0.437	0.408	0.148	0.170	0.209	0.377	0.309	0.274	0.276	0.139	0.112	0.141	0.100	0.071
CO2	0.444	0.533	0.900	0.619	0.473	0.368	0.385	0.153	0.212	0.192	0.419	0.351	0.310	0.328	0.135	0.119	0.116	0.125	0.120
CO3	0.434	0.426	0.856	0.534	0.384	0.266	0.380	0.186	0.281	0.234	0.320	0.261	0.244	0.244	0.140	0.138	0.133	0.144	0.129
CO4	0.518	0.612	0.888	0.654	0.474	0.382	0.408	0.172	0.260	0.254	0.361	0.295	0.251	0.272	0.190	0.171	0.198	0.179	0.157
CO5	0.390	0.521	0.804	0.660	0.432	0.405	0.366	0.095	0.148	0.192	0.393	0.235	0.185	0.276	0.163	0.121	0.143	0.132	0.114
PO2	0.494	0.533	0.661	0.782	0.484	0.383	0.353	0.105	0.192	0.179	0.339	0.192	0.171	0.224	0.201	0.115	0.230	0.164	0.190
PO3	0.381	0.547	0.586	0.848	0.466	0.501	0.275	0.096	0.160	0.194	0.340	0.231	0.139	0.216	0.136	0.158	0.107	0.191	0.183
PO4	0.414	0.578	0.583	0.868	0.453	0.502	0.306	0.188	0.217	0.189	0.373	0.316	0.237	0.318	0.094	0.079	0.059	0.123	0.152
PO5	0.464	0.521	0.572	0.849	0.495	0.484	0.388	0.200	0.250	0.207	0.330	0.262	0.147	0.280	0.193	0.129	0.148	0.174	0.148
PO6	0.490	0.542	0.655	0.867	0.571	0.469	0.347	0.165	0.239	0.263	0.377	0.297	0.181	0.295	0.198	0.151	0.146	0.197	0.192
PO7	0.391	0.486	0.462	0.711	0.471	0.362	0.283	0.165	0.157	0.239	0.344	0.296	0.234	0.213	0.079	0.139	0.023	0.161	0.119
BVT1	0.387	0.434	0.581	0.563	0.792	0.256	0.295	0.205	0.314	0.205	0.338	0.273	0.270	0.285	0.059	-0.005	0.082	0.087	0.054
BVT2	0.344	0.408	0.383	0.475	0.821	0.327	0.185	0.042	0.092	0.090	0.273	0.173	0.146	0.145	0.094	0.027	0.122	0.070	0.061
BVT3	0.336	0.419	0.349	0.398	0.772	0.344	0.162	0.137	0.209	0.244	0.175	0.094	0.115	0.104	0.082	0.033	0.074	0.153	0.073
BVT4	0.409	0.439	0.364	0.488	0.867	0.362	0.123	0.095	0.182	0.168	0.253	0.155	0.163	0.151	0.185	0.073	0.146	0.202	0.141
R1	0.168	0.399	0.384	0.462	0.258	0.770	0.205	0.198	0.168	0.144	0.271	0.241	0.158	0.242	0.078	0.150	0.112	0.047	0.081
R2	0.293	0.427	0.407	0.497	0.270	0.794	0.217	0.167	0.211	0.227	0.268	0.221	0.111	0.208	0.101	0.094	0.102	0.170	0.099
R3	0.212	0.299	0.338	0.415	0.276	0.827	0.140	0.108	0.079	0.153	0.202	0.173	0.098	0.207	0.172	0.132	0.167	0.169	0.129
R4	0.193	0.368	0.335	0.410	0.410	0.779	0.072	0.060	0.062	0.109	0.258	0.165	0.120	0.181	0.086	0.040	0.099	0.095	0.079
R5	0.172	0.359	0.317	0.416	0.349	0.838	0.145	0.146	0.119	0.170	0.228	0.196	0.147	0.201	0.098	0.129	0.154	0.128	0.106
R6	0.147	0.312	0.293	0.440	0.343	0.813	0.114	0.092	0.064	0.148	0.239	0.183	0.108	0.213	0.149	0.149	0.174	0.143	0.119
ORL10	0.202	0.289	0.348	0.305	0.231	0.114	0.711	0.300	0.319	0.394	0.284	0.277	0.249	0.259	0.098	0.063	0.187	0.107	0.125
ORL11	0.210	0.232	0.423	0.327	0.238	0.175	0.796	0.153	0.226	0.273	0.263	0.238	0.228	0.133	0.117	0.061	0.168	0.086	0.059
ORL2	0.261	0.260	0.463	0.343	0.245	0.175	0.776	0.238	0.387	0.359	0.274	0.247	0.199	0.191	0.091	-0.009	0.201	0.048	0.094
ORL3	0.176	0.188	0.282	0.289	0.187	0.149	0.783	0.124	0.217	0.262	0.181	0.265	0.201	0.125	0.101	-0.007	0.090	0.114	0.093
ORL4	0.130	0.196	0.216	0.244	0.096	0.114	0.694	0.202	0.230	0.236	0.152	0.159	0.143	0.093	0.143	0.066	0.128	0.098	0.139
ORL5	0.211	0.202	0.391	0.325	0.183	0.131	0.862	0.227	0.311	0.286	0.195	0.269	0.229	0.186	0.135	0.001	0.127	0.129	0.127
ORL6	0.167	0.163	0.294	0.296	0.115	0.120	0.793	0.194	0.288	0.243	0.139	0.151	0.094	0.049	0.090	0.009	0.061	0.119	0.131
ORL7	0.135	0.163	0.306	0.278	0.144	0.163	0.680	0.272	0.246	0.400	0.284	0.242	0.178	0.196	0.150	0.015	0.211	0.118	0.118
ORL9	0.213	0.251	0.362	0.371	0.170	0.154	0.753	0.238	0.337	0.345	0.277	0.295	0.200	0.227	0.089	0.015	0.122	0.092	0.108

8. Análisis de cargas cruzadas tabla 2

9. Intervalos de confianza para HTMT de los constructos del modelo SCPCAIP

	HTMT muestra original	HTMT bootstrapping 5000 submuestras	Intervalo de confianza 95%	
			2.50%	97.50%
COMPROMISO AFECTIVO F1 -> Balance vida-trabajo	0.272	0.272	0.133	0.411
COMPROMISO AFECTIVO F2 -> Balance vida-trabajo	0.270	0.298	0.149	0.381
COMPROMISO AFECTIVO F2 -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.870	0.871	0.773	0.958
Clima organizacional -> Balance vida-trabajo	0.590	0.588	0.468	0.686
Clima organizacional -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.403	0.402	0.260	0.534
Clima organizacional -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.359	0.360	0.217	0.506
Desarrollo profesional -> Balance vida-trabajo	0.604	0.603	0.501	0.690
Desarrollo profesional -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.436	0.432	0.284	0.578
Desarrollo profesional -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.353	0.353	0.201	0.517
Desarrollo profesional -> Clima organizacional	0.649	0.647	0.539	0.743
INTENCION DE PERMANENCIA -> Balance vida-trabajo	0.248	0.256	0.141	0.372
INTENCION DE PERMANENCIA -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.775	0.775	0.686	0.853
INTENCION DE PERMANENCIA -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.781	0.782	0.658	0.887
INTENCION DE PERMANENCIA -> Clima organizacional	0.359	0.359	0.240	0.469
INTENCION DE PERMANENCIA -> Desarrollo profesional	0.413	0.412	0.292	0.525
OBLIGACIONES EMPLEADO -> Balance vida-trabajo	0.325	0.336	0.217	0.429
OBLIGACIONES EMPLEADO -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.459	0.459	0.335	0.582
OBLIGACIONES EMPLEADO -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.401	0.416	0.267	0.519
OBLIGACIONES EMPLEADO -> Clima organizacional	0.457	0.457	0.328	0.579
OBLIGACIONES EMPLEADO -> Desarrollo profesional	0.390	0.390	0.265	0.520
OBLIGACIONES EMPLEADO -> INTENCION DE PERMANENCIA	0.323	0.336	0.226	0.415
OBLIGACIONES ORGANIZACION_-> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.464	0.462	0.317	0.599
OBLIGACIONES ORGANIZACION_-> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.382	0.398	0.252	0.497
OBLIGACIONES ORGANIZACION_-> INTENCION DE PERMANENCIA	0.434	0.434	0.325	0.534
OBLIGACIONES ORGANIZACION_-> OBLIGACIONES EMPLEADO	0.462	0.469	0.349	0.559
Obligaciones en el rol laboral -> Balance vida-trabajo	0.270	0.274	0.162	0.386
Obligaciones en el rol laboral -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.337	0.338	0.204	0.470
Obligaciones en el rol laboral -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.337	0.346	0.198	0.468
Obligaciones en el rol laboral -> Clima organizacional	0.477	0.473	0.330	0.602
Obligaciones en el rol laboral -> Desarrollo profesional	0.303	0.302	0.180	0.434
Obligaciones en el rol laboral -> INTENCION DE PERMANENCIA	0.226	0.241	0.149	0.320
Obligaciones en el rol laboral -> OBLIGACIONES ORGANIZACION_	0.409	0.413	0.292	0.515
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Balance vida-trabajo	0.199	0.225	0.092	0.295
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.495	0.494	0.345	0.641
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.397	0.412	0.241	0.542
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Clima organizacional	0.223	0.233	0.110	0.362
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Desarrollo profesional	0.287	0.293	0.150	0.442
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> INTENCION DE PERMANENCIA	0.378	0.386	0.239	0.497
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> OBLIGACIONES ORGANIZACION_	0.293	0.312	0.175	0.413
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> Obligaciones en el rol laboral	0.366	0.375	0.224	0.500
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Balance vida-trabajo	0.289	0.293	0.179	0.407
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.358	0.354	0.200	0.525
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.296	0.295	0.137	0.482
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Clima organizacional	0.279	0.278	0.149	0.426
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Desarrollo profesional	0.301	0.299	0.165	0.452
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> INTENCION DE PERMANENCIA	0.202	0.209	0.098	0.338
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> OBLIGACIONES ORGANIZACION_	0.329	0.332	0.213	0.453
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Obligaciones en el rol laboral	0.435	0.440	0.265	0.594
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> Obligaciones fuera del rol laboral F1	0.724	0.726	0.589	0.836
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Balance vida-trabajo	0.287	0.295	0.160	0.428
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.344	0.345	0.180	0.509
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.226	0.264	0.101	0.314
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Clima organizacional	0.322	0.322	0.171	0.471
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Desarrollo profesional	0.409	0.408	0.265	0.554
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> INTENCION DE PERMANENCIA	0.305	0.310	0.173	0.440
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> OBLIGACIONES ORGANIZACION_	0.412	0.416	0.279	0.541
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Obligaciones en el rol laboral	0.536	0.539	0.340	0.724
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Obligaciones fuera del rol laboral F1	0.750	0.754	0.605	0.884
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> Obligaciones fuera del rol laboral F2	0.730	0.730	0.569	0.867

10. Continuación intervalos de confianza para HTMT de los constructos del modelo SCPCAIP

	HTMT muestra original	HTMT bootstrapping 5000 submuestras	Intervalo de confianza 95%	
			2.50%	97.50%
Políticas organizacionales -> Balance vida-trabajo	0.685	0.684	0.576	0.770
Políticas organizacionales -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.385	0.382	0.223	0.528
Políticas organizacionales -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.274	0.281	0.153	0.424
Políticas organizacionales -> Clima organizacional	0.784	0.783	0.708	0.846
Políticas organizacionales -> Desarrollo profesional	0.720	0.719	0.616	0.802
Políticas organizacionales -> INTENCION DE PERMANENCIA	0.352	0.351	0.224	0.473
Políticas organizacionales -> OBLIGACIONES EMPLEADO	0.440	0.441	0.320	0.558
Políticas organizacionales -> Obligaciones en el rol laboral	0.432	0.430	0.300	0.560
Políticas organizacionales -> Obligaciones fuera del rol laboral F1	0.236	0.248	0.119	0.374
Políticas organizacionales -> Obligaciones fuera del rol laboral F2	0.278	0.278	0.147	0.420
Políticas organizacionales -> Obligaciones fuera del rol laboral F3	0.357	0.358	0.216	0.505
Puesto de trabajo -> Balance vida-trabajo	0.550	0.550	0.431	0.662
Puesto de trabajo -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.434	0.432	0.273	0.586
Puesto de trabajo -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.441	0.445	0.283	0.593
Puesto de trabajo -> Clima organizacional	0.579	0.580	0.463	0.674
Puesto de trabajo -> Desarrollo profesional	0.731	0.731	0.617	0.817
Puesto de trabajo -> INTENCION DE PERMANENCIA	0.417	0.417	0.286	0.540
Puesto de trabajo -> OBLIGACIONES EMPLEADO	0.361	0.371	0.242	0.471
Puesto de trabajo -> Obligaciones en el rol laboral	0.285	0.292	0.176	0.398
Puesto de trabajo -> Obligaciones fuera del rol laboral F1	0.255	0.272	0.132	0.402
Puesto de trabajo -> Obligaciones fuera del rol laboral F2	0.299	0.301	0.177	0.436
Puesto de trabajo -> Obligaciones fuera del rol laboral F3	0.350	0.362	0.220	0.481
Puesto de trabajo -> Políticas organizacionales	0.622	0.622	0.516	0.715
Recompensas -> Balance vida-trabajo	0.462	0.463	0.330	0.585
Recompensas -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.300	0.300	0.148	0.455
Recompensas -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.180	0.222	0.085	0.237
Recompensas -> Clima organizacional	0.474	0.473	0.340	0.587
Recompensas -> Desarrollo profesional	0.498	0.497	0.368	0.617
Recompensas -> INTENCION DE PERMANENCIA	0.294	0.293	0.161	0.416
Recompensas -> OBLIGACIONES EMPLEADO	0.251	0.268	0.159	0.346
Recompensas -> Obligaciones en el rol laboral	0.198	0.212	0.104	0.314
Recompensas -> Obligaciones fuera del rol laboral F1	0.211	0.237	0.117	0.314
Recompensas -> Obligaciones fuera del rol laboral F2	0.166	0.177	0.078	0.305
Recompensas -> Obligaciones fuera del rol laboral F3	0.257	0.262	0.120	0.410
Recompensas -> Políticas organizacionales	0.609	0.609	0.491	0.705
Recompensas -> Puesto de trabajo	0.286	0.292	0.168	0.419
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> Balance vida-trabajo	0.394	0.397	0.257	0.527
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1	0.777	0.777	0.690	0.853
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2	0.628	0.630	0.502	0.739
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> Clima organizacional	0.470	0.468	0.322	0.608
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> Desarrollo profesional	0.493	0.490	0.359	0.609
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> INTENCION DE PERMANENCIA	0.597	0.597	0.498	0.685
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> OBLIGACIONES EMPLEADO	0.346	0.354	0.219	0.479
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> OBLIGACIONES ORGANIZACION	0.527	0.527	0.383	0.656
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> Obligaciones en el rol laboral	0.255	0.266	0.140	0.384
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> Obligaciones fuera del rol labor	0.387	0.389	0.237	0.539
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> Obligaciones fuera del rol labor	0.225	0.229	0.095	0.378
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> Obligaciones fuera del rol labor	0.293	0.296	0.143	0.459
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> Políticas organizacionales	0.475	0.472	0.323	0.613
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> Puesto de trabajo	0.334	0.339	0.204	0.468
SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> Recompensas	0.356	0.359	0.227	0.492

11. Efectos indirectos sobre el compromiso afectivo para la generación Y

EFECTO INDIRECTO GENERACION Y		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Autoregulación y exploración profesional -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.079	0.081	0.032	3.492	0
Control profesional -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.051	0.053	0.014	3.701	0
Redes de relaciones -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.04	0.042	0.011	3.509	0
Reflexión sobre habilidades -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.038	0.039	0.016	3.517	0
Reflexión sobre competencias -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.043	0.044	0.012	3.656	0
Obligaciones en el rol laboral -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.03	0.03	0.025	1.129	0.23
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.018	0.018	0.022	1.108	0.243
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.017	0.017	0.014	1.202	0.229
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.032	0.032	0.01	3.196	0.032
Balace vida trabajo -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.019	0.019	0.008	4.824	0
Clima organizacional -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.062	0.062	0.011	4.944	0
Desarrollo profesional -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.069	0.069	0.014	4.989	0
Políticas organizacionales -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.071	0.071	0.014	5.105	0
Puesta de trabajo -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.038	0.038	0.007	5.194	0
Recompensas -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.046	0.046	0.011	4.235	0
Autoregulación y exploración profesional -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.065	0.066	0.021	2.902	0.004
Control profesional -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.043	0.043	0.014	2.967	0.003
Redes de relaciones -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.034	0.034	0.012	2.915	0.004
Reflexión sobre habilidades -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.048	0.048	0.016	2.905	0.003
Reflexión sobre competencias -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.036	0.036	0.012	2.959	0.003
Obligaciones en el rol laboral -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.023	0.023	0.019	1.19	0.234
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.011	0.011	0.009	1.159	0.246
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.013	0.013	0.011	1.19	0.234
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.009	0.009	0.008	1.105	0.236
Balace vida trabajo -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.03	0.031	0.007	4.041	0
Clima organizacional -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.048	0.049	0.012	4.14	0
Desarrollo profesional -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.053	0.054	0.013	4.156	0
Políticas organizacionales -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.054	0.055	0.013	4.206	0
Puesta de trabajo -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.029	0.03	0.007	4.209	0
Recompensas -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.035	0.036	0.01	3.648	0

12. Efectos indirectos sobre el compromiso afectivo para la generación X

EFFECTO INDIRECTO GENERACION X		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (T/STDEV)	P Values
Autopercepción y exploración profesional -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.078	0.079	0.039	2.012	0.044
Control profesional -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.059	0.059	0.03	1.974	0.048
Redes de relaciones -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.049	0.049	0.025	1.988	0.049
Reflexión sobre habilidades -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.044	0.047	0.024	1.802	0.072
Reflexión sobre motivación -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.048	0.048	0.024	1.953	0.051
Obligaciones en el rol laboral -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.077	0.074	0.039	1.955	0.051
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		-0.05	0.048	0.027	1.842	0.066
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.055	0.055	0.031	1.775	0.076
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		-0.04	0.038	0.02	2.018	0.044
Balanza vida trabajo -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.035	0.035	0.017	2.052	0.04
Clima organizacional -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		-0.05	0.049	0.023	2.132	0.033
Desarrollo profesional -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.064	0.061	0.032	1.977	0.048
Políticas organizacionales -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		0.071	0.071	0.036	1.955	0.051
Puesto de trabajo -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		-0.05	0.053	0.028	1.786	0.074
Intercambio -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F1		-0.07	0.07	0.036	1.966	0.049
Autopercepción y exploración profesional -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.078	0.087	0.041	1.909	0.056
Control profesional -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.068	0.065	0.031	1.903	0.057
Redes de relaciones -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.068	0.064	0.027	1.825	0.068
Reflexión sobre habilidades -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.044	0.052	0.027	1.618	0.106
Reflexión sobre motivación -> Competencias Profesionales -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.047	0.053	0.026	1.8	0.072
Obligaciones en el rol laboral -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.073	0.073	0.038	1.936	0.053
Obligaciones fuera del rol laboral F1 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.048	0.048	0.027	1.761	0.078
Obligaciones fuera del rol laboral F2 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.052	0.054	0.031	1.718	0.086
Obligaciones fuera del rol laboral F3 -> OBLIGACIONES EMPLEADO -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.038	0.038	0.02	1.887	0.059
Balanza vida trabajo -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.033	0.034	0.016	2.047	0.041
Clima organizacional -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.047	0.048	0.023	2.107	0.035
Desarrollo profesional -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		-0.06	0.063	0.03	2.006	0.045
Políticas organizacionales -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.067	0.069	0.034	1.959	0.05
Puesto de trabajo -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.048	0.05	0.027	1.799	0.072
Intercambio -> OBLIGACIONES ORGANIZACION -> SATISFACCION CONTRATO PSICOLOGICO -> COMPROMISO AFECTIVO F2		0.067	0.068	0.034	1.963	0.05