



ELSEVIER

## ESTUDIOS GERENCIALES

www.elsevier.es/estudios\_gerenciales



## Artículo

# Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral<sup>☆</sup>

Sergio M. Madero-Gómez<sup>a,\*</sup> y Miguel R. Olivas-Luján<sup>b</sup><sup>a</sup> Profesor titular, Departamento de Gestión Empresarial y Talento Humano, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México<sup>b</sup> Full professor, College of Business Administration & Information Sciences, Clarion University of Pennsylvania, Clarion, Pennsylvania, EE. UU.

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 21 de mayo de 2015

Aceptado el 1 de diciembre de 2015

On-line el 22 de febrero de 2016

*Códigos JEL:*

J24

J28

J44

J62

J64

*Palabras clave:*

Primera experiencia laboral

Satisfacción laboral

Comportamiento organizacional

Recursos humanos

Generación Y

## RESUMEN

La presente investigación cuantitativa tiene como finalidad explorar los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que inician su carrera laboral, para lo cual se diseñó un instrumento de medida con 35 ítems, con resultados válidos y confiables, aplicado a 215 estudiantes de una universidad privada del noreste de México. Como resultado se pudo observar que las variables utilizadas en el modelo de investigación mostraron el mismo comportamiento entre las personas que se encontraban en su primera experiencia laboral y las que ya habían trabajado anteriormente. Sin embargo, el esfuerzo realizado, el apoyo organizacional percibido, la intención de separación y la percepción económica presentan diferencias estadísticamente significativas utilizando otros factores de comparación.

© 2016 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Analysis of issues of organizational behavior in young adults starting of their work career

## A B S T R A C T

This quantitative research explores organizational behavior issues for young adults who are starting their work careers. A 35-item survey was designed, and tested for validity and reliability. It was applied in a sample of 215 students in a private university in Northeastern Mexico. The variables in this project show a similar pattern among young adults in their first work experience as among those who had worked in the past. However, Intensity of exerted effort, Perceived organizational support, Intentions to quit and Monetary compensation showed statistically significant differences, when using other factors to compare its.

© 2016 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

*JEL classification:*

J24

J28

J44

J62

J64

*Keywords:*

First experience job

Job satisfaction

Organizational commitment

Human resources management

Generation Y

<sup>☆</sup> Este trabajo fue presentado en el XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática de la UNAM, Octubre de 2014, en México, D.F., México.

\* Autor para correspondencia: Ave. Garza Sada 2501 sur, Monterrey, Nuevo León 64849, México.

Correo electrónico: smadero@itesm.mx (S.M. Madero-Gómez).

## Análise de questões de comportamento organizacional em adultos jovens a partir da sua carreira de trabalho

### R E S U M O

#### Classificações JEL:

J24  
J28  
J44  
J62  
J64

#### Palavras-chave:

Primeira experiência laboral  
Satisfação laboral  
Comportamento organizacional  
Recursos humanos  
Geração Y

O presente trabalho de investigação quantitativa, tem como finalidade explorar os factores previsíveis da satisfação laboral tendo como variável diferenciadora a «Primeira experiência profissional». Desenhou-se um instrumento com 35 itens, que incluem: apoio organizacional percebido (AOP), satisfação laboral (SL), percepção económica (PE), intensidade de esforço realizado (IER), intenção de separação (IS) e conflito vida trabalho (CVT), foi aplicado a uma amostra de 215 estudantes universitários de uma Universidade privada do Nordeste do México que estão iniciando a sua carreira laboral. Como resultado, pôde-se observar que as diversas variáveis utilizadas no modelo de investigação mostraram o mesmo comportamento entre as pessoas para quem era a sua primeira experiência laboral e as pessoas que já haviam trabalhado anteriormente.

© 2016 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob a licença de CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

Durante el transcurso de su vida, desde el nacimiento hasta la muerte, cada individuo va creciendo, madurando y pasando por diversas etapas. En la juventud, la mayoría de las personas cuando pasan por su primera experiencia profesional tienen diversos aprendizajes y reflexiones que se pueden considerar de gran importancia y trascendentes en la vida laboral, pues marcan el comienzo de algo que posiblemente durará el resto de su vida.

Para el desarrollo de esta investigación, la primera experiencia profesional corresponde a prácticas profesionales, estancias laborales con duración mayor de 6 meses y menores de un año, empleo formal de tiempo completo y tiempo parcial dentro de un centro de trabajo; no se incluyen actividades de servicio social, trabajo de becario o proyectos temporales dentro de la universidad.

La primera experiencia profesional tiene gran impacto en el resto de la vida de un individuo. En este sentido, Hamaaki, Hori, Maeda y Murata (2013) confirman que si un individuo consigue empleo inmediatamente después de haberse graduado, se ve directamente impactado de manera positiva en sus siguientes años de vida laboral. Ese efecto tiende a disminuir a través de los años y desaparece completamente alrededor de los 10 años después de su graduación. La primera experiencia profesional aparentemente depende de la carrera laboral tomada por el individuo después de haber egresado de la universidad, tal como lo menciona Kostea (2013), es decir, las futuras propuestas de empleo para los individuos que encontraron un empleo regular dentro de los primeros 3 años de egresado (a pesar de haber fallado en encontrar un empleo regular al momento de graduarse), no son significativamente diferentes de las propuestas que recibirán los individuos que encuentran un empleo regular al momento de graduarse.

De esta forma, Sedeño, Barbero, Ávila y García (2003) afirman que las relaciones sociales y la autoestima generada en una persona en su primera experiencia profesional influyen más en el grado de satisfacción laboral (SL) que el prestigio y el tipo de tarea que se realiza. Además, mencionan que cuando los jóvenes inician una actividad laboral determinada, su motivación se centra en aspectos extrínsecos relacionados con el medio ambiente laboral, como lo son las relaciones personales, las oportunidades de logro, su desarrollo personal y profesional, y la búsqueda de situaciones que aumenten su autoestima. Por último, los autores explican que la posibilidad de generar expectativas sobre la estabilidad en el empleo respecto a la actividad laboral desempeñada, aumenta los niveles de motivación en la realización del trabajo.

Por otra parte, se puede observar que la primera experiencia profesional es un proceso muy importante que se tiene en la carrera

laboral porque es la primera vez que una persona ingresa a una organización ya sea formal o informalmente, por lo cual, esto será el marco de referencia con el que el individuo podrá comparar sus futuras oportunidades de empleo para construir su trayectoria, o bien comprender las experiencias que se tienen en el día a día, que de alguna manera pueden afectar en la toma de decisiones para un cambio de trabajo en el futuro (Gutteridge y Leibowitz, 1993).

Además, Coode (2013) menciona que no se espera que un recién egresado sea un experto y conozca de manera inmediata las actividades a realizar, pero sí se espera que en el corto plazo sea capaz de trabajar a través de un proceso diseñado para enfrentar retos y resolver problemas con un determinado grado de dificultad. Además, menciona la importancia de la congruencia entre la personalidad del empleado y la cultura de la organización; esto incluye la compatibilidad con sus compañeros de trabajo o si sus convicciones no contradicen la dirección de la compañía. Cuando esto no se consigue, probablemente el empleado trabajará para la compañía un corto tiempo, menos de 2 años aproximadamente, y después decidirá buscar otro trabajo porque no es feliz en su empleo actual.

En ese mismo contexto, Koubova y Buchko (2013) sugieren que las experiencias de vida contribuyen al desarrollo de la inteligencia emocional, pues son las que regulan el balance vida-trabajo del individuo. Así mismo, sugieren que los efectos en las experiencias del trabajo en la vida personal del individuo se ven influenciados significativamente por el nivel de inteligencia emocional de cada uno.

De esta manera, en el presente proyecto de investigación se pretende conocer los factores que influyen en las personas en la primera experiencia de trabajo. El interés del estudio radica en conocer la opinión de las personas que están ingresando al mundo laboral en aspectos como la SL, la intensidad por el esfuerzo realizado en el trabajo (IER), su intención de permanencia (IP), las expectativas sobre las oportunidades de crecimiento y su motivación, entre otros.

En este sentido, el trabajo está organizado de la siguiente manera: primero, se presenta una revisión de la literatura relacionada con el tema de la SL y las implicaciones que tiene con las variables consideradas en la investigación, las cuales son: el apoyo organizacional percibido (AOP), la percepción económica (PE), la IER el conflicto vida-trabajo (CVT) y la intención de separación (IS) de la persona. Seguidamente se revisa el método de investigación donde se menciona que el tipo de estudio es descriptivo, correlacional-explicativo, con un diseño (*ex post facto*) y un tipo de muestreo no probabilístico; así mismo, se establecen y explican las razones para llevar a cabo un análisis cuantitativo por medio del modelo diseñado de corte econométrico transversal. Después se

hace una presentación de los datos y el método de recolección de la muestra, así como el diseño de la investigación. Posteriormente, se presentan los resultados estadísticos con su correspondiente análisis y se finaliza con las conclusiones, limitantes y algunas lecciones de aspecto empresarial.

## 2. Marco conceptual

Las teorías del comportamiento organizacional han estado evolucionando en el transcurso del tiempo y se han estado integrando diversos temas en los procesos empresariales y de investigación, como por ejemplo la SL, la motivación (Steers, Mowday y Shapiro, 2004), la calidad de vida en las personas, el medio ambiente de trabajo, el compromiso organizacional y más recientemente la teoría del bienestar laboral.

Según Arrieta y Navarro (2008), la definición más aceptada de la motivación es aquella que indica que son las fuerzas psicológicas que operan desde adentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales. Además, mencionan que es un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, retroalimentación, tipo de tarea, etc.). Por otro lado, Steers, Porter y Bigley (2012), destacan que la motivación es una fuerza que energiza y dirige la conducta humana. En el ámbito laboral, no solamente hace que los empleados tomen acción, sino que además influye en la dirección, en la intensidad y en la duración de un comportamiento, que de alguna manera afecta el clima organizacional, tal como lo muestran Cardona y Zambrano (2014).

En otro contexto, pero teniendo como base el mismo tema del bienestar laboral, Ancona, Camacho y García (2012) narran cómo la motivación en el trabajo es un factor determinante para el logro de una mayor eficiencia profesional. Su investigación describe estas motivaciones laborales en el personal administrativo, descubriendo que los principales factores motivacionales, después del incentivo económico, son la estabilidad de vida y las relaciones interpersonales; de la misma manera, Madero (2010) menciona la relevancia de los aspectos no monetarios en el desarrollo profesional. Adicionalmente, Hynes (2012) y Nader, Peña y Sánchez (2014) comparten la misma postura en cuanto a que un factor muy importante para la motivación son las relaciones interpersonales en el ambiente laboral y reconoce que hay una relación directa entre el compromiso de los empleados, la comunicación y las interrelaciones que existen.

Por su parte Johnson y Simonson (1986) llevaron a cabo un estudio para determinar las experiencias favorables y desfavorables de los egresados de programas de maestría en administración (MBA) en relación con su primer trabajo, para lo cual se enfocaron en los siguientes 10 factores: oportunidad de crecimiento, dificultad del trabajo, responsabilidad, salario, supervisión, lugar e instalaciones físicas, prestigio del trabajo, capacitación, beneficios y seguridad. Como aportación relevante para la presente investigación, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: a) la mayoría de los graduados no desarrollan una lealtad hacia su primer empleador, b) la satisfacción se genera al realizar un trabajo que sea demandante intelectualmente, es decir, que represente un reto interesante, y c) que puedan ser reconocidos y que tengan oportunidades de crecimiento.

La relación que tienen las dimensiones del AOP y la IP son parte esencial en los procesos de investigación del comportamiento organizacional, y ha podido identificar que el AOP es un antecedente al estudio del compromiso organizacional y de la rotación del personal (Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990; Ahmed y Ahmed, 2013). De esta forma, el compromiso organizacional comprende

las actitudes relacionadas con la necesidad, obligación y deseo de permanecer en un lugar de trabajo, tal como lo mencionan Meyer, Bobocel y Allen (1991), mientras que tener poca IP es un paso previo a la renuncia laboral o a la salida del empleado de su lugar de trabajo.

También se puede observar que el AOP indica el grado en que los trabajadores perciben el compromiso de la institución con su desarrollo personal y profesional, con la finalidad de conocer sus inquietudes y evitar el conflicto que se tiene entre las actividades personales y laborales en un momento determinado, destacando el interés de la empresa hacia el trabajador, al proporcionarle la ayuda necesaria ante una situación inesperada que pueda surgir durante su estancia laboral. También el AOP se puede presentar cuando la empresa tiene en sus procesos organizacionales una serie de actividades enfocadas al involucramiento y a la participación activa de las personas en el lugar de trabajo, con la finalidad de mantener una relación más estrecha entre ambos (Dawley, Houghton y Bucklew, 2010; Miao y Kim, 2010; Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski y Aselage, 2009). Adicionalmente, el AOP contempla la percepción del empleado sobre la disponibilidad de materiales, la infraestructura y el mobiliario necesario para realizar el trabajo.

La SL y la PE son otros aspectos importantes en la investigación; al respecto, Erbas y Arat (2012) realizaron un estudio para examinar el efecto de los incentivos financieros y no financieros en la SL, usados por las cadenas de servicios alimentarios, indicando la diferencia de las actitudes de los empleados. De acuerdo a los resultados mostrados, se observa que sí hay una relación significativa entre los incentivos financieros y no financieros y la SL de los empleados. Cuando esas relaciones se comparan, el resultado indica que hay mejores actitudes hacia los incentivos financieros y se tiene mayor efecto en la SL en comparación con las actitudes de los empleados hacia los incentivos no financieros.

Finalmente, Edmans (2012) estudió la relación del valor de la satisfacción en el trabajo y su impacto desde la perspectiva de la responsabilidad social, en lugar de la productividad de los empleados. Dado lo anterior, es importante mencionar que las compañías listadas en *100 Best Companies to Work For in America* generaron un rendimiento positivo en las acciones que van desde un 2,3% hasta un 3,8% en el período comprendido de 1984 hasta 2011. Estos resultados tienen principalmente 3 implicaciones. 1) De acuerdo a las teorías de la gestión de recursos humanos, la SL es benéfica para el valor de la empresa, pues es parte importante del capital de la misma. 2) Si la empresa es socialmente responsable puede mejorar la rentabilidad de las acciones, logrando así las metas de impacto hacia el interior y exterior. 3) El mercado de valores no valora completamente los activos intangibles, pues se enfoca principalmente en los rendimientos económicos.

De esta forma, uno de los factores prioritarios en el desarrollo profesional, principalmente en los jóvenes recién egresados, es que sus inquietudes y expectativas al iniciar su carrera laboral no solamente sean cubiertas sino también cumplidas, generando SL; así mismo, se puede mencionar que mientras las personas tengan mayor preparación académica, más exigentes son, con altas expectativas de su lugar de trabajo y de las actividades que va a realizar. De acuerdo con Johnson y Simonson (1986), la insatisfacción de los recién egresados de los programas de MBA se da por la falta de crecimiento, poca responsabilidad y mal sueldo, así como un ambiente pobre de trabajo. Estos hallazgos junto con los mostrados por Madero, Flores, Littlewood, Castañeda y Mercado (2014) fueron considerados para llevar a cabo la presente investigación.

Por su parte, Kostea (2011) habla sobre la satisfacción y expectativas laborales, pero desde una perspectiva en la cual los empleados se van a sentir más motivados y satisfechos cuando creen posible un aumento de puesto o promoción en los próximos 2 años posteriores a su contratación. Esto también impacta en las personas que estén en su primera experiencia profesional, ya

que la expectativa de una promoción se convierte en una relación de ganar-ganar para la empresa y el empleado, es decir, si el trabajador se siente satisfecho, es menos probable que deje la empresa o esté inquieto en buscar una mejor alternativa de trabajo, tendrá más productividad y por lo tanto disminuirá el índice de ausentismo. Entonces, la empresa está «ganando» empleados con mejor desempeño y los empleados «ganan» la expectativa de ser considerados para una promoción, aumentando su satisfacción.

En los resultados del trabajo presentado por Linz y Semykina (2013), se relacionan la satisfacción/insatisfacción y las expectativas en el trabajo, mencionando hallazgos en cuanto a la diferencia de género, mientras que Idrovo y Leyva (2014) lo hacen desde la perspectiva de la mujer colombiana. De esta forma, mientras que para los hombres la SL está relacionada con recompensas extrínsecas, para las mujeres está relacionada con las recompensas no monetarias. En otro contexto, Verhofstadt, de Witte y Omeij (2007) plantean el objetivo de dejar clara la relación que existe entre el nivel de educación que un individuo adquiere y la SL de este. Con ello, se pretende probar si existe una relación positiva entre el nivel educacional y la SL a causa de distintos indicadores de calidad del trabajo; para eso se utilizaron 3 modelos: uno para medir el impacto que tiene el nivel de educación en la SL mediante un análisis de regresión; otro modelo para estimar el impacto del nivel educacional en los indicadores de calidad del trabajo; y un tercer modelo que revela «el verdadero» efecto del nivel educacional en la SL, por lo que se puede observar que cuando se agregan los indicadores de calidad del trabajo como variables independientes, los resultados de este tercer modelo señalan que los individuos con un nivel más alto de formación tienen más SL que los individuos con menor nivel educativo.

Otra relación importante que es conveniente analizar es la de la SL y el CVT de la persona, pues si no existe una sincronización entre esos elementos seguramente se estará generando un problema para la persona, pues tendría que tomar una decisión respecto a darle prioridad a su trabajo o a los distintos factores que lo rodean, teniendo efectos negativos en la productividad y en su realización personal y profesional, también en el sentido de logro de resultados, en el compromiso con su trabajo y en la adaptabilidad mostrada en su lugar de trabajo. De esta forma, Mitchelson (2009) plantea diversos aspectos de la vida laboral de las personas principalmente desde una perspectiva positiva para mostrar la relación entre el perfeccionismo, es decir, el esfuerzo por hacer las cosas de la mejor manera posible, y la percepción del conflicto trabajo-familia.

En el trabajo presentado por Sánchez, Cegarra y Cegarra (2011), estos definen al CVT «como la interferencia entre el trabajo y la vida privada que crea tensión o problemas a los individuos como el resultado directo de la existencia de presiones incompatibles entre ambos roles». Los anteriores autores señalan que se trata de un problema bidireccional, porque por un lado el trabajo interfiere con la vida privada y por otro lado, la vida personal es afectada por el trabajo. De esta forma, hay diversos factores que impiden que haya un balance entre ambas partes y estos dependen de las prioridades que se tengan, tales como las horas trabajadas en una jornada laboral, el tiempo dedicado para realizar una actividad en el lugar de trabajo, el horario de salida en un día normal de trabajo, las expectativas familiares, el número de hijos que se tienen, la situación conyugal y el nivel jerárquico en la empresa (Cegarra, Sánchez y Cegarra, 2012; Calvo-Salguero, Martínez de Lecea y Carrasco-González, 2011). Con esto se confirma que por el momento existen pocas evidencias que indican si el balance vida-trabajo se logra en la primera experiencia profesional, y es por esto que en la presente investigación se incluyó un constructo sobre este tema en particular.

En otro sentido, pero de igual manera importante y relacionando los temas de la investigación, Bos, Donders, Bouwman y van der Gulden (2009) analizan las diferencias en las características

de trabajo y los determinantes de la SL en personas de diferentes grupos de edad. Los resultados que presentan indican que no hay diferencias estadísticamente significativas con respecto a las características del trabajo en diferentes edades. Adicionalmente, Domínguez (2013) encontró una relación negativa entre el tiempo utilizado en el lugar de trabajo y la SL, que es generadora de conflictos vida-trabajo, siendo un motivo de estrés en las personas.

En este sentido, los responsables de las áreas de recursos humanos deben ser creativos para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser más flexibles y sirvan como apoyo para el crecimiento y desarrollo de la persona, para disminuir la brecha que existe entre la teoría y la práctica y hacer más estratégica la función de recursos humanos, tal como lo mencionan Ulrich y Brockbank (2009) y Krzysinski y Ulrich (2015).

Al respecto, Muna y Mansour (2009) dan a conocer la importancia que tienen los cambios en la estructura de trabajo y en el ambiente laboral para poder enfrentar estos cambios, pues de alguna forma afectan la relación entre los trabajadores y desestabilizan las rutinas diarias, repercutiendo en la productividad y los resultados en su área de trabajo. Por otro lado, Malik, Saleem y Ahmad (2010) y Kanwar, Singh y Kodwani (2009) examinaron la relación de la SL con el balance de vida-trabajo, destacando que el balance entre la vida personal y las actividades que realizan las personas en su lugar de trabajo debe tomarse en cuenta por parte del área de recursos humanos en coordinación con los jefes de cada una de las áreas de trabajo de la empresa, para ayudar a que las personas se sientan satisfechas por lo que hacen y evitar el cansancio o el desgaste profesional en los trabajadores.

### 3. Metodología

En este apartado se presentan las diversas actividades realizadas en el proceso de aplicación de la metodología de la investigación, como es el planteamiento del modelo donde se muestra de manera conceptual las variables involucradas en el proyecto que dan origen a las hipótesis, en seguida se presenta el diseño del instrumento de medida utilizado en el trabajo de campo y la manera en que se obtuvieron los datos a lo largo de la investigación.

#### 3.1. Modelo de investigación e hipótesis

Después de haber realizado la revisión de la literatura relacionada con los temas involucrados, se procedió a diseñar el modelo de investigación cuantitativa y la definición de las hipótesis que servirán de base para la investigación empírica.

La figura 1 presenta el modelo de la investigación en la cual se espera que la SL esté relacionada positivamente con el AOP, la PE y la IER, y negativamente con el CVT y la IS. Por otra parte, se puede mencionar que la situación laboral de la persona podría ser un aspecto

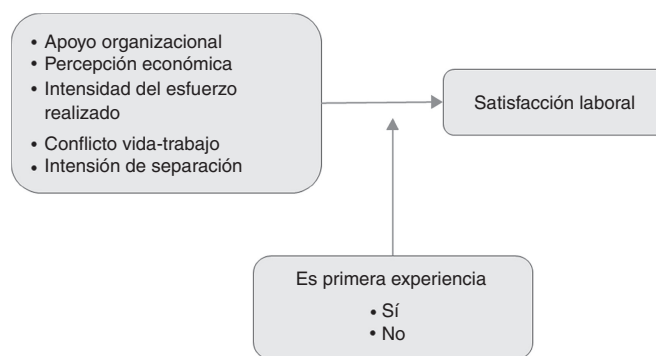


Figura 1. Modelo de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

relevante en la investigación pues se puede presentar un patrón de comportamiento distinto al esperado, en virtud de que la persona tenga una experiencia profesional por primera vez al ingresar a una empresa y esto la convertiría en una relación moderadora entre los distintos factores del modelo y la SL (fig. 1).

El primer constructo que se utiliza en la investigación es el AOP. Al respecto, Madero (2012) señala que es un elemento clave en los procesos de recursos humanos, principalmente en la efectividad de las compensaciones, y Arias (2001) menciona que es un factor relevante en la IP del trabajador y en el tema de compromiso organizacional, por lo que se espera que mientras las personas dentro de una empresa perciban que existe apoyo por parte de los directivos y de la empresa en general para el desarrollo de sus actividades y para tener un mejor ambiente de trabajo, todo esto se verá reflejado directamente en la SL. De esta forma, la primera hipótesis de la investigación es:

**Hipótesis 1.** El AOP se relaciona de manera positiva con la SL.

El segundo constructo de la investigación es la PE que recibe la persona al estar realizando su trabajo, que de alguna manera es parte importante de la SL. Tomando en consideración lo mencionado por Ancona et al. (2012) y Heneman y Schwab (1985) sobre este aspecto, se espera que exista una relación positiva entre la PE y la SL, es decir, los ingresos recibidos por las personas favorecen la percepción de satisfacción, para lo cual la segunda hipótesis es:

**Hipótesis 2.** La SL está relacionada positivamente con la PE.

La siguiente variable es la IER, que de acuerdo con Littlewood (2009) consiste en la disposición para hacer las actividades asignadas, poniendo el máximo esfuerzo para llevarlo a cabo; para esto se podría esperar que exista una relación positiva entre la IER y la SL. Por lo tanto, la tercera hipótesis es:

**Hipótesis 3.** La IER y la SL están relacionadas entre sí positivamente.

En lo que respecta al CVT, Mitchelson (2009) analiza esta variable como un aspecto importante en el ámbito laboral, tomando en cuenta las características de la persona y los diversos efectos que tiene en las actitudes y en su comportamiento. En la presente investigación en particular se estará relacionando con la SL, definiendo así la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 4.** El CVT se relaciona negativamente con la SL.

Por otra parte, la IS también es un factor que afecta el rendimiento de la persona en su lugar de trabajo, debido principalmente a que la persona que está pensando buscar salir de la empresa o encontrar alguna alternativa para emplearse en el corto plazo, es muy probable que se mantenga distraída, ocasionando bajo rendimiento y productividad en las actividades que realiza; así mismo, la IS es un motivo de distracción en las personas debido a que quieren cambiar de trabajo pero no pueden encontrar otra oportunidad donde poder trabajar (Littlewood, 2009; Randhawa y Kaur, 2014). Estos puntos antes mencionados permiten analizar y desarrollar la siguiente hipótesis de la investigación:

**Hipótesis 5.** La IS y la SL están relacionadas entre sí negativamente.

Finalmente, se puede señalar que la SL de las personas podría ser modificada de acuerdo a la situación de la primera experiencia laboral, mostrando con esto la última hipótesis de la investigación.

**Hipótesis 6.** La primera experiencia laboral tiene un efecto moderador en la SL.

### 3.2. Instrumento de medida

Con el modelo de la investigación y la definición de las hipótesis antes mencionadas, se procedió a estructurar un conjunto de afirmaciones con la finalidad de diseñar y construir un instrumento de medida que sirviera de base para la parte cuantitativa de la investigación, logrando identificar 6 constructos. Para medir cada uno de los constructos se diseñó un instrumento con 35 ítems, divididos en: AOP 5 ítems; SL 6 ítems; PE 5 ítems; IER 4 ítems; IS 4 ítems; CVT 3 ítems, y finalmente 8 ítems para los datos demográficos.

Las herramientas estadísticas utilizadas para el análisis de los datos fueron el SPSS versión 21 y el NCSS 2007. Dado lo anterior, se realizó un análisis factorial exploratorio con el fin de buscar la validez y la confiabilidad del instrumento utilizado para evaluar cada uno de los conceptos antes mencionados y, posteriormente, se llevó a cabo un análisis de varianzas, de correlación y de regresión.

Tomando como referencia a Ancona et al. (2012), se adaptó el instrumento utilizado y se consideró como variable dependiente la SL con una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 corresponde a «totalmente en desacuerdo» y 5 a «totalmente de acuerdo», a partir de lo cual se consultó sobre los siguientes ítems: 1) tengo suficiente espacio, nivel de ruido adecuado, clima e iluminación en mi área de trabajo; 2) he hecho amigos en mi trabajo; 3) estoy a gusto con el trato que recibo de mi superior; 4) las relaciones con mis compañeros de trabajo son cordiales; 5) mi trabajo me hace sentir pleno, y 6) mi trabajo me hace sentir productivo. Al agrupar estos ítems mediante un análisis factorial exploratorio, se muestra un coeficiente de confiabilidad aceptable ( $\alpha = 0,82$ ).

En lo que respecta a las variables independientes, tomando como base el trabajo realizado por Madero (2012), se adaptó el instrumento de medida del AOP a la investigación, utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos, quedando de la siguiente manera: 1) la organización perdonaría un error accidental de mi parte; 2) la organización me ayudaría si yo necesitara un favor especial; 3) esta organización considera intensamente mis metas y valores; 4) esta organización toma en cuenta mis opiniones, y 5) las enseñanzas que me ha dado mi superior inmediato han sido valiosas para hacer mejor mi trabajo. Después de realizar el proceso de agrupación correspondiente, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad aceptable ( $\alpha = 0,80$ ).

En lo que respecta a la PE, se adaptó la escala mostrada por Ancona et al. (2012) y también la de Heneman y Schwab (1985) en 5 reactivos que son: 1) estoy satisfecho con mi sueldo; 2) mi sueldo está acorde a mis responsabilidades; 3) mi sueldo satisface mis necesidades básicas; 4) estoy satisfecho con la manera en que se determinan los aumentos de sueldo en la compañía, y 5) estoy de acuerdo con las diferencias de sueldo entre los puestos de la compañía. Mediante el procedimiento del análisis factorial exploratorio, estos ítems mostraron un nivel de confiabilidad aceptable ( $\alpha = 0,79$ ).

En cuanto a la variable IER, se adaptó la escala mostrada por Littlewood (2009), quedando de la siguiente manera: 1) cuando trabajo, realmente doy todo de mí; 2) hago mi mayor esfuerzo para ser exitoso/a en mi trabajo; 3) cuando trabajo, lo hago con intensidad, y 4) cuando se trata de trabajo, aplico todo mi esfuerzo para realizarlo. Los análisis estadísticos correspondientes mostraron un nivel de confiabilidad aceptable ( $\alpha = 0,92$ ).

Por su parte, para la variable IS se adaptó la escala mostrada por Littlewood (2009) y Arias (2001) de la siguiente manera: 1) planeo en el corto plazo reducir mi nivel de esfuerzo; 2) planeo en el futuro fingir que estoy enfermo/a para no realizar trabajos injustos o desagradables; 3) me gustaría tener más vacaciones y días feriados de los que tengo, y 4) tengo la intención de hacer otras cosas personales en mi horario de trabajo. Los resultados mostraron un nivel de confiabilidad aceptable ( $\alpha = 0,63$ ).

Finalmente, para la variable CVT se tomó en consideración el material presentado por Mitchelson (2009) y se adaptaron las escalas mostradas en la investigación, quedando de la siguiente manera: 1) mi trabajo me abstiene de mis actividades familiares más de lo que me gustaría; 2) cuando llego a casa del trabajo usualmente me siento demasiado cansado para participar en mis actividades/responsabilidades familiares, y 3) mis responsabilidades familiares interfieren en mis responsabilidades laborales. Después de los análisis realizados se muestra un nivel de confiabilidad aceptable ( $\alpha = 0,72$ ).

De esta forma, en 5 de los 6 constructos utilizados en la investigación se confirma lo que Nunnally (1978) indica respecto a la aceptación de los índices de confiabilidad mostrados en el proceso de evaluación de las escalas, y únicamente el constructo IP presenta indicadores menores de 0,70; pero por ser una escala que está en proceso de integración y validación se ha decidido continuar con su revisión.

### 3.3. Obtención de datos

Para continuar con la investigación durante los meses de enero a marzo de 2014 se aplicó el instrumento de medida válido y confiable a una muestra dirigida, también llamada por Hernández, Fernández y Baptista (2010) muestra a conveniencia del investigador. Dicha muestra fue de 215 estudiantes de carreras profesionales de una universidad del noreste de México, con un promedio de edad de 20,4 años.

Del total de los 215 participantes en la muestra, 120 estudiantes pertenecen a las carreras de la Escuela de Negocios, como son: administración de empresas, contaduría pública, finanzas, economía y psicología organizacional; 46 estudiantes son de la Escuela de Ingeniería (en su mayoría de las carreras de ingeniería industrial, mecánica y química) y los 49 restantes son de otras escuelas de la Universidad, como: arte y diseño, medicina y tecnologías de información. La tabla 1 muestra los diversos datos demográficos

**Tabla 1**  
Características de la muestra

	Género		Estado civil			Edad			Trabaja actualmente		Tipo de trabajo	
	Total	Masculino	Femenino	Soltero	Otro	Menos de 20 años	Entre 21 y 23 años	Más de 23 años	Sí	No	Formal	Prácticas profesionales
Primera experiencia	58	37	21	55	3	12	44	2	31	27	33	25
Ya con experiencia	157	70	87	156	1	54	99	4	80	77	105	52
Total	215	107	108	211	4	66	143	6	111	104	138	77
		50%	50%	98%	2%	31%	67%	3%	52%	48%	64%	36%
Chi cuadrado		6,25		5,19			3,76		0,11			5,92
Grados de libertad		1		1			2		1			2
Nivel de significación.		0,01		0,07			0,15		0,75			0,05

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2**  
Estadísticas descriptivas, coeficientes de correlación y confiabilidad

Variables	Media	Desviación estándar	1	2	3	4	5	6
Satisfacción laboral (SL)	4,10	0,72						
Apoyo organizacional percibido (AOP)	3,86	0,75	(0,80)					
Percepción económica (PE)	3,43	0,96	0,25**	(0,79)				
Intensidad de esfuerzo realizado (IER)	4,13	0,84	0,36***	0,17 <sup>†</sup>	(0,92)			
Conflicto vida-trabajo (CVT)	2,68	0,94	-0,22**			(0,72)		
Intención de separación (IS)	2,49	0,78	-0,29***		-0,26***	0,39***	(0,64)	

Nota: n = 215. El coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para medidas multiítems de constructos latentes está en paréntesis en la diagonal principal.

Fuente: elaboración propia.

<sup>†</sup> p < 0,05.

\*\* p < 0,01.

\*\*\* p < 0,001.

de los participantes. Es necesario mencionar que los resultados de la presente investigación tienen un valor limitado a la muestra en sí, mas no a la población; es decir, los datos obtenidos no pueden generalizarse a una determinada población.

## 4. Análisis de los resultados

Con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos anteriormente, en esta sección se presentan a detalle los resultados obtenidos mediante la aplicación del *software* estadístico SPSS versión 21 y el NCSS 2007, es decir, se muestran las estadísticas descriptivas, los coeficientes de correlación y los diversos modelos de regresión múltiple con la finalidad de probar las diferentes variables propuestas en el modelo de la investigación.

De esta forma, la tabla 2 muestra la información estadística de las diferentes variables utilizadas en el modelo de investigación, como son la media, la desviación estándar y el coeficiente de confiabilidad.

En la tabla 3 se pueden observar los resultados de los diversos modelos de regresión múltiple para probar el modelo descrito anteriormente.

Los coeficientes de correlación mostrados en la tabla 2 soportan las diversas hipótesis planteadas en la investigación; por ejemplo, se puede observar que el AOP influye positivamente en la SL ( $r = 0,51$ ,  $p < 0,001$ ). Por otra parte, al analizar estas mismas variables para las 2 muestras de manera independiente, se puede observar que las personas para las que no es su primera experiencia laboral ( $n = 58$ ), presentan el mayor coeficiente de correlación ( $r = 0,60$ ,  $p < 0,001$ ), demostrando con esto la comprobación de la hipótesis 1.

En lo que respecta a la hipótesis 2, donde se analiza la relación existente entre la PE y la SL, los resultados indican una relación positiva ( $r = 0,35$ ,  $p < 0,001$ ); en lo que respecta a la IER y la SL, se puede observar que también tienen una correlación positiva entre ambas ( $r = 0,56$ ,  $p < 0,001$ ), probando la hipótesis 3 de la investigación.

**Tabla 3**  
Resultados del modelo de regresión de la situación laboral en la satisfacción laboral

Muestra	Variables	Satisfacción laboral				
		B	beta	R <sup>2</sup>	cambioR <sup>2</sup>	F
1	<i>Factores de influencia</i>					
	Intercepción	1,05				
	Apoyo organizacional percibido(AOP)	0,27	0,29			
	Percepción económica (PE)	0,16	0,22			
	Intensidad de esfuerzo realizado (IER)	0,35	0,43			
	Conflicto vida-trabajo (CVT)					
2	Intención de separación (IS)			0,45	0,11	(3,153) = 41,76***
	Situación laboral					
	<i>Factores de influencia</i>					
	Intercepción	0,56				
	Apoyo organizacional percibido (AOP)	0,43	0,41			
	Percepción económica (PE)					
	Intensidad de esfuerzo realizado (IER)	0,45	0,43			
	Conflicto vida-trabajo (CVT)					
	Intención de separación (IS)					
	Situación laboral			0,51	0,18	(2,55) = 28,43***

Nota: n1 = 157; n2 = 58.

Fuente: elaboración propia.

\* p < 0,05.

\*\* p < 0,01.

\*\*\* p < 0,001.

Adicionalmente, se demuestra la hipótesis 4 al confirmar que sí existe una relación negativa entre el CVT y la SL ( $r = -0,20$ ,  $p < 0,05$ ), y de la misma manera se comprueba la hipótesis 5, la cual señala que existe una relación negativa entre la IS y la SL ( $r = -0,26$ ,  $p < 0,001$ ).

Finalmente, en la tabla 3 se muestran los análisis de regresión elaborados para probar la hipótesis 6, observando que para el primer bloque de datos, es decir, para las personas que es su primera experiencia laboral, muestran resultados estadísticamente significativos ( $R^2 = 0,45$ ,  $p < 0,001$ ), de igual manera que las personas que ya han trabajado antes y no es su primera experiencia laboral ( $R^2 = 0,51$ ,  $p < 0,001$ ).

De acuerdo con los análisis iniciales de los datos y tomando en cuenta la agrupación de las variables de la investigación con relación a las cargas factoriales obtenidas anteriormente, se realizó una prueba de análisis de varianza (*One-way ANOVA*) para observar si existen diferencias estadísticamente significativas en las variables que se utilizan en el modelo planteado, considerando las variables demográficas.

El primer análisis realizado fue considerando la variable experiencia laboral, observando que, al realizar la comparativa entre los 2 bloques, no existen diferencias estadísticamente significativas entre los jóvenes que es su primera experiencia laboral ( $n = 58$ ) y los jóvenes que ya no es su primera experiencia ( $n = 157$ ).

En seguida se consideró la variable de género, que se divide en 107 hombres y 108 mujeres. Los resultados obtenidos presentan diferencias estadísticamente significativas en las variables IER ( $F [2,213] = 4,82$  y  $p < 0,05$ ), destacando que las mujeres hacen un mayor esfuerzo al realizar su trabajo ( $M = 4,26$ ,  $DE = 0,80$ ) en comparación de los hombres ( $M = 4,00$ ,  $DE = 0,81$ ). La otra variable que presenta diferencias es la IS ( $F [2,213] = 10,01$  y  $p < 0,05$ ), en este caso los hombres tienen más intención de retirarse de su trabajo ( $M = 2,65$ ,  $DE = 0,73$ ) que las mujeres ( $M = 2,33$ ,  $DE = 0,73$ ).

Continuando con el análisis de las diferencias de medias, se utilizó como pivote si las personas trabajan actualmente ( $n = 111$ ) o no están trabajando actualmente ( $n = 104$ ), observando nuevamente que la variable IER presenta diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos ( $F [2,213] = 6,88$  y  $p < 0,05$ ); pero las personas que no están trabajando perciben que se realiza un mayor esfuerzo al momento de realizar una actividad ( $M = 4,29$ ,  $DE = 0,81$ ) que las personas que sí están trabajando ( $M = 3,99$ ,  $DE = 0,79$ ). La otra variable que sí presenta diferencias estadísticamente significativas es el AOP ( $F [2,213] = 9,29$  y  $p < 0,05$ ), es decir, las personas

que sí están trabajando ( $M = 4,01$ ,  $DE = 0,70$ ) perciben tener más apoyo en su lugar de trabajo, ya sea por parte de sus jefes inmediatos o de la empresa en general, que las personas que no han estado trabajando ( $M = 3,71$ ,  $DE = 0,72$ ).

Finalmente, para las muestras del tipo de trabajo que tienen los jóvenes —es decir, de manera formal ( $n = 138$ ) y los que realizan prácticas profesionales durante un tiempo determinado ( $n = 77$ )— la variable que muestra diferencias estadísticamente significativas es la PE ( $F [2,213] = 6,10$  y  $p < 0,05$ ), interpretando que los jóvenes que ya tienen un trabajo formal le dan mayor importancia a los ingresos económicos que reciben durante su trabajo ( $M = 3,55$ ,  $DE = 0,81$ ) que los jóvenes que solo están realizando sus prácticas como parte de un requisito que la universidad exige para poder terminar sus estudios profesionales ( $M = 3,22$ ,  $DE = 1,08$ ).

## 5. Conclusiones

Desde la perspectiva teórica, se observa que el factor económico ha sido estudiado desde diversos puntos de vista y sigue siendo un aspecto determinante en la satisfacción y en la motivación en el trabajo; es importante mencionar que existe poca bibliografía que muestre información relacionada con el balance vida-trabajo en la primera experiencia profesional.

En este aspecto se observa que cuando un trabajador se siente bien emocionalmente como consecuencia de las relaciones interpersonales y de los procesos de comunicación en sus áreas de trabajo, aumenta su productividad y mantiene una estabilidad en la empresa. Es por eso que desde la primera experiencia profesional se debe lograr esta comunicación entre la empresa y el joven trabajador, siendo un factor clave en la retención de las personas en un centro de trabajo. Sin embargo, en los últimos años se puede percibir en los jóvenes egresados que el nivel de estabilidad o permanencia dentro de una empresa es cada vez más corto.

Los resultados que se presentan en esta investigación aportan información relevante para las personas que trabajan en el área de recursos humanos en las empresas, ya que la IER, la SL y la PE son elementos a considerar en el proceso estratégico que se tiene que seguir en la administración de compensaciones, principalmente en el diseño de incentivos financieros y no financieros, tal como lo mencionan Milkovich, Newman y Gerhart (2014).

En este artículo se presentaron 6 hipótesis relacionando aspectos relevantes del medio ambiente laboral con la satisfacción de las

personas en el trabajo, considerando la experiencia de trabajo como un factor de análisis diferenciador. Con los datos obtenidos, se tuvo soporte para demostrar las 6 hipótesis previamente planteadas; sin embargo, es necesario seguir analizando otros temas relacionados con el comportamiento humano y las prácticas de gestión empresarial en las personas que inician su carrera laboral y continuar haciendo aportaciones en función de esta línea de investigación.

Por otra parte, al analizar la variable «satisfacción» y sus diversos componentes (satisfacción por el ingreso, apoyo con su equipo de trabajo, condiciones de trabajo, ambiente laboral, etc.) los resultados obtenidos muestran que, además de los estadísticos mostrados en los análisis de regresión entre las muestras 1 y 2, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas de las medias de las muestras de la investigación, dando así mayor solidez a las pruebas mostradas en las hipótesis de la investigación.

Respecto al instrumento de medida utilizado en la investigación, este presentó niveles de validez y confiabilidad estadísticamente satisfactorios en cada uno de los constructos del modelo. De esta forma, durante el tiempo en el que se realizó la investigación se pudo precisar que no existe suficiente evidencia empírica acerca del tema de estudio en la primera etapa de la vida laboral, para lo cual podría considerarse como una línea de investigación de mayor relevancia en el futuro.

Dado lo anterior, las contribuciones más importantes de este trabajo son: 1) el análisis de las variables que afectan positiva o negativamente a la SL; 2) así mismo se destaca la relevancia que tiene la gestión del talento joven dentro de las organizaciones y la forma en que la oficina de recursos humanos tiene que diseñar las estrategias para mejorar el ambiente laboral; 3) también se puede observar que, para las personas que tienen más experiencia profesional, la variable PE se vuelve irrelevante, es decir, pierde importancia; probablemente se debe a que en ese momento existen otras prioridades personales y profesionales que llegan a tomar mayor relevancia; por otro lado, 4) la IER por las personas sigue siendo importante, sea la primera experiencia profesional o no.

Como en la mayoría de los trabajos de investigación, existe una diversidad de limitaciones y el presente trabajo no es la excepción. Entre los principales aspectos a tener en cuenta se puede mencionar que el tema de la SL tiene muchas perspectivas para su análisis, es decir, desde el punto de vista de factores internos o externos, o por el impacto positivo o negativo que tiene en las personas, o por los diversos efectos que tiene en los resultados de la empresa, para lo cual se deben de considerar como otros factores de análisis y/o investigación.

Es importante señalar que el tamaño de muestra es un aspecto relevante en todos los proyectos de investigación, y el tener 58 datos puede representar alguna inconsistencia en las pruebas estadísticas que se realicen. Es por eso que, para profundizar más en el tema de la SL y de la primera experiencia laboral, es conveniente seguir analizando estos temas y obtener datos con muestras mayores teniendo diversos tipos de empresas, así como personas con diversas características demográficas, como la actividad desarrollada, el ingreso recibido y la escolaridad, entre otras más.

Una limitante que es conveniente mencionar es la comparativa de los resultados estadísticos con otras investigaciones. Por el momento no se puede realizar, pues en la literatura mexicana o latinoamericana no se han encontrado estudios similares, motivo por el cual esta investigación tiene mayor relevancia y se espera que en el futuro pueda ser considerada para diseñar nuevos proyectos.

Adicionalmente, es importante continuar con el proceso de validación del instrumento de medida para seguir perfeccionando y aplicándolo a diversas muestras y en distintos escenarios, además de perfilar los resultados hacia otros análisis estadísticos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la confiabilidad del constructo IS, se ha tenido en cuenta lo que Nunnally (1978) sugiere

respecto a que un valor de 0,70 es un nivel modesto de aceptación en etapas tempranas de investigación, siendo un 0,80 un valor más estricto para una investigación básica. Se sabe de antemano que un coeficiente de confiabilidad menor de 0,70 no es satisfactorio; sin embargo, debido a que el instrumento de medida utilizado está en proceso de adaptación, se procedió a realizar los análisis con esos resultados.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Agradecimientos

Se agradece a Mariana Olmos Nakamura y a María Rosario Martínez Torres, alumnas de la carrera de Licenciatura en Psicología Organizacional del Tecnológico de Monterrey (Campus Monterrey) por sus aportaciones a este trabajo y a todos los que directa o indirectamente participaron en el desarrollo de esta investigación, pues sin ellos no hubiera sido posible realizarla.

## Bibliografía

- Ahmed, K. y Ahmed, H. (2013). The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Perceived Organizational Support and Turnover Intention. *Journal of Research in Social Sciences*, 1, 33–66.
- Ancona, A. M., Camacho, G. M. y García, C. (2012). Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(4), 121–134.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, 200, 5–12.
- Arrieta, S. C. y Navarro, C. J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22(109), 67–89.
- Bos, J. T., Donders, N. C., Bouwman, K. M. y van der Gulden, J. W. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: University employees' point of view. *International Archives of Occupational Environmental Health*, 82(10), 1249–1259.
- Calvo-Salguero, A., Martínez de Lecea, J. M. y Carrasco-González, A. M. (2011). Work-family and family-work conflict: Does intrinsic-extrinsic satisfaction mediate the prediction of general job satisfaction. *The Journal of Psychology*, 145(5), 435–461.
- Cardona, E. D. y Zambrano, C. R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189.
- Cegarra, D., Sánchez, M. E. y Cegarra, J. G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 91–108.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. y Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119–124.
- Coode, D. D. (2013). Finding the right fit for long-term satisfaction [my first job]. *IEEE Potentials*, 32(4), 44–45.
- Dawley, D., Houghton, J. D. y Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238–257.
- Domínguez, E. (2013). Work stressors and creativity. *M@nagement*, 16(4), 479–503.
- Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1–19.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Erbasi, A. y Arat, T. (2012). The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction: An examination of food chain premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136–145.
- Gutteridge, T. y Leibowitz, Z. B. (1993). A new look at organizational career development HR. *Human Resource Planning*, 16(2), 71–84.
- Hamaaki, J., Hori, M., Maeda, S. y Murata, K. (2013). How does the first job matter for an individual's career life in Japan? *Journal of the Japanese & International Economies*, 29, 154–169.
- Heneman, H. G. y Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129–141.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México, DF: McGraw-Hill.
- Hynes, G. (2012). Improving employees interpersonal communication competencies. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 466–475.
- Idrovo, S. y Leyva, P. (2014). Éxito y satisfacción laboral y personal: cómo lo perciben mujeres que trabajan en Bogotá (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 36, 153–181.



- Johnson, A. C. y Simonson, J. (1986). The college graduate and his first job. *Management of Personnel Quarterly*, 9(3), 18–23.
- Kanwar, Y., Singh, A. y Kodwani, A. (2009). Work-life balance and burnout as predictors of satisfaction in the IT-ITES industry. *The Journal of Business Perspective*, 13(2), 1–12.
- Kosteas, V. (2013). Gender role attitudes, labor supply, and human capital formation. *Industrial Relations*, 52(4), 915–940.
- Kosteas, V. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations*, 50(1), 174–194.
- Koubova, V. y Buchko, A. A. (2013). Life-work balance. Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*, 36(7), 700–719.
- Krscynski, D. y Ulrich, D. (2015). Making strategic human capital relevant: A time-sensitive opportunity. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 357–369.
- Linz, S. y Semykina, A. (2013). Job satisfaction, expectations, and gender: Beyond the European Union. *International Journal of Manpower*, 34(6), 584–615.
- Littlewood, H. (2009). *Evitación del trabajo en médicos de un hospital público: un estudio longitudinal*. México, D.F.: Tesis doctoral Instituto Politécnico Nacional.
- Malik, M., Saleem, F. y Ahmad, M. (2010). Work-life balance and job satisfaction among doctors in Pakistan. *South Asian Journal of Management*, 17(2), 112–123.
- Madero, S. (2012). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *Revista Ciencia UANL: Revista de divulgación científica y tecnológica de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 15(1), 93–100.
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*, 232, 109–130.
- Madero, S. M., Flores, R., Littlewood, H. F., Castañeda, A. y Mercado, P. (2014). Análisis comparativo: entrevista realista de selección, satisfacción en el trabajo e intención de permanencia. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 62, 49–55.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R. y Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717–733.
- Miao, R. y Kim, H. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, 3(2), 257–264.
- Milkovich, G., Newman, J. y Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mitchelson, J. K. (2009). Seeking the perfect balance: Perfectionism and work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 349–367.
- Muna, F. y Mansour, N. (2009). Balancing work and personal life: The leader as acrobat. *The Journal of Management Development*, 28(2), 121–133.
- Nader, M., Peña, S. y Sánchez, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31–39.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Randhawa, G. y Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates: Review of literature and A proposed model. *Journal of Management Research*, 14(1), 25–40.
- Sánchez, M. E., Cegarra, D. y Cegarra, J. G. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, 29, 100–115.
- Sedeño, M. A., Barbero, M. I., Ávila, I. y García, M. C. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*, 15(1), 109–113.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. y Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.
- Steers, R. M., Porter, W. L. y Bigley, A. G. (2012). *Motivation and Work Behavior* (7th ed.). Irwin, SC: McGraw-Hill Series in Management.
- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People & Strategy*, 32(1), 24–31.
- Verhofstadt, E., de Witte, H. y Omeij, E. (2007). Higher educated workers: Better jobs but less satisfied? *Management Research Review*, 28(2), 135–151.