



Universidad ESAN

The Graduate School of Business

**LA INTENCIÓN DE DEJAR LA EMPRESA EN LA GENERACIÓN Y: EL ROL
DEL BALANCE TRABAJO-VIDA Y LOS VALORES LABORALES COMO
ANTECEDENTES DEL ARRAIGO LABORAL**

Una Tesis en

Administración de Negocios

por

Rosa María Fuchs Angeles

© 2020 Rosa María Fuchs Angeles

Presentada como Requisito Parcial
para el Grado Académico de

Doctor en Ciencias de la Administración

Diciembre, 2020

LA INTENCIÓN DE DEJAR LA EMPRESA EN LA GENERACIÓN Y: EL ROL
DEL BALANCE TRABAJO-VIDA Y LOS VALORES LABORALES COMO
ANTECEDENTES DEL ARRAIGO LABORAL

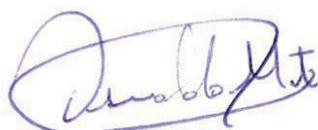
Por

Rosa María Fuchs Angeles

Diciembre 2020

Esta Tesis Doctoral ha sido revisada y aprobada por:

Oswaldo Morales, Ph.D.
Profesor.
Universidad Esan
Asesor



12-Ene-2021.

Firma

Fecha

Juan Timaná, Ph.D.
Profesor
Universidad Esan
Co-Asesor

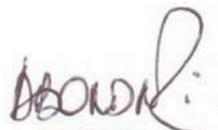


12-Ene-2021.

Firma

Fecha

Armando Borda, Ph.D.
Profesor
Universidad Esan
Jurado



12-Ene-2021.

Firma

Fecha

Virginia Lasio, Ph.D.
Profesora
ESPOL
Jurado

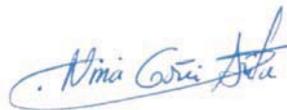


12-Ene-2021.

Firma

Fecha

Niria Goñi, Ph.D.
Profesora
Universidad USIL
Jurado



12-Ene-2021.

Firma

Fecha

Aprobación final del documento:

Peter Yamakawa, Ph.D.
Decano
Escuela de Negocios para Graduados
Universidad ESAN



12-Ene-21

Firma

Fecha

Resumen

Lograr que los profesionales jóvenes permanezcan en la organización es un reto empresarial. Tanto la academia como el entorno empresarial demandan mayor investigación vinculada a las razones por las que una persona permanece o deja una organización (Dechawatanapaisal, 2018a). Es así que en esta investigación se propone contribuir a un mayor conocimiento de las formas de reducir la intención de dejar la empresa de la generación Y, a través del estudio del arraigo laboral y sus antecedentes. El arraigo laboral es un concepto que explica las razones por las que un individuo permanece en la organización y está compuesto por tres dimensiones: vínculos, encaje y sacrificio (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski y Erez, 2001). Respondiendo a la demanda de la literatura (Felps, et al., 2009; Peltokorpi, Allen y Froese, 2015; Ryan y Kossek, 2008) se estudiarán tres antecedentes del arraigo laboral: el balance trabajo-vida, los valores laborales intrínsecos y los valores laborales extrínsecos. Se utilizará como marco teórico la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989). El modelo es validado en una muestra de 211 miembros de la generación Y con experiencia laboral. Las escalas fueron adaptadas de la literatura y los datos fueron analizados usando el método de ecuaciones estructurales PLS. Los resultados indican que el balance trabajo vida y los valores laborales intrínsecos se relacionan positivamente con el arraigo laboral. Se concluye con una discusión de resultados y sus implicancias para la teoría y para la práctica; asimismo, se presenta un recuento de las limitaciones encontradas en el estudio y se proponen líneas de investigación futuras. Esta investigación contribuye a la teoría al estudiar tres antecedentes del arraigo laboral, al explorar las tres dimensiones del arraigo laboral por separado y al utilizar la Teoría de la Conservación de Recursos como marco teórico, de manera que se amplía su campo de acción al ámbito organizacional. Se contribuye a la práctica a través de la identificación de aspectos que son relevantes para lograr la retención de los miembros de la generación Y.

HISTORIAL ACADÉMICO

Rosa María Fuchs Angeles

Formación académica

Programa Doctoral en Ciencias de la Administración, Universidad ESAN (Lima-Perú) (2017-Actualidad).

Programa de Doctorado en Dirección de Empresas, Universidad Carlos III de Madrid (España) (2014-2017).

Magister en Investigación en Ciencias de la Administración por la Universidad ESAN (2014).

International MBA por el Instituto de Empresa (Madrid-España), con estudios de concentración en Estrategia y Recursos Humanos (2004).

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico (1999).

Experiencia laboral

Profesora Asociada a tiempo completo de pregrado y postgrado en la Universidad del Pacífico, Lima-Perú (1999- hasta la actualidad).

Vicedecana de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales durante dos períodos, 2014-2015 y 2005-2006, entre otros cargos ocupados en la institución.

Principales publicaciones

Valle, M. A. P., Fuchs, R. M., Sáenz, M., Nga, J. K., Darmohraj, A., & Moschetti, M. (2018). Personality traits and social entrepreneurship dimensions in Peru and Argentina. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 5(11), 32-57.

Castaño, N., de Luque, M. F. S., Wernsing, T., Ogliastri, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M., & Robles-Flores, J. A. (2015). El Jefe: Differences in expected leadership behaviors across Latin American countries. *Journal of World Business*, 50(3), 584-597.

Farber, V. A., Prialé, M. A., & Fuchs, R. M. (2015). An entrepreneurial learning exercise as a pedagogical tool for teaching CSR: A Peruvian study. *Industry and Higher Education*, 29(5), 345-360.

Pipoli, G., Fuchs, R. M., & Prialé, M. A. (2014). Sustainable HRM in Peruvian Companies. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 359-377). Springer, Berlin, Heidelberg.

Pipoli, G., & Fuchs, R. M. (2011). Retaining IT professionals. In *Managing IT human resources: considerations for organizations and personnel* (pp. 130-149). IGI Global.

DEDICATORIA

A mi familia, que me ha apoyado inmensurablemente durante la etapa doctoral.

Especialmente a mi hijo Andrés, que ha esperado pacientemente este momento.

AGRADECIMIENTOS

A mis asesores, los profesores Oswaldo Morales y Juan Timaná, por su guía en las diferentes etapas de este proceso, no solo por su acompañamiento académico, sino por su apoyo emocional.

A los evaluadores de mi propuesta doctoral, profesores Armando Borda y Rubén Chumpitaz.

A mi familia, por su soporte permanente. Sin ella hubiera sido imposible concretar esta tesis.

A todas aquellas personas que colaboraron conmigo, sea facilitándome información, consejos o brindándome aliento.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	vi
LISTADO DE TABLAS	x
LISTADO DE FIGURAS	xi
LISTADO DE ABREVIACIONES	xii
Capítulo 1 Introducción	1
Antecedentes	3
Problema de investigación	9
Propósito de la investigación	12
Alcance de la investigación	13
Estructura del documento	14
Resumen	14
Capítulo 2 Revisión de la literatura, marco teórico e hipótesis	16
Revisión de literatura	16
Rotación voluntaria	16
<i>Intención de dejar la empresa</i>	20
Arraigo laboral	24
<i>Antecedentes del arraigo laboral</i>	26
<i>El arraigo laboral y la intención de dejar la empresa</i>	32
<i>Otras consecuencias del arraigo laboral</i>	35
Balance trabajo-vida	36
<i>Antecedentes y consecuencias</i>	42
<i>Poblaciones estudiadas</i>	44
Valores laborales	46
<i>Valores laborales intrínsecos y extrínsecos</i>	49
<i>Los valores laborales y las generaciones</i>	51
Generación Y	54
Conclusión	61

Marco teórico	66
Teorías utilizadas en estudios similares	66
Teoría de la Conservación de Recursos	68
<i>La Teoría de la Conservación de Recursos en el marco del estudio realizado</i>	72
Modelo e hipótesis	74
Influencia del balance trabajo-vida en el arraigo laboral	77
Influencia de los valores laborales intrínsecos y extrínsecos en el arraigo laboral	83
Influencia del arraigo laboral en la intención de dejar la empresa	90
Resumen	94
Capítulo 3 Diseño y métodos	96
Introducción	96
Diseño general	96
Población y muestra	97
Descripción de la muestra	98
Mediciones	100
Desarrollo de los instrumentos	100
Balance trabajo-vida	101
Valores laborales intrínsecos	102
Valores laborales extrínsecos	103
Arraigo laboral	103
Intención de dejar la empresa	105
Recopilación de datos	105
Procesamiento de datos	106
Resumen	108
Capítulo 4 Resultados	109
Estadísticos descriptivos de las variables	109
Modelo de medición	112
Fiabilidad y validez convergente	115
Validez discriminante	115

Contraste de las hipótesis	116
Resultados generales	117
<i>Significancia de los coeficientes (bootstrapping)</i>	118
<i>Indicador de ajuste del modelo</i>	121
<i>Conclusiones del modelo general</i>	122
Comparación entre grupos	122
Resumen	125
Capítulo 5 Conclusiones	126
Discusión	128
Implicancias	139
Implicancias para la academia	139
Implicancias para la gerencia	143
Limitaciones del estudio	146
En cuanto al diseño general del estudio	146
En cuanto a la medición de los constructos	147
En cuanto a la especificación del modelo estadístico	147
En cuanto a la muestra	147
Futuras investigaciones	148
Referencias	150
Apéndice A Escalas originales en idioma inglés	169
Apéndice B Cuestionario	172

LISTADO DE TABLAS

Tabla 2-1: Antecedentes de la intención de dejar la empresa	21
Tabla 2-2: Principales antecedentes del arraigo laboral	28
Tabla 2-3: Estudios que relacionan el arraigo laboral y la intención de dejar la empresa	33
Tabla 2-4: Críticas a la definición de balance trabajo-vida	39
Tabla 2-5: Definiciones de balance trabajo-vida en la literatura	41
Tabla 2-6: Balance trabajo-vida y las críticas sobre poblaciones estudiadas	46
Tabla 2-7: Principales características de la generación Y en el ámbito laboral	60
Tabla 2-8: Brechas detectadas en la literatura	63
Tabla 3-1: Datos demográficos de la muestra de la generación Y	99
Tabla 3-2: Ficha técnica de la encuesta	106
Tabla 4-1: Estadísticos descriptivos para la generación Y	110
Tabla 4-2: Cargas factoriales del modelo de medición	113
Tabla 4-3: Fiabilidad y validez convergente de los constructos	115
Tabla 4-4: Validez discriminante de los constructos	116
Tabla 4-5: Coeficientes del modelo estructural	118
Tabla 4-6: Coeficientes <i>path bootstrapping</i> modelo general	119
Tabla 4-7: Efectos totales <i>bootstrapping</i> modelo general	120
Tabla 4-8: R ² modelo general	121
Tabla 4-9: Indicador de ajuste d_G modelo general	121
Tabla 4-10: Comparación entre submuestras: hombres y mujeres	123
Tabla 4-11: Comparación entre submuestras: con hijos y sin hijos	124
Tabla 4-12: Comparación entre submuestras: con pareja y sin pareja	125

LISTADO DE FIGURAS

Figura 2-1: Modelo propuesto	77
Figura 4-1: Resultados del modelo estructural en la muestra total	117

LISTADO DE ABREVIACIONES

AVE	Average Variance Extracted - Varianza extraída media
BTV	Balance trabajo-vida
DE	Dejar la empresa
PLS-SEM	Partial Least Squares – Structural Equation Models
SHRM	Society for Human Resource Management
VLE	Valores laborales extrínsecos
VLI	Valores laborales intrínsecos

Capítulo 1

Introducción

En el horizonte actual de los negocios, las organizaciones enfrentan numerosos obstáculos al lidiar con las complejidades laborales del siglo XXI. Gestionar en un entorno altamente cambiante y anticipar los retos inminentes son parte de la supervivencia diaria de las organizaciones. Dentro de estos retos destaca el atender la retención de actores clave en un ambiente organizacional dinámico (SHRM, 2017). Los empleados que llevan las habilidades y el conocimiento necesarios para que la organización funcione, son los actores clave. Es justamente a través de sus habilidades y conocimientos que una organización se mantiene competitiva (Delery y Roumpi, 2017). Por ello son valiosos los empleados que poseen las habilidades que la organización necesita y más aún si están identificados con ella. En la actualidad, retener a los empleados se ha convertido en un reto (Dhanpat, Modau, Lugisani, MaboJane y Phiri, 2018). Incluso para la Society for Human Resource Management la retención encabeza la lista de los retos gerenciales durante los últimos cinco años (SHRM, 2018). Los especialistas alientan a la organización a asegurar la productividad, la calidad, la rentabilidad y la ventaja competitiva a través de velar por la retención de sus empleados (Redondo, Sparrow y Hernández-Lechuga, 2019).

Retener al talento es una prioridad empresarial por los beneficios que representa para la organización (Yanadori y Kato, 2009). Entre estos figuran mantener el conocimiento que los trabajadores poseen y disminuir los costos asociados a reclutar, seleccionar y entrenar nuevos empleados (Firth, Mellor, Moore y Loquet, 2004; Holtom, Mitchell, Lee y Eberly, 2008). Según Allen, Bryant y Vardaman (2010), los costos frecuentemente exceden el salario anual de las posiciones que se busca contratar. Mantener a los trabajadores es de especial interés, puesto que la rotación voluntaria de los empleados puede costarle a la organización cerca de una y media veces el sueldo anual del empleado si se consideran

todos los costos como reasignación de tareas, reclutamiento y entrenamiento. Asimismo, se ha demostrado que las empresas con alta rotación tienen un menor desempeño que sus competidores (Felps et al., 2009). En los países emergentes es de particular interés retener a los empleados pues la competencia entre las empresas es muy alta (Woetzel, Madgavkar y Manyika, 2018).

El problema de la retención del personal parece ser especialmente importante en el momento actual, dado que los jóvenes de la denominada generación Y (nacidos entre 1982 y 1999) cada vez más son los protagonistas del mercado laboral. Para 2025 la generación Y comprenderá tres cuartos de la fuerza laboral mundial (Catalyst, 2019) y en Estados Unidos ya representa más de la tercera parte de los trabajadores (Fry, 2018). De hecho, el sector consultor ha iniciado estudios sobre la generación Y al detectar que las empresas requieren tomar medidas efectivas y rápidas en torno a ella. Un hecho preocupante para la realidad empresarial es que se le atribuye a esta generación poco compromiso y poco interés por la estabilidad laboral (Manpower, 2009). Algunos estudios revelan que la generación Y permanecerá en promedio dos años en sus posiciones actuales (Deloitte, 2018; Manpower, 2016; Penagos y Rubio, 2015). Asimismo, la consultora Phutura Ejecutivo realizó un estudio en Lima, en el cual participaron 355 ejecutivos de la generación Y en el que encontró que el 25% de los encuestados cambió tres veces de empleo en los últimos cuatro años (Aptitus, 2017).

Los empleados de la generación Y desean mejorar sus conocimientos y competencias para ser atractivos en el mercado (Kultalahti y Viitala, 2015). Es así que buscan permanentemente nuevas oportunidades laborales. Se estima que un tercio de la generación Y está en búsqueda de nuevos empleos (Naim y Lenka, 2018). Estas cifras parecen indicar que los miembros de esta generación son más propensos a cambiar de trabajo por lo que retener el talento es un reto para las organizaciones.

Ante lo mencionado, se encuentra que controlar la rotación voluntaria de los jóvenes profesionales es una preocupación actual para las gerencias de recursos humanos. La necesidad de entender cómo evitar que los empleados dejen la empresa ha generado que la rotación se investigue considerando nuevas propuestas, una de ellas es el arraigo laboral (Mitchell et al., 2001). Para Rombaut y Guerry (2018) predecir las intenciones de rotación y la rotación voluntaria es un importante tópico de estudio. Es decir, descubrir aquellos factores que reducen la intención de dejar la empresa es beneficioso para generar una ventaja competitiva sostenible (Kundu y Gahlawat, 2016).

Esta investigación se enfocará en la intención de dejar la empresa de la generación Y, a través del estudio del arraigo laboral y sus antecedentes. A continuación, se presenta información sobre el arraigo laboral y los antecedentes a estudiarse.

Antecedentes

En el estudio de los antecedentes de la rotación voluntaria ha surgido un concepto denominado arraigo laboral (Mitchell et al., 2001) que se enfoca en las razones por las que los trabajadores permanecen en la empresa. Según Mitchell et al. (2001), el arraigo laboral está constituido por tres dimensiones: vínculos, encaje y sacrificio. Se ha encontrado que el arraigo laboral puede explicar la intención de dejar la empresa por encima de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Clinton, Knight y Guest, 2012). El estudio del arraigo laboral dista del estudio clásico de la rotación en el cual se analiza por qué los trabajadores dejan la empresa y se enfoca en las razones por las cuales los trabajadores se mantienen en ella. Al ser este un nuevo enfoque en la investigación de la rotación, amerita profundizar en él. Adicionalmente, se atribuye como un rasgo característico de la generación Y, la poca lealtad hacia las organizaciones en las que trabajan (Deal, Altman y Rogelberg, 2010). Frente a esta situación, el arraigo laboral

estudiado en la generación Y podría ser un aporte significativo dada la necesidad de retenerla.

La literatura refuerza la idea de que aún hay mucho que descubrir sobre el potencial del arraigo laboral en la gestión de recursos humanos. Lee, Burch y Mitchell (2014) nos muestran cómo el estudio del arraigo laboral ha ido vinculándose con diversas áreas relativas a la gestión de personas como temas de cultura, de expatriación, de conducta cívica en el trabajo, entre otros. Asimismo, mencionan que se ha estudiado sobretodo el encaje, pero que hace falta profundizar en los aspectos de vínculos y sacrificio. Consideran que aún falta explorar cuáles son las estrategias de recursos humanos que incrementarían o disminuirían el arraigo.

Los autores del constructo arraigo laboral, luego de analizar su evolución, sostienen que pocos estudios se han llevado a cabo diferenciando las dimensiones de vínculos, encaje y sacrificio. Esto significa que son pocos los estudios que consideran las dimensiones del arraigo laboral por separado (Lee et al., 2014). Algunos autores consideran que se puede aprender mucho del estudio de los determinantes de estos componentes puesto que los investigadores con frecuencia encuentran diferentes relaciones entre estas dimensiones y las diferentes muestras (Coetzer, Inma y Poisat, 2017; Lee et al., 2014). Estos autores reconocen la creatividad en los planteamientos en torno al estudio del arraigo laboral, pero encuentran que varias de las nuevas sugerencias ignoran el sustento teórico del arraigo laboral, por lo que invitan a la réplica y extensión de las ideas principales en lugar de llevar el estudio del arraigo laboral por otros caminos. Asimismo, los autores sugieren que se estudie el arraigo laboral en nuevos contextos y naciones (Lee et al., 2014).

Como se ha mencionado, la teoría de arraigo laboral ha sido desarrollada y validada principalmente en Estados Unidos y hace falta explorarla en otras realidades (Coetzer,

Inma, Poisat, Redmond y Standing, 2018; Kossek, Pichler, Bodner y Hammer, 2011; Peltokorpi et al., 2015). Estos investigadores sugieren que hace falta mayor investigación fuera de los Estados Unidos porque las teorías de arraigo laboral y rotación le han prestado poca atención a la diferencia cultural entre los países. Los estudios sobre cómo retener a los empleados en economías emergentes son escasos (Coetzer et al., 2017; Ghosh y Gurunathan, 2015). Especialmente, se solicita su estudio en países en vías de desarrollo para poder analizar si existen diferencias culturales con los países desarrollados, en los que el arraigo laboral se ha estudiado con mayor frecuencia y de esta manera comprender mejor el comportamiento del arraigo laboral (Karatepe, 2016; Khorakian, Nosrati y Eslami, 2018).

Otro aspecto resaltante respecto del arraigo laboral es lo que se refiere a sus antecedentes. Según Dechawatanapaisal (2018a), es necesario profundizar en los antecedentes del arraigo laboral y su rol como mediador ante resultados como la intención de dejar la empresa. Asimismo, este autor señala la necesidad de estudiar más aspectos vinculados al arraigo laboral, como las generaciones en el trabajo, entre otros. Del mismo modo, Afsar, Shahjehan y Shah (2018), Khorakian et al. (2018), Nguyen, Taylor y Bergiel (2017), Rahimnia, Eslami y Nosrati (2019) y Thakur y Bhatnagar, (2017) destacan la necesidad de estudiar los antecedentes del arraigo laboral en el entorno organizacional.

Los antecedentes del arraigo laboral pueden ser diversos (Giosan, 2003). Tanto Afsar et al. (2018) como Karatepe (2016) proponen explorar el balance trabajo-vida, como antecedente del arraigo laboral. Para estos autores el balance trabajo-vida es una práctica laboral de alto desempeño y consideran que su estudio mejoraría el entendimiento del arraigo laboral.

Otra de las razones que perfila el estudio del balance trabajo-vida como antecedente del arraigo laboral es que existen contradicciones sobre la importancia que la generación Y le atribuye y a que en la literatura sobre arraigo laboral se menciona como una posibilidad interesante de estudio. Se considera al balance trabajo-vida como un factor individual que podría incrementar el arraigo laboral de los empleados, por ello se sugiere su estudio. (Felps et al., 2009; Ryan y Kossek, 2008). Bambacas y Kullik (2013) sugieren que las investigaciones deben explorar cómo las prácticas de flexibilidad afectan el arraigo laboral. Es decir, encontrar cuál es el efecto que genera una empresa que adopta políticas de apoyo al balance trabajo-vida en la permanencia de los trabajadores en la empresa.

Es de suma importancia estudiar el balance trabajo-vida en poblaciones de trabajadores jóvenes que tengan y no tengan responsabilidades familiares, de manera que se pueda entender el valor que tiene el balance trabajo-vida al momento de decidir si se deja la empresa (Casper, Bordeaux, Eby, Lockwood y Lambert, 2007; Lewis, Gambles y Rapoport, 2007; Sturges, 2008; Sturges y Guest, 2004).

El balance trabajo-vida ha sido destacado por el ámbito académico y el ámbito gerencial. Su estudio se considera relevante y se sugiere que abarque las distintas generaciones en el trabajo para conocer su relación con la intención de dejar la empresa (Fiernaningsih, Nimran, Rahardjo y Arifin, 2019). Asimismo, se sugiere estudiarlo en realidades diferentes a la de Estados Unidos, de manera que se refuerce la literatura internacional de recursos humanos (Ali, Malik, Pereira y Al Ariss, 2017).

En esta investigación también se plantea estudiar a los valores laborales como antecedentes del arraigo laboral. Tanto Kiazad, Holtom, Hom y Newman (2015) como Peltokorpi et al. (2015) proponen estudiar los valores laborales como antecedentes del

arraigo laboral, y consideran relevante que se analice su efecto en las tres dimensiones del arraigo laboral: vínculos, encaje y sacrificio.

El trabajo es un dominio importante de las actividades humanas y su función principal es proveer seguridad económica. Sin embargo, el trabajo también cumple funciones psicológicas que llevan al crecimiento y aprendizaje, y también es una manifestación de actividad social. Los valores laborales determinan lo que es importante para los trabajadores y se les ha brindado poca atención, puesto que las investigaciones han enfatizado los valores generales y no los valores específicos en el contexto de trabajo (Basinska y Dåderman, 2019). Más aún, los valores laborales se consideran factores relevantes en referencia a comprender mejor a la generación Y en el ámbito laboral (Hutchinson, Brown y Longworth, 2012).

Sin embargo, se han encontrado resultados contradictorios en cuanto a los valores laborales intrínsecos y a los valores laborales extrínsecos en los jóvenes profesionales (Giosan, 2003; Nguyen, 2010). Para Coates (2017) los estudios sobre la generación Y muestran resultados inconsistentes e incongruentes. Por ejemplo, en cuanto a la remuneración podemos encontrar que los miembros de la generación Y podrían preferir empleos no muy bien pagados a cambio de que los disfruten (Manuti, Curci, y Van der Heijden, 2018) y también podemos hallar que un factor muy importante para esta generación es la compensación pues el dinero les brinda estabilidad (Coates, 2017).

En esta investigación se estudiará la intención de dejar la empresa a través del arraigo laboral y sus antecedentes, en la generación Y. Es necesario estudiar a la generación Y porque es con frecuencia estereotipada en lo referente a sus comportamientos frente al entorno laboral. Algunos de los estereotipos mencionados son contar con espíritu altruista, valorar su tiempo libre, ser impacientes, desleales y engreídos (Twenge, 2010).

Se carece de datos que soporten si los jóvenes de la generación Y valoran el trabajo menos que las generaciones mayores. Asimismo, algunos estudios han encontrado diferencias entre los valores laborales de diferentes generaciones y otros no (Lyons, Duxbury y Higgins, 2005; Parry y Urwin, 2011; Purvanova, Raymer, Spiegel y Reed, 2014).

Según Valenti (2014), los jóvenes de la generación Y desean un trabajo significativo y oportunidades de avanzar en la organización. Sin embargo, señaló que también desean en igual medida recompensas económicas, contrariamente a lo que usualmente se indica sobre ellos (García, Gonzales-Miranda, Gallo y Roman-Calderon, 2019).

Según Twenge, Campbell, Hoffman y Lance (2010) la importancia que se le da a los valores intrínsecos decae a través de la edad, lo que sugiere que las generaciones más jóvenes no necesariamente buscan significado en el trabajo como algunos han teorizado.

Es razonable considerar las preferencias y los valores de la gente joven para dejar sentadas las bases de una estrategia gerencial eficiente y asegurar la satisfacción y productividad de la fuerza laboral (Ertas, 2015). Existen diversos estudios sobre los aspectos que se valoran en el trabajo y que generan involucramiento, pero son escasos los que exploran a la generación Y. Esta generación parece ser diferente en sus preferencias en general y en los valores laborales en particular en comparación con otras generaciones (García et al., 2019).

La literatura señala que para retener a los jóvenes de la generación Y se debe ofrecer un trabajo retador, retroalimentación continua, flexibilidad que permita el balance trabajo-familia y posibilidades de desarrollo, y reconocer que el dinero no será suficiente para lograr la retención (García et al., 2019). Por ello, se requieren estudios sobre la preferencia en cuanto a recompensas, que permitan distinguir lo que es apreciado por las diferentes generaciones que participan en el lugar de trabajo. El papel de los valores laborales

intrínsecos y extrínsecos en cuanto a su importancia para la generación Y demanda mayor estudio (Cennamo y Gardner, 2008; Hurst y Good, 2009; von Bonsdorff, 2011).

La intención de dejar la empresa de la generación Y demanda mayor investigación y el arraigo laboral proporciona una manera de entenderla, es por ello que se plantea la presente investigación. El estudio tomará como base la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989). La Teoría de la Conservación de Recursos se construye sobre el concepto de recursos, un término que se refiere ampliamente a aquello que la gente valora, como objetos, condiciones, características personales, energía y soporte social. El principio fundamental de esta teoría es que la gente está motivada a conservar sus recursos actuales y a adquirir nuevos recursos que puedan ayudar a conseguir sus objetivos (Zhang, et al., 2019). Tanto el balance trabajo-vida como los valores organizacionales se estudiarán desde el punto de vista de esta teoría de manera que se analice la ganancia o pérdida de recursos en su relación con el arraigo laboral. Cabe mencionar que los creadores del constructo arraigo laboral recomiendan el marco de estudio que ofrece la Teoría de la Conservación de Recursos (Holtom y Darabi, 2018).

Problema de investigación

El problema bajo estudio se enmarca dentro de la creciente preocupación organizacional por la retención (Hainess, Jalette y Larose, 2010; Ng y Butts, 2009) de los jóvenes profesionales miembros de la generación Y. A estos jóvenes se les atribuye ciertas características en torno al trabajo que se han establecido sobre estereotipos y no sobre verificación empírica (De Hauw y De Vos, 2010; Mansour y Tremblay 2016; Twenge, 2010). Resulta entonces importante estudiar a los miembros de esta generación para que las empresas puedan tomar las decisiones adecuadas en los aspectos laborales. Esta necesidad es aún más clara frente a los temas vinculados a su retención.

Las investigaciones académicas reconocen la importancia de estudiar los valores de trabajo, factores motivacionales y expectativas de carrera de estos jóvenes (De Hauw y De Vos, 2010). De Vos y Meganck (2009) consideran que es difícil retenerlos porque estarían más interesados en direccionar su carrera que en la lealtad hacia las organizaciones.

Asimismo, el hecho de que haya cada vez más trabajadores de la generación Y provoca que las empresas tomen en consideración sus expectativas y necesidades al administrar su fuerza de trabajo (Brydges y Hracs, 2019; Robak, 2017). Aún en la actualidad, existe una escasez de estudios referentes a la gestión del talento de la generación Y con rigor científico (Naim y Lenka, 2018). Adicionalmente, según algunos investigadores, los hallazgos sobre la generación Y son inconsistentes e incongruentes, lo que ha generado una brecha de resultados contradictorios y no concluyentes (Coates, 2017).

A raíz de este escenario se propone estudiar la intención de dejar la empresa de la generación Y a través del arraigo laboral y sus antecedentes. El arraigo laboral estudia las razones por las que un empleado permanece en la organización y se define a través de tres dimensiones: vínculos, encaje y sacrificio (Mitchell et al., 2001). Asimismo, debido a lo relativamente nuevo del constructo arraigo laboral, el estudio de sus antecedentes es demandado en la literatura (Allen y Rhoades, 2013; Dechawatanapaisal, 2018a; Karatepe, 2013b; Khorakian et al., 2018; Nguyen et al., 2017; Rahimnia et al., 2019; Thakur y Bhatnagar, 2017). Puntualmente, se sugiere el estudio del balance trabajo-vida como antecedente del arraigo laboral puesto que se espera que el balance trabajo-vida mejore el arraigo laboral (Afsar et al., 2018; Felps et al., 2009; Karatepe, 2016; Ryan y Kossek, 2008). De la misma manera, se sugiere profundizar en el estudio de los valores laborales, puesto que los valores generales son los que se han estudiado más ampliamente (Basinska y Dâderman, 2019) y sobre la generación Y los resultados que se han encontrado en la

literatura son contradictorios (Coates, 2017). Específicamente, Kiazad et al. (2015) y Peltokorpi et al. (2015) sugieren estudiar los valores laborales como antecedentes del arraigo laboral. Es así que los antecedentes del arraigo laboral que se estudiarán son el balance trabajo-vida y los valores laborales.

Thakur y Bhatnagar (2017) sostienen que el estudio del balance trabajo-vida es significativo en esta era puesto que es un asunto estratégico que forma parte de las estrategias para retener a los empleados. En las investigaciones académicas poco se ha estudiado sobre el efecto del balance trabajo-vida en la intención de permanecer en la empresa de la generación Y. En la literatura revisada sobre balance trabajo-vida se critica que este se haya estudiado principalmente con un enfoque de género y se solicita su estudio en solteros sin hijos.

El contexto laboral y sus condiciones son importantes para las personas en diversas culturas y es valioso investigar cuáles son los valores que son prioritarios para entender qué impulsa a la gente en su trabajo. Es así que las organizaciones consideran importante conocer cuáles son los valores laborales más relevantes (Basinska y Dãderman, 2019). Según Dajani (2018), entender los valores laborales le brinda a la gestión de empresas información valiosa para personalizar las prácticas de recursos humanos y diseñar incentivos que aseguren el encaje de las personas en la organización y de esta manera evitar las consecuencias negativas. Por lo tanto, es necesario realizar mayor investigación en valores laborales de la generación más joven para entender con claridad las diferencias individuales que pueden impactar comportamientos en el lugar de trabajo (Chan, Kong y Lei, 2019). Según Twenge et al. (2010) entender los valores laborales permite estructurar las condiciones de trabajo, los paquetes de beneficios, las políticas de atracción y retención de personal.

Desde este marco de estudio y ante las brechas encontradas, la pregunta de investigación que se plantea es: ¿cómo influyen el balance trabajo-vida, los valores laborales intrínsecos y los valores laborales extrínsecos en el arraigo laboral y en la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales?

Propósito de la investigación

Atendiendo la problemática identificada se propone estudiar la intención de dejar la empresa de la generación Y a través del estudio del arraigo laboral y tres de sus antecedentes. La pregunta de investigación planteada es ¿cómo influyen el balance trabajo-vida, los valores laborales intrínsecos y los valores laborales extrínsecos en el arraigo laboral y en la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales?

El estudio tiene como objetivos específicos: 1) determinar la relación que el balance trabajo vida tiene con la dimensión vínculos del arraigo laboral; 2) determinar la relación que el balance trabajo-vida tiene con la dimensión encaje del arraigo laboral; 3) determinar la relación que el balance trabajo-vida tiene con la dimensión sacrificio del arraigo laboral; 4) determinar la relación que los valores laborales intrínsecos tienen con la dimensión vínculos del arraigo laboral; 5) determinar la relación que los valores laborales intrínsecos tienen con la dimensión encaje del arraigo laboral; 6) determinar la relación que los valores laborales intrínsecos tienen con la dimensión sacrificio del arraigo laboral; 7) determinar la relación que los valores laborales extrínsecos tienen con la dimensión sacrificio del arraigo laboral; 8) determinar la relación que la dimensión vínculos del arraigo laboral tiene con la intención de dejar la empresa; 9) determinar la relación que la dimensión encaje del arraigo laboral tiene con la intención de dejar la empresa; 10) determinar la relación que la dimensión sacrificio del arraigo laboral tiene con la intención de dejar la empresa.

Alcance de la investigación

Para responder la pregunta de investigación planteada se propone un modelo explicativo que estudia la intención de dejar la empresa de la generación Y, considerando el balance trabajo-vida, y los valores laborales intrínsecos y extrínsecos como antecedentes del arraigo laboral. El modelo se desarrolla sobre la base de la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989), que es una teoría que nos permite entender las reacciones generadas por la pérdida o ganancia de recursos a nivel individual, en el campo profesional y en el no profesional (Mansour y Tremblay, 2016).

El arraigo laboral es un constructo definido para el ámbito organizacional y para el no organizacional (Mitchell et al., 2001). Para efectos de esta investigación se estudiará solo el arraigo en el ámbito organizacional por la naturaleza del estudio. En la ciudad de Lima, a la cual pertenece la muestra estudiada un cambio de trabajo no implica normalmente un cambio de domicilio, por lo que el arraigo en el ámbito no organizacional se mantendría, aunque se cambiara de trabajo.

Con el fin de validar este modelo se propuso una investigación cuantitativa de corte transversal, por medio de la técnica de encuesta a jóvenes residentes en Lima Metropolitana, que cuenten con estudios superiores, con tres años de experiencia laboral y que trabajen en Lima en empresas grandes y medianas. Se enviaron cuestionarios para ser autoadministrados por los jóvenes bajo estudio. El cuestionario utilizó como fuentes la escala de Haar (2013) para balance trabajo-vida; la de Twenge et al. (2010) para valores laborales intrínsecos y extrínsecos; la de Holtom de 2006 (en Felps et al., 2009) para arraigo laboral; y la de Mitchell et al. (2001) para intención de dejar la empresa. Todas las escalas fueron traducidas del idioma inglés al idioma castellano y luego nuevamente al idioma inglés para garantizar su precisión. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos.

Los datos se analizaron utilizando el modelo de ecuaciones estructurales-PLS y el software SmartPLS.

Cabe mencionar que el trabajo de campo se realizó en 2017 pero debido a que este documento de tesis está siendo presentado en 2020, parte de la literatura es de fecha posterior a 2017. La única finalidad es mostrar literatura actualizada y demostrar la vigencia del tema.

Estructura del documento

En el capítulo dos de este documento se encontrará la revisión de la literatura. La revisión de la literatura se divide en los siguientes temas: rotación voluntaria, intención de dejar la empresa, arraigo laboral, balance trabajo-vida, valores laborales intrínsecos y extrínsecos y generación Y. En cada uno de ellos se presentará la evolución del tema y aspectos relevantes para la investigación desarrollada. Asimismo, el capítulo presenta el marco teórico, el modelo propuesto y las respectivas hipótesis.

En el capítulo tres se presentan el diseño general de la investigación, la población y la muestra, la medición de las variables y la recopilación de los datos.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados del estudio.

Finalmente, en el capítulo cinco se presentan las conclusiones, se mencionan las implicancias de la investigación, se discuten las limitaciones del estudio y las posibilidades de futuras investigaciones.

Resumen

Sobre la base de los antecedentes y la problemática presentados, esta investigación tiene como propósito conocer la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales a través del estudio de la relación del balance trabajo-vida, los valores laborales intrínsecos

y los valores laborales extrínsecos con el arraigo laboral. En el siguiente capítulo se presentará la revisión de literatura correspondiente, el marco teórico y las hipótesis.

Capítulo 2

Revisión de la literatura, marco teórico e hipótesis

El propósito de esta investigación es aportar al conocimiento sobre la intención de dejar la empresa de la generación Y, a través del estudio del balance trabajo-vida, los valores laborales intrínsecos y extrínsecos como antecedentes del arraigo laboral. En este capítulo se encontrará la revisión de literatura sobre los constructos vinculados al modelo bajo estudio. Posteriormente se presentará el marco teórico que sustenta el modelo y las hipótesis correspondientes.

Revisión de literatura

Se analizaron artículos académicos revisados por pares, registrados como ISI, con alto factor de impacto. Se utilizaron principalmente las bases de datos EbscoHost, Proquest, JSTOR y Emerald. Los ámbitos de búsqueda fueron los de negocios y de psicología empresarial. Los principales descriptores utilizados fueron: *intention to quit, intention to leave, turnover intention, voluntary turnover, job embeddedness, work-family conflict, work-family balance, work-life conflict, work-life balance, intrinsic work values, extrinsic work values, generation Y y millennials*. La revisión de literatura presenta los constructos de rotación voluntaria, intención de dejar la empresa, arraigo laboral, balance trabajo-vida y valores laborales, presentándose de esta manera las variables del modelo. Finalmente, se encuentran las principales características de la generación Y que es la que compone la muestra bajo estudio, de manera que se pueda comprender la necesidad de esta investigación.

Rotación voluntaria

La rotación de personal es uno de los temas más importantes para las organizaciones (Batt y Colvin, 2011) y ha sido ampliamente estudiada en la gestión de las organizaciones

debido a su impacto en los costos (Flint, Haley y McNally, 2013). Los costos de la rotación son altos, particularmente cuando se refiere a trabajadores técnicos, profesionales y gerenciales porque sus habilidades y conocimiento son difíciles de reemplazar (Batt y Valcour, 2003). Según Yalabik, Swart, Kinnie y van Rossenberg (2017) los costos de la rotación son directos en cuanto a los procesos de gestión de personas e indirectos en cuanto a la menor productividad o a la baja moral que puede generar en las organizaciones. Del mismo modo, estos investigadores señalan que la rotación interrumpe el desarrollo de la organización con la pérdida de habilidades.

Los costos de la rotación son altos, aunque son difíciles de apreciar directamente. Ellos se tangibilizan en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. Los costos relacionados a la rotación podrían ser aún más difíciles de cuantificar en lo referente a clientes perdidos o al conocimiento tácito que se pierde (Holtom et al., 2008). Dechawatanapaisal (2018a) indica que cuando un trabajador deja la empresa no solo afecta el sistema y la calidad del trabajo, sino que genera costos económicos vinculados al reclutamiento, la selección, el manejo de tiempos y costos indirectos, tal vez aún más relevantes, como la moral, la cohesión, el compromiso, la presión en los trabajadores que permanecen.

Voigt y Hirst (2015) señalan que los costos derivados de la rotación son siempre relevantes, pero lo son aún más si los que se van son empleados con alto desempeño. En este último caso no solo se considerarían los costos de reclutamiento, selección y entrenamiento sino la pérdida de trabajadores capaces y de líderes actuales o potenciales.

Los investigadores y los profesionales de las áreas de Recursos Humanos han estimado que la rotación de una sola persona puede costarle a la organización entre 93 y 200% del salario de la persona, dependiendo de sus responsabilidades y habilidades (Treglown,

Zivkov, Zarola y Furnham, 2018). Asimismo, cuando un empleado deja la organización, esta no solo afronta los costos directos sino los indirectos relacionados a los resultados de los equipos de trabajo y al reajuste de la organización (Haque, Fernando y Caputi, 2019). Los entendidos señalan que, una tasa alta de rotación podría dañar la moral de la organización y dificultar que los empleados desarrollen identificación hacia la firma (Joe, Hung, Lin y Hsu, 2018).

La literatura sobre rotación es exhaustiva y Holtom et al. (2008) proponen una clasificación cronológica para entender su evolución. Hasta 1985 los modelos de rotación estuvieron enfocados básicamente en un análisis del individuo para tratar de entender por qué una persona inicia el proceso de dejar la empresa. De 1985 a 1995 se enfocó en variables de contexto y en condiciones personales negativas como el estrés. Algunas de las variables de contexto que significaron un gran aporte en el estudio de la rotación fueron la cultura organizacional y la percepción del apoyo del supervisor. En este período aparece la conceptualización de las tres facetas del compromiso organizacional de Meyer y Allen de 1991.

A partir de 1995, Holtom et al. (2008) identifican tendencias como un enfoque reiterado en el estrés, en las variables contextuales, en las razones para permanecer en la empresa (arraigo laboral) y la profundización en relaciones previamente estudiadas. El arraigo laboral se explicará más adelante.

Además de distinguir entre la rotación voluntaria e involuntaria, Allen et al. (2010) recomiendan distinguir entre la rotación disfuncional y funcional. Holtom et al. (2008) también mencionan que cuando las personas con bajo desempeño deciden renunciar es beneficioso para la empresa, por lo que se podría hablar de una rotación funcional. La

rotación disfuncional es dañina para la organización pues implica la salida de personal difícil de reemplazar por sus habilidades.

Para Hainess et al. (2010) y Allen et al. (2010), es necesario distinguir entre la rotación voluntaria e involuntaria, pues sus determinantes son distintos y no distinguir la diferencia puede llevar a equivocaciones. La rotación voluntaria de los empleados es la decisión discrecional de terminar la relación con el empleador y continúa siendo una decisión que presiona a las organizaciones en diferentes sectores puesto que los empleados realizan múltiples cambios de organización a lo largo de sus carreras (Lee y Sturm, 2017).

La rotación voluntaria y la rotación involuntaria se refieren a si la decisión de terminar el contrato de trabajo nace del individuo o de la organización. El proceso de rotación voluntaria se inicia con el empleado (Dhanphat et al., 2018). Al iniciarse por la decisión del empleado, puede resultar inesperada para la empresa, por lo que considerar medidas para reducir la rotación voluntaria le será de utilidad a las organizaciones que no desean perder a su personal.

Holtom et al. (2008) ofrecen una mirada crítica a la investigación sobre la rotación, la retención y su futuro. Ellos sostienen que el estudio de la rotación voluntaria es relevante para la empresa porque las personas que se consideran bien calificadas en las empresas son las que tienen más alta probabilidad de dejar la empresa voluntariamente. Esto debido a las ofertas que pueden recibir de otras empresas y a que su capacidad de trabajo es valorada en diversos entornos empresariales, y si las tasas de rotación fueran altas se perjudicaría el desempeño de la empresa

Según Firth et al. (2004), las intenciones son los determinantes inmediatos del comportamiento real. Los investigadores señalan que las intenciones de los empleados reflejan el más honesto e inmediato antecedente cognitivo de un comportamiento

manifiesto y que esta relación es muy fuerte y significativa en cuanto a la intención de dejar la empresa y la rotación real (Haque, Fernando y Caputi, 2017). Por ello, se estudiará la intención de dejar la empresa como aproximación a la rotación voluntaria.

Intención de dejar la empresa

La intención de dejar la empresa es la tendencia del comportamiento de los empleados a intentar dejar su organización, lo cual podría llevar a una rotación real (Haque et al., 2019; Rombaut y Guerry, 2018; Yalabik et al., 2017). Haque et al. (2019) señalan también, que la intención de dejar la empresa indica la posibilidad de que un empleado que alberga pensamientos sobre dejar la empresa, lo haga en un futuro cercano. Ng y Butts (2009) señalan que la intención de dejar la empresa y la rotación están cercanamente relacionadas. Mencionan estudios en los cuales la relación es de .45 y .50.

La intención de dejar la empresa no implica necesariamente que la rotación ocurra, pero la investigación sobre el tema considera que la intención y el comportamiento real están altamente correlacionados. Según Nelissen, Forrier y Verbruggen (2017) la intención de dejar la empresa ha demostrado ser el predictor más fuerte de la rotación real. Abugre (2017) también considera que la intención de dejar la empresa es el antecedente más próximo a la rotación real porque involucra lo que el empleado piensa de su propia organización y una evaluación de las futuras posibilidades laborales.

Son diversos los factores que se han estudiado como antecedentes de la intención de dejar la empresa. La literatura revisada nos ha permitido identificar y agrupar los determinantes de la intención de dejar la empresa. En la tabla 2-1 se presentan los principales antecedentes de la intención de dejar la empresa identificados, sin considerar el arraigo laboral, puesto que se desarrollará en el acápite siguiente.

Tabla 2-1

Antecedentes de la intención de dejar la empresa

Antecedentes	Autores
Demográficos	Rombaut y Guerry (2018)
Satisfacción laboral	Hausknecht, Rodda y Howard (2009); Rombaut y Guerry (2018)
Compromiso organizacional	Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight y George (2007); Hausknecht et al. (2009); Rombaut y Guerry (2018)
Factores organizacionales: conflicto de roles, estrés laboral, sobrecarga de trabajo, compensación y recompensas, trabajo flexible, capacitaciones, balance trabajo-vida, línea de carrera.	Allen et al. (2010); Dhanpat et al. (2018); Firth et al. (2004); Hausknecht et al. (2009); Morganson, Major, Oborn, Verive y Heelan (2010); Rombaut y Guerry (2018)
Factores personales: lazos afectivos, prestigio, puesto que se ocupa, oportunidad de crecimiento y aprendizaje, buen trato.	Dhanpat et al. (2018); Hausknecht et al. (2009).

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 2-1, el estudio de los determinantes es muy amplio y esto responde a la permanente preocupación por encontrar la manera de disminuir la intención de dejar la empresa. Los estudios se han enfocado en factores demográficos como edad, sexo, estado civil. Asimismo, la intención de dejar la empresa se ha estudiado con frecuencia en relación a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, cada uno de ellos con sus propias dimensiones. Adicionalmente, los estudios cubren una serie de variables independientes, que se han agrupado en factores organizacionales que corresponden a la oferta que realiza la organización y factores personales que corresponden a aspectos más intrínsecos del empleado. Aunque la intención de dejar la empresa ha sido estudiada a través de décadas y considerando diversos antecedentes, la necesidad de encontrar nuevas maneras de disminuirla aún se encuentra latente.

Según Ahuja et al. (2007) el compromiso organizacional es un fuerte predictor de la intención de dejar la empresa. En la misma línea, Rombaut y Guerry (2018) presentan el compromiso organizacional y la satisfacción laboral como antecedentes de la intención

de dejar la empresa. Asimismo, el conflicto de roles, la sobrecarga de trabajo y el estrés incrementan las probabilidades de rotación (Allen et al., 2010). Para Hausknecht et al. (2009) los factores que explican por qué la gente decide dejar la empresa son: satisfacción laboral, recompensas extrínsecas, lazos afectivos en la organización, compromiso organizacional, prestigio organizacional, falta de alternativas, años de trabajo en la empresa, oportunidades de avance, ubicación, buen trato, trabajo flexible e influencias personales. Para Firth et al. (2004), otros factores asociados a la intención de dejar la empresa son el estrés laboral y los estresores.

Dhanpat et al. (2018) consideran una necesidad el profundizar en la identificación de los factores que afectan la intención de dejar la empresa para poder plantear estrategias de retención vinculadas a compensación, entrenamiento, líneas de carrera y balance trabajo-vida. Estos autores consideran que cuando aparece la intención de dejar la empresa es debido a que hay una disconformidad entre lo que el empleado espera y lo que recibe de su organización. Rombaut y Guerry (2018) estudian factores demográficos y factores específicos del trabajo como el pago, la autonomía y la carga de trabajo como antecedentes de la intención de rotar. Asimismo, Dhanpat et al. estudian la compensación, el contenido del trabajo, la capacitación, el desarrollo de carrera como factores que influyen en la intención de dejar la empresa.

Sobre la intención de dejar la empresa en diferentes grupos organizacionales, Lavoie-Tremblay et al. (2010) sostienen que la intención de dejar la empresa debe estudiarse para cada generación en la fuerza de trabajo. De esta manera se podrán crear las estrategias necesarias para retenerla puesto que cada generación muestra diferentes valores laborales y se conoce menos de los miembros más jóvenes de las organizaciones. Dhanpat et al. (2018) consideran también que no todos los grupos organizacionales reaccionan de la misma manera ante los beneficios que ofrece la organización. Para ejemplificarlo,

sostienen que a pesar que uno de los factores más importantes para lograr que los trabajadores permanezcan en la empresa es la compensación, las generaciones más jóvenes buscarán el desarrollo de carrera y desarrollar sus habilidades y conocimiento independientemente de que su pago sea bueno o no.

Coincidentemente, al estudiar la intención de dejar la empresa, Chan, Tam, Lung, Wong y Chau (2013) desarrollaron una investigación centrada en el rubro de enfermería en la que encontraron que con el paso del tiempo se puede apreciar que las generaciones más jóvenes valoran diferentes aspectos del trabajo que las más mayores, lo cual amerita seguir estudiando las causas de esta intención de rotar. Los autores sostienen que no necesariamente se logrará una mayor retención, pero conocer las causas involucradas podrá ayudar a que se enfrenten los hechos de manera que se pueda aprovechar la oportunidad de efectuar los cambios apropiados

El contexto trabajo-familia está significativamente relacionado a la intención de dejar la empresa (Behson, 2002). Cuando el trabajador siente que su organización apoya las políticas familiares, hace más uso de los beneficios y esto causa un menor conflicto trabajo-familia y por lo tanto, una menor intención de dejar la empresa que en aquellos trabajadores que consideran que no tienen un soporte en la empresa (Behson, 2002). Según Morganson et al. (2010) el soporte que se brinda por parte de la empresa está negativamente relacionado con la intención de dejarla.

Una de las tendencias que mencionan Holtom et al. (2008) es la de diferenciar el enfoque de permanecer y el de dejar la empresa, siendo el último el enfoque tradicional en las investigaciones. Es así, que en el camino de estudiar cuáles son las razones por las que un individuo podría disminuir su intención de dejar la empresa surge el estudio del arraigo laboral (Mitchell et al., 2001), el cual se explicará a continuación.

Arraigo laboral

La mayoría de las teorías sobre rotación tienen la premisa de que los individuos renuncian ante infelicidad con el trabajo y ante ofertas laborales disponibles (Lee, Mitchell, Sablynski, Burton y Holtom, 2004). Según estos autores enfocarse en la insatisfacción, bajo compromiso y alternativas laborales ha sido común en el estudio de la rotación voluntaria, pero ha llegado a explicar alrededor de un 10% de la varianza. Bergiel, Nguyen, Clenney y Taylor (2009) sostienen que además de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, deben estudiarse otros factores en torno a la rotación. Ante esta realidad se sugieren nuevos giros al estudio de la rotación voluntaria. Es así que Mitchell et al. (2001) se enfocaron en el estudio de la permanencia en la empresa a través del constructo de arraigo laboral (Holtom et al., 2008).

Mitchell y sus colegas describieron al arraigo laboral como una constelación de influencias que afectaban la retención del empleado. Las ideas que ayudaron a que desarrollaran este constructo fueron las de las figuras incrustadas que se usan en las pruebas psicológicas y la Teoría del Campo de Lewin de 1951. Las figuras incrustadas son figuras dentro de otras y forman parte del fondo, del ambiente, es difícil separarse de ellas y se vuelven parte de lo circundante. La Teoría del Campo sostiene que las personas tienen un espacio vital de fuerzas en los que los aspectos de su vida están representados y conectados, es un espacio que determina la forma en la que las personas miran el mundo. Sobre estas ideas es que surge el concepto de arraigo laboral como una red en la que los individuos quedan atrapados (Lee et al., 2014). Es decir, que el individuo se sentirá incrustado en una especie de red tejida por diversos aspectos como son los lazos con los miembros de la organización y de su comunidad, el sentido de pertenencia y lo mucho que valora lo que recibe de la empresa y la comunidad en la que vive.

El concepto de arraigo laboral fue desarrollado por Mitchell et al. (2001). Se presenta como un conjunto amplio de influencia en la retención de un empleado. El arraigo laboral es un constructo que considera que los empleados se encuentran conectados en una red social. Esta red “atrapa” al empleado en su trabajo (Felps et al., 2009), logrando su permanencia en la empresa y alejándolo de las intenciones de dejarla. Es decir, que el arraigo laboral se define como las fuerzas combinadas que evitan que el empleado deje su trabajo (Crossley, Bennett, Jex y Burnfield, 2007). Es necesario mencionar que el arraigo laboral es un constructo relativamente nuevo y que se encuentra en desarrollo (Zhang, Fried y Griffeth, 2012). La conexión de los empleados a la organización se presenta en tres dimensiones: vínculos, encaje y sacrificio.

Los vínculos son conexiones formales o informales entre una persona y su organización o gente de fuera de su organización (Mitchell et al., 2001). Ejemplos de vínculos de la organización son colegas y clientes. Ejemplos de vínculos extra laborales son la familia y amigos de la comunidad (Adams, Webster y Buyarski, 2010). Cuanto mayor es la cantidad de vínculos, mayor será la conexión al empleo. Algunos vínculos pueden variar en importancia según la población estudiada. Las personas desarrollan vínculos en los diferentes aspectos de sus vidas. El cambiar de trabajo significa reacomodar algunos de esos vínculos (Mitchell et al., 2001).

El encaje es la percepción del empleado sobre la compatibilidad o confort con la organización y con su entorno (Mitchell et al., 2001). Adams et al. (2010) explican que el encaje organizacional se refiere a compatibilidad con el conocimiento, habilidades requeridas, estilos de trabajo y cultura organizacional. El encaje extra laboral o externo se refiere a la compatibilidad con los valores de la comunidad o con el estilo de vida que ella ofrece. Según Mitchell et al. los valores personales, los objetivos de carrera, los planes para el futuro deben encajar con la cultura organizacional y las demandas de su

trabajo, como conocimiento y habilidades. Cuanto mayor sea el encaje, más alta es la probabilidad de que el trabajador se sienta atado personal y profesionalmente a la organización.

El sacrificio se refiere a los costos percibidos de beneficios tangibles e intangibles que perderían los empleados en caso de alejarse de la organización (Mitchell et al., 2001). Según Adams et al. (2010), factores internos de la organización que se podrían perder serían el estatus, el prestigio, pagos y beneficios. Factores externos a la organización que se sacrificarían serían los clubes de la comunidad, los hobbies, los colegios de los hijos, entre otros. Según Mitchell et al. cuanto mayor es el sacrificio de los trabajadores al cambiar de empresa, más difícil será para ellos cortar la relación con la organización. Incluso se puede considerar como potencial sacrificio al apartarse de una organización el dejar las oportunidades de estabilidad y crecimiento.

El arraigo laboral sugiere que el ambiente que rodea al individuo y los factores que este percibe explican significativamente el grado en el que se arraiga a un trabajo, lo cual determina la retención del empleado (Lyu y Zhu, 2019).

Como se ha mostrado los tres aspectos se consideran tanto para aspectos laborales como no laborales. Es decir que se identificó el arraigo laboral debido a situaciones en el trabajo y el arraigo laboral debido a situaciones que se dan fuera del trabajo. El primero se refiere a las fuerzas que mantienen al empleado “atado” a su puesto y el segundo a los aspectos de la vida personal y de la comunidad que lo mantienen geográficamente estable (Ng y Feldman, 2010).

Antecedentes del arraigo laboral

Sobre los antecedentes del arraigo laboral aún no se ha desarrollado la investigación a profundidad. Es por ello que Allen y Rhoades (2013), Ferreira (2017), Karatepe (2013a),

Porter, Woo y Campion (2016) y Yang, Ma y Hu (2011), sugieren aportar a la investigación sobre arraigo laboral vía el estudio de sus posibles antecedentes. En la tabla 2-2 se muestran los principales antecedentes del arraigo laboral estudiados.

Tabla 2-2

Principales antecedentes del arraigo laboral

Autores	Antecedentes del arraigo laboral y rol de mediador	Teorías utilizadas	Muestra	Resultados
Halvorsen, Treuren y Kulik (2015)	El arraigo laboral en el trabajo y fuera de él media la relación entre las prácticas de recursos humanos y la intención de dejar la empresa y la rotación real.	Teoría de Arraigo Laboral	40 empleados migrantes de finanzas y manufactura. 12 de Norteamérica y Sudamérica, Asia-Pacífico, Medio Este y Europa.	Las entrevistas reflejan que las prácticas de recursos humanos para los migrantes están construyendo vínculos y encaje, y, con mayor fuerza, sacrificio.
Charlier, Guay y Zimmerman (2016)	Se estudiaron como antecedentes del arraigo laboral el conocimiento técnico requerido, portabilidad del conocimiento técnico, eficacia técnica general, eficacia técnica del puesto específico y la tecnología específica de la compañía.	Teoría de Arraigo Laboral Teoría del Sistema Socio Técnico	Se realiza un análisis teórico.	Propone un modelo teórico para estudiar las relaciones propuestas.
Cheng y Chang (2016)	El arraigo laboral media la relación entre la orientación a las metas y el estrés laboral.	Teoría de la Conservación de Recursos	298 vendedores de dos compañías de seguros de Taiwán.	Orientación a las metas y arraigo laboral = .30 ($p < .01$)
Karatepe (2016)	Estudia al arraigo laboral como mediador entre el soporte de la familia y de los compañeros de trabajo y el desempeño creativo.	Teoría de la Conservación de Recursos	212 empleados de cara al cliente.	Compañeros de trabajo y arraigo laboral = .277 ($p < .05$) Apoyo familiar y arraigo laboral = .27 ($p < .05$)
Porter et al. (2016)	El arraigo laboral como mediador entre la actividad de mantener contactos entre colegas y la rotación voluntaria.	Teoría de Arraigo Laboral	371 empleados de una base de datos de la Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)	Mantener contactos entre colegas y arraigo laboral = .32 ($p < .01$)

Tabla 2-2 (continuación)

Autores	Antecedentes del arraigo laboral y rol de mediador	Teorías utilizadas	Muestra	Resultados
Ferreira, Martinez, Pereira Lamelas y Rodrigues (2017)	La relación entre las características del trabajo y la intención de dejar la empresa fue mediada por el arraigo laboral.	No específica	525 empleados de hoteles.	Significado de la tarea y arraigo laboral = .336 (p < .01) Identidad de la tarea y arraigo laboral = .377 (p < .01)
Nguyen et al. (2017)	Los premios de la organización, las oportunidades de crecer, el procedimiento de justicia y apoyo organizacional percibido son los antecedentes del arraigo laboral que se estudian.	Teoría del Intercambio Social	292 empleados de una empresa mediana en Vietnam.	Premios de la organización y arraigo laboral = .47 (p < .01) Oportunidades de crecer y arraigo laboral = 0.54 (p < .01) Procedimiento de justicia y arraigo laboral = .51 (p < .01) Apoyo organizacional percibido y arraigo laboral = .61 (p < .01)
Thakur y Bhatnagar (2017)	El arraigo laboral es mediador entre las prácticas de balance trabajo-vida y la intención de rotar.	Teoría de la Conservación de Recursos	209 trabajadores de diversas industrias en India.	Utilización de prácticas de balance trabajo-vida y arraigo laboral = .304 (p < .01)
Afsar et al. (2018)	El arraigo es mediador entre la relación de prácticas laborales de alto rendimiento, la confianza en el supervisor y la intención de dejar la empresa.	Teoría del Intercambio Social	343 empleados de una cadena de hoteles en Bangkok.	Empoderamiento y arraigo laboral = .26 (p < .01) Entrenamiento y arraigo laboral = .31 (p < .01) Recompensas y arraigo laboral = .39 (p < .001) Confianza en el supervisor y arraigo laboral = .48 (p < .05)
Khorakian et al. (2018)	El arraigo laboral es mediador entre tres constructos: el conflicto trabajo-ocio, el conflicto trabajo-familia y la carga de trabajo y la intención de dejar la empresa.	Teoría de la Conservación de Recursos	618 mujeres empleadas de agencias de viaje en Irán.	Conflicto trabajo-ocio y arraigo laboral = -.204 (p < .01) Conflicto trabajo-familia y arraigo laboral = -.133 (p < .01) Carga de trabajo y arraigo laboral = .195 (p < .01).

Tabla 2-2 (continuación)

Autores	Antecedentes del arraigo laboral y rol de mediador	Teorías utilizadas	Muestra	Resultados
Lyu y Zhu (2019)	El arraigo laboral media la relación entre el ostracismo en el lugar de trabajo y la intención de dejar la empresa y el compromiso afectivo.	Teoría de Arraigo Laboral	266 empleados de 16 hoteles de China	Ostracismo en el lugar de trabajo y arraigo laboral = $-.21$ ($p < .01$)
Safavi y Karatepe (2019)	El arraigo laboral es mediador entre la inseguridad laboral y dos resultados: la intención de dejar la empresa y el desempeño en resolver problemas en el servicio.	No específica	313 empleados de atención al público en hoteles de Irán.	Inseguridad laboral y arraigo laboral = $-.152$ ($p < .01$)
Rahimnia et al. (2019)	El arraigo laboral media la relación entre seguridad laboral percibida y flexibilidad laboral y su impacto en el desempeño creativo.	Teoría de la Conservación de Recursos	210 empleados a tiempo completo de empresas grandes en Irán.	Seguridad laboral percibida y arraigo laboral = $.59$ ($p < .01$) Flexibilidad laboral percibida y arraigo laboral = $.65$ ($p < .01$)
Zhang et al. (2019)	El ostracismo laboral y el intercambio líder-miembro afectan la rotación voluntaria a través del arraigo laboral.	Teoría de la Conservación de Recursos	352 empleados de una compañía de tecnología china.	Ostracismo laboral y arraigo laboral = $-.15$ ($p < .01$). Intercambio líder-miembro y arraigo laboral = $.35$ ($p < .01$)

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, los estudios más recientes sobre los antecedentes del arraigo laboral muestran que se está investigando una variedad de antecedentes, respondiendo de esta manera a la demanda de la literatura. Temáticas relacionadas a la nuestra contemplan el estudio del soporte a la familia, prácticas de balance trabajo-vida y el conflicto trabajo-familia, los premios otorgados por la organización y las posibilidades de desarrollo. Sin embargo, en la revisión realizada, no se ha encontrado el estudio del balance trabajo-vida ni los valores laborales como antecedentes del arraigo laboral.

Dentro de los autores que sugieren estudiar el balance trabajo-vida como antecedente del arraigo laboral, se encuentran Afsar et al. (2018), Bambacas y Kullik (2013), Felps et al. (2009), Karatepe (2016), y Ryan y Kossek (2008). En la misma línea, Felps et al. (2009) sugieren profundizar en factores de nivel individual que incrementan el arraigo laboral individual. Entre estos factores consideran: rasgos de la personalidad, apoyo organizacional percibido y apoyo del supervisor percibido y el balance trabajo-vida.

Los autores que recomiendan estudiar los valores laborales como antecedentes del arraigo laboral son Peltokorpi et al. (2015). De la misma manera, Kiazad et al. (2015) proponen el estudio de antecedentes del arraigo laboral, bajo diferentes perspectivas, utilizando la Teoría de la Conservación de Recursos. Algunos de los antecedentes corresponden a valores laborales intrínsecos y valores laborales extrínsecos.

Asimismo, se muestra que la Teoría del Intercambio Social y la Teoría de la Conservación de Recursos son las que se han utilizado en la mayoría de los estudios, siendo esta última la que está tomando mayor vigencia. En el marco teórico se explicará la diferencia entre ambas teorías. Sin embargo, es preciso mencionar que la literatura identifica a la Teoría de la Conservación de Recursos como aquella que brinda una explicación parsimoniosa para tratar los antecedentes y consecuencias del arraigo laboral.

El arraigo laboral y la intención de dejar la empresa

El arraigo laboral se presenta como predictor de la intención de dejar la empresa desde la investigación seminal de Mitchell et al. (2001). Posteriormente diversos autores, como se presenta en la tabla 2-3, han estudiado esta relación. La tabla nos muestra estudios en diversas organizaciones como hospitales e instituciones financieras, en los que la relación entre el arraigo laboral y la intención de dejar la empresa es negativa. La intención de dejar la empresa se estudia como aproximación a la rotación voluntaria.

A continuación, en la tabla 2-3 se presentan las investigaciones revisadas que relacionan el arraigo laboral y la intención de dejar la empresa.

Tabla 2-3

Estudios que relacionan el arraigo laboral y la intención de dejar la empresa

Autores	Principales hallazgos	Muestra	Resultados
Mitchell et al. (2001)	Estar arraigado a una organización y a una comunidad se asocia a la reducción en el intento de dejar la empresa y a la rotación real.	Datos de dos organizaciones con alta rotación de personal. Tienda de comestibles: 232 empleados. Hospital comunal: 208 empleados.	Tienda de comestibles: arraigo laboral e intención de dejar la empresa = $-.41$ ($p < .01$) Hospital comunal: arraigo laboral e intención de dejar la empresa = $-.47$ ($p < .01$)
Crossley et al. (2007)	El arraigo laboral (medido en escala global) predijo la intención de rotación individual y la rotación voluntaria.	318 empleados de una organización mediana del oeste de Estados Unidos.	El arraigo laboral en su medida global predijo la intención de dejar la empresa con un $\beta = -.22$ ($p < .01$)
Mallol, Holtom y Lee (2007)	Resaltan la importancia del arraigo laboral como predictor de la rotación y como guía para políticas de retención.	180 empleados de dos instituciones financieras al sur de Florida.	El arraigo laboral e intención de dejar la empresa = $-.30$ ($p < .05$)
Clinton et al. (2012)	El arraigo laboral dentro de la organización y el arraigo extra laboral mostraron relación negativa con la intención de dejar la empresa. El arraigo laboral explicó la intención de dejar la empresa por encima de la satisfacción organizacional y el compromiso.	20922 militares.	El arraigo laboral y la intención de dejar la empresa = $-.57$ ($p < .001$)
Dawley y Andrews (2012)	El arraigo laboral en la organización y fuera de ella es un predictor de las intenciones de dejar la empresa. El arraigo organizacional es un predictor más fuerte que el no laboral.	Muestra 1: 1189 empleados de una gran agencia gubernamental al este de Estados Unidos. Muestra 2: 346 enfermeras de un hospital al este de Estados Unidos.	Muestra 1: arraigo laboral y la intención de dejar la empresa = $-.46$ ($p < .001$) Muestra 2: arraigo laboral y la intención de dejar la empresa = $-.57$ ($p < .001$)

Tabla 2-3 (continuación)

Autores	Principales hallazgos	Muestra	Resultados
Karatepe (2013b)	Los empleados con alto arraigo laboral muestran menores niveles de intención de rotación individual.	174 empleados de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Irán.	El arraigo laboral y la intención de dejar la empresa = $-.396$ ($p < .01$)
Peltokorpi et al. (2015)	El arraigo organizacional predice la intención de dejar la empresa y la rotación voluntaria.	755 empleados japoneses de empresas privadas.	El arraigo laboral y la intención de dejar la empresa = $-.40$ ($p < .001$)
Coetzer et al. (2017)	El arraigo laboral predice las intenciones de dejar la empresa en empresas grandes y no en pequeñas empresas.	594 empleados de empresas que operan en Londres.	El arraigo laboral y la intención de dejar la empresa = $-.451$ ($p < .01$)
Dechawatanapaisal (2018b)	Los trabajadores menos arraigados tienen mayor probabilidad de indicar intención de dejar la empresa.	406 empleados de dos hospitales de Tailandia.	El arraigo laboral y la intención de dejar la empresa = $-.45$ ($p < .01$)
Hussain y Deery (2018)	El arraigo laboral y las conmociones tienen un impacto en las intenciones de dejar la empresa de los expatriados.	204 empleados de la salud de dos hospitales públicos de Emiratos Árabes Unidos.	El arraigo laboral y la intención de dejar la empresa = $-.52$ ($p < .05$)

Fuente: elaboración propia.

Según Bergiel et al. (2009) y Felps et al. (2009), el arraigo laboral (en este caso la falta de arraigo) se ha mostrado como predictor de la intención de dejar la empresa y la rotación voluntaria. Asimismo, Crossley et al. (2007) demostraron que el arraigo laboral en su medición global predice la intención de búsqueda de trabajo y la intención de dejar la empresa. A mayor arraigo habrá menor intención de dejar la empresa.

Los investigadores Ng y Feldman (2010) mencionan que en general los investigadores han encontrado evidencia empírica para la relación entre alto arraigo laboral y baja rotación voluntaria. Citan especialmente el trabajo de Crossley et al. (2007) en el que se propone una medida global del arraigo laboral y se comprueba que tanto la medida global como la que diferencia las dimensiones del arraigo laboral predicen la intención de dejar la empresa.

Otras consecuencias del arraigo laboral

El arraigo laboral también se ha estudiado como predictor de comportamientos relacionados a la innovación (Coetzer et al., 2018) y como predictor del desempeño (Greene, Mero y Werner, 2018). Asimismo, se ha estudiado relacionándolo con la satisfacción por la vida (Ampofo, Coetzer y Poisat, 2017, 2018). Andresen (2015) estudió los comportamientos ciudadanos organizacionales y el desempeño en el trabajo como otras consecuencias del arraigo laboral en un grupo de expatriados.

Ghosh (2017) exploró consecuencias negativas del arraigo laboral, estudió el efecto del arraigo laboral en comportamientos antiéticos que beneficiarían a la organización. Encontró que un alto arraigo laboral podría conducir a un empleado a algunas conductas que favorecieran a la empresa pero que en términos más amplios fueran antiéticas, como llevar a un vendedor a exagerar las características beneficiosas de algunos productos en venta. Otra investigación exploró también resultados laborales negativos, en este caso la

frustración. El arraigo laboral se investigó como moderador de la relación entre supervisión abusiva y frustración laboral (Avey, Wu y Holley, 2015). En este caso se encontró que cuando los individuos están más arraigados en sus trabajos, se sentirían menos frustrados ante un supervisor abusivo. De la misma manera, el arraigo laboral se estudió como moderador en entornos de trabajo adversos y aspectos negativos en la salud (Allen, Peltokorpi y Rubenstein, 2016). Con este estudio Allen et al. mostraron otro lado del arraigo laboral, “el lado oscuro” lo denominaron. Encontraron que los empleados muy arraigados tenían menos posibilidades de dejar el trabajo aún en ambientes adversos de trabajo y que no moverse en estas circunstancias podría generar consecuencias negativas en el trabajador. Otro efecto moderador del arraigo laboral fue estudiado por Collins y Mossholder (2017) en la relación de la equidad de interacción y los comportamientos ciudadanos organizacionales. La equidad de interacción se refiere a que exista justicia tanto en brindar información como en la manera como se comunica. Cuando los supervisores tratan a los empleados arraigados de manera más justa, estos demuestran mejores niveles comportamientos ciudadanos en la organización.

Tal como se ha presentado en la sección de antecedentes del arraigo laboral, el balance trabajo-vida y los valores laborales intrínsecos y extrínsecos son antecedentes que se sugieren estudiar, tanto para ampliar el campo de los antecedentes del arraigo laboral estudiados como por la relevancia que el balance trabajo-vida y los valores laborales tienen en el ámbito organizacional. A continuación, se presentan las secciones del balance trabajo-vida y los valores laborales.

Balance trabajo-vida

Como se mencionó en la sección anterior uno de los antecedentes del arraigo laboral que se recomienda estudiar como factor a nivel individual es el balance trabajo-vida. El

balance trabajo-vida es un tópico presente en el ámbito académico y en el ámbito cotidiano. En las circunstancias actuales la fuerza laboral está compuesta tanto de hombres como de mujeres que trabajan largas jornadas y que despiertan la preocupación sobre cómo llevan otras áreas de sus vidas que son también demandantes. Según Lewis et al. (2007), el estudio de las relaciones trabajo-vida ha ido evolucionando en función a las preocupaciones actuales. Se refieren en particular, al cambio del enfoque en trabajo-familia y políticas familiarmente amigables, que era una perspectiva principalmente centrada en mujeres y especialmente en madres, hacia un enfoque trabajo-vida.

El estudio de la relación trabajo-vida se encuentra en el ámbito del estudio de la interfaz trabajo-familia. El término balance trabajo-vida ha cobrado mayor campo de estudio recientemente (Fleetwood, 2007; Lewis et al., 2007), pero ha derivado de los términos conflicto trabajo-familia e interferencia trabajo-familia. Por trabajo se entiende un empleo formal y pagado, y por vida se entiende todo aquello que se realiza fuera del ámbito laboral (Chang, McDonald y Burton, 2010). Al utilizar el término vida en lugar de familia se enfatiza que todo individuo (independientemente de si tiene cargas familiares o no) tiene la necesidad de ser apoyado para desarrollar una vida más allá del trabajo (Kossek, Lewis y Hammer, 2010). Adoptar una perspectiva de vida es ir más allá de responsabilidades de crianza y cuidado. En términos organizacionales es considerar que todos los empleados tienen una vida que atender independientemente de si tienen pareja o hijos (De Menezes y Kelliher, 2016). Fleetwood (2007) y Lewis et al. (2007) mencionan que el cambio de terminología se dio a finales de la década de los noventa. Según Chang et al. (2010) el primer artículo en el que se incorpora el término vida en lugar de familia aparece en 2003. El cambio de estudiar las relaciones de trabajo-familia a trabajo-vida refleja como el enfoque se dirige a todos los empleados sin importar si tienen responsabilidades familiares (Perrigino, Dunford, y Wilson, 2018).

En la literatura se ha encontrado que no existe una terminología única (Wayne, Butts, Casper y Allen, 2017). Se utilizan indistintamente los términos balance y conflicto. Igualmente ocurre con el término familia y vida. A lo largo de la revisión de literatura se mencionará el término que cada autor utilizó en su investigación. La revisión realizada considera también la época en la que no se estudiaba la relación trabajo-vida sino la relación trabajo-familia, para poder entender con las propuestas originales los conceptos bajo estudio.

La teoría de roles que desarrolló Kahn en 1964, es la que explica la relación entre los dominios laborales y familiares (personales). Esta teoría sugiere que los individuos experimentan conflicto entre roles cuando el cumplimiento de los requerimientos de un rol dificulta el cumplimiento de los requerimientos del otro rol. Así, el conflicto trabajo-familia se puede entender como un tipo de conflicto entre roles puesto que los individuos tienen una cantidad limitada de tiempo y energía que dividen entre las demandas laborales y las de la familia (Powell y Greenhaus, 2010).

Greenhaus y Beutell (1985) identificaron el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo. El conflicto trabajo-familia es una forma de conflicto entre roles en el que las demandas del rol laboral dificultan cumplir con las demandas del rol familiar. Asimismo, el conflicto familia-trabajo es una forma de conflicto de roles en el que las demandas del rol familiar dificultan cumplir con las demandas del rol laboral. Edwards y Rothbard (2000) proponen que el trabajo y la familia son dos dominios de la vida humana fuertemente interconectados.

Según Kossek, Baltes y Matthews (2011a) los términos que se utilizan comúnmente en la literatura de la relación trabajo-familia se pueden clasificar desde un punto de vista positivo y uno negativo. El positivo considera los términos: enriquecimiento trabajo-

familia (*work-family enrichment*), facilitación trabajo-familia (*work-family facilitation*), desbordamiento positivo trabajo-familia (*work-family positive spillover*) e integración trabajo-familia (*work-family integration*). El negativo se enfoca desde el conflicto y considera los términos: conflicto trabajo-familia (*work-family conflict*), interferencia trabajo-familia (*work-family interference*) y desbordamiento trabajo-familia (*work-family spillover*).

Según algunos autores es necesaria mayor claridad en la definición conceptual de los términos que aluden al balance trabajo-vida (Allis y O'Driscoll, 2008; Grzywacz y Carlson, 2007; Kossek et al., 2010) para poder guiar a investigadores y a las prácticas organizacionales. Las principales críticas se muestran en la tabla 2-4.

Tabla 2-4

Críticas a la definición de balance trabajo-vida

Aspecto	Autores	Idea principal
Crítica a la definición en sí misma	Agosti, Bringsén y Andersson (2017); Allis y O'Driscoll (2008); Grzywacz y Carlson (2007); Kossek et al. (2010); Maertz y Boyar (2011); Rantanen, Kinnunen, Mauno y Tillemann (2011); Valcour (2007); Wayne et al. (2017)	El balance trabajo-vida se define de manera ambigua. Hace falta una definición clara, de manera que sea distinta de conflicto trabajo-familia principalmente. Se requiere una definición parsimoniosa.

Fuente: elaboración propia

Maertz y Boyar (2011) son muy críticos al evidenciar que el término balance trabajo-vida es tratado en la literatura de manera ambigua. Explican que las definiciones de balance trabajo-vida están relacionadas a un alto involucramiento en los roles, alta satisfacción o efectividad a través de los roles y la ausencia de conflicto trabajo-familia. Sostienen además que se debe aclarar la definición si se busca que la investigación en este campo progrese. Asimismo, Kossek, Baltes y Matthews (2011b) demandan mayor claridad en los términos que se refieren al constructo balance trabajo-vida. Estos autores nos dicen

que se usan los términos trabajo-familia, trabajo-no trabajo o trabajo-vida de manera indistinta.

El término que se utilice para denominar la relación trabajo-vida muestra la connotación que le atribuye el investigador. Si se utiliza la palabra conflicto o interferencia para referirse a la relación entre ambos dominios la aproximación es negativa. Utilizar las palabras balance o equilibrio torna la definición más inclusiva (Chang et al., 2010), así se incorpora la necesidad de equilibrio de individuos sin responsabilidades familiares. Un lugar de trabajo inclusivo será aquel en el que los individuos se sientan aceptados y valorados sin importar si son solteros o casados, si tienen hijos, si son heterosexuales o no, si trabajan medio tiempo o tiempo completo (Ryan y Kossek, 2008). Cuando se utiliza el término trabajo-vida en lugar de trabajo-familia deliberadamente se involucran políticas organizacionales que vayan más allá de las demandas de la familia (Daverth, Hyde y Cassell, 2015).

El estudio realizado por Chan et al. (2016) encontró que los constructos conflicto trabajo-familia, enriquecimiento trabajo-familia y balance trabajo-vida son teóricamente distintos, por lo que merecen una atención especial cuando se trabaja con ellos. Es decir, que pertenecen al ámbito de estudio de los diferentes roles de un individuo pero que no son sinónimos. De la misma manera, Haar, Roche y ten Brummelhuis (2017) sostienen que el balance se ha conceptualizado como reducción de conflicto, sin considerar el enriquecimiento y que otros se han enfocado en el conflicto y el enriquecimiento, ignorando el balance como un constructo diferente.

La tabla 2-5 muestra los principales aspectos referentes a la definición de balance trabajo-vida.

Tabla 2-5

Definiciones de balance trabajo-vida en la literatura

Autores	Definición
Guest (2002)	El balance trabajo-vida es la habilidad de dar suficiente tiempo para cumplir con los compromisos del trabajo y del hogar.
Frone (2003)	El balance está constituido por bajos niveles de conflictos de roles y altos niveles de facilitación entre roles.
Sturges y Guest (2004)	El balance trabajo-vida se define como el buen funcionamiento en aspectos laborales y en aspectos personales, con un mínimo conflicto de roles.
Kreiner, Hollensbe y Sheep (2009); Rothbard, Phillips y Dumas (2005)	Los enfoques integrador y segmentador y su efecto sobre el balance trabajo-vida son considerados.
Lewis et al. (2007)	Proponen otro término: “trabajo-persona integrados a la vida”.
Valcour (2007)	El balance se refiere a una evaluación individual general sobre su funcionamiento en múltiples roles de la vida.
Greenhaus y Allen (2011)	El balance es un sentimiento general u holístico que resulta de ser efectivo y estar satisfecho en roles altamente valorados.
Haar (2013)	Define el balance trabajo-vida como la medida en la que un individuo puede manejar adecuadamente los múltiples roles de su vida, incluyendo trabajo, familia y otras responsabilidades.
Direnzo, Greenhaus y Weer (2015)	El balance es un sentimiento general u holístico que resulta de ser efectivo y estar satisfecho en roles altamente valorados.
Chan et al. (2016)	El balance trabajo-vida se refiere a un sentido general de alegría. Esta conceptualización enfatiza las percepciones y no las medidas objetivas.
Agosti et al. (2017)	Desde una perspectiva psicológica, el balance trabajo-vida se define como el sentimiento de satisfacción debido a un balance exitoso entre trabajo y vida privada, y la efectividad y satisfacción de los individuos en sus roles de trabajo y familia. Desde una perspectiva social el balance trabajo-vida es definido como el cumplimiento de expectativas que son asociadas a los roles y compartidas en contextos sociales.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 2-5 son diversas las maneras de presentar el balance trabajo-vida. Como ejemplo, se tiene la definición de Sturges y Guest (2004), quienes definen el balance trabajo-vida como el buen funcionamiento en aspectos laborales y en aspectos personales con un mínimo conflicto de roles. Haar (2013) aborda el constructo balance trabajo-vida como la medida en la que un individuo puede manejar adecuadamente los múltiples roles de su vida, incluyendo trabajo, familia y otras responsabilidades.

El balance trabajo-vida es entendido por Haar (2013) como una percepción y no como una asignación de tiempo. No se conceptualiza el balance como una asignación de mitad y mitad de tiempo para dos roles fundamentales, pues los empleados pueden no desear esta repartición o puede no ser realista. Se asume que los empleados que trabajan menos para ocuparse de sus asuntos personales o aquellos que destinan mayor tiempo a actividades laborales para los fines de semana dedicarse a alguna otra actividad que les guste, pueden sentirse cómodos con esa situación. Haar presenta el balance trabajo-vida como una evaluación personal sobre el grado en el que un individuo maneja sus múltiples roles.

Antecedentes y consecuencias

Los modelos revisados sobre el balance (conflicto) trabajo-vida (familia) presentan como antecedentes variables que corresponden al dominio laboral, variables que corresponden al dominio no laboral y variables individuales. Estas variables dan lugar a la interferencia del trabajo en la familia y a la interferencia de la familia en el trabajo (Byron, 2005). Byron llama interferencia a la presencia del conflicto.

Para Byron (2005) las variables del dominio laboral son involucramiento en el trabajo (concentración, tiempo y energía dedicados al trabajo), horas de permanencia en el trabajo, apoyo brindado por el centro laboral, flexibilidad de horario y estrés laboral. Las variables de dominio no laboral son involucramiento en aspectos no laborales, horas dedicadas al ámbito no laboral, apoyo brindado por la familia, estrés de la familia, número de hijos, edad de los hijos, empleo de la pareja, estado civil. Las variables individuales son sexo, ingresos y habilidades.

Greenhaus y Beutell (1985) también mencionan variables del dominio laboral y no laboral, pero cada una de ellas es dividida en aspectos de tiempo, tensión emocional y

expectativas. Las variables de dominio laboral referentes a tiempo son horas trabajadas, trabajo inflexible, turnos de trabajo; las referentes a tensión son el conflicto de roles, la ambigüedad del rol y las expectativas se refieren a la objetividad y a la confidencialidad. Las variables de dominio no laboral referentes al tiempo son tiempo para los niños, tiempo para la pareja; las referentes a tensión son el conflicto con la familia, escaso apoyo de la pareja y las expectativas se refieren a calidez y apertura. Es decir que el tiempo que se dedica a una actividad dificulta cumplir los requerimientos de la otra, las tensión que se produce por un rol dificulta cumplir con las demandas del otro, los comportamientos que se requieren en un rol dificultan cumplir los del otro.

Las consecuencias de un desequilibrio entre el trabajo y la vida son enfermedades psicológicas, reducción en la satisfacción laboral y en la satisfacción con la vida y bajos niveles de compromiso (Sturges, 2008). Sturges (2008) también alerta sobre el problema que puede acarrear la confusión de los límites entre las actividades laborales y no laborales. En ese caso, el cansancio y el estrés se transfieren del dominio laboral al no laboral.

Las investigaciones sobre las consecuencias de la ausencia de balance trabajo-vida han demostrado que cuando un individuo requiere de una política de balance trabajo-vida y no la encuentra, se produce frustración (Ryan y Kossek, 2008). La gente con altos niveles de conflicto trabajo-vida tiende a estar menos satisfecha con su trabajo (Kossek y Ozeki, 1998).

Kossek et al. (2011b) listan los beneficios de implementar políticas que favorecen el balance trabajo-vida: mejores actitudes de los empleados, ahorro de costos, mejoras en el reclutamiento y en la retención. Para Deery (2008), el balance trabajo-vida es uno de los cuatro factores más importantes en la intención de dejar la empresa. Su estudio lo realiza

en la industria hotelera, en la que los factores considerados en la retención de personal son actitudes hacia el trabajo, como satisfacción laboral y compromiso organizacional, dimensiones personales como la fatiga emocional y estrategias organizacionales de retención como el entrenamiento y el balance trabajo-vida. Indica además que recientemente se ha incorporado su estudio en relación con la rotación y la retención de personal. Igualmente, en la investigación realizada por Calisir, Gumussoy e Iskin (2011), el conflicto trabajo-familia es estudiado en trabajadores de tecnología de la información como un factor que genera la intención de dejar la empresa.

Por otro lado, el trabajo y el ocio podrían ser fuentes de salud para las personas. El balance trabajo-vida se considera una de las medidas más efectivas para mejorar el bienestar general del trabajador (Zheng, Kashi, Fan, Molineux y Ee, 2016). Cuando el trabajo y la vida privada interactúan de una manera positiva la organización puede esperar menor ausentismo, mejor desempeño, mayor compromiso de la organización y mayor bienestar del empleado (Agosti et al., 2017). Una vida balanceada contribuye a la felicidad y a una vida satisfecha y próspera (Sirgy y Wu, 2009).

Poblaciones estudiadas

La literatura sobre balance trabajo-vida ha sido cubierta con limitaciones teóricas y prácticas debido a que la investigación se ha centrado en un estrecho grupo de trabajadores y familias tradicionales.

Byron (2005) sugiere que los estudios que se realizan sobre el conflicto trabajo-vida o vida-trabajo tiene resultados que varían según la muestra esté compuesta de mujeres, de mujeres con hijos o de padres. Por ello, realiza un estudio en el que compara trabajadores con hijos y sin hijos. Los que tienen hijos son los que ante mayor estrés laboral experimentan mayor conflicto trabajo- familia, contrariamente a los que no tienen hijos.

Las críticas sobre las poblaciones muestreadas son referentes a género y ubicación geográfica. La literatura de trabajo-vida se centra en muestras conformadas por mujeres con hijos y no incluye a los solteros, familias de padres solteros, familias extendidas ni a familias de homosexuales (Casper, Bordeaux et al., 2007). Si el concepto de balance trabajo-vida se analiza considerando la inclusión de grupos tradicionalmente excluidos, se podrán proponer a las empresas iniciativas para lograr acuerdos de trabajo-vida más efectivos (Özbilgin, Beauregard, Tatli y Bell, 2011). Asimismo, los estudios sobre las iniciativas trabajo-familia se han documentado en Norte América y en Europa y se sabe poco de otras regiones, especialmente de economías en desarrollo (Ali et al., 2017; Kossek et al., 2010). Los especialistas demandan analizar cómo los aspectos trabajo-familia varían a través de diferentes contextos culturales (Bianchi y Milkie, 2010).

A lo largo de la revisión de literatura realizada se encontró un estudio sobre balance trabajo-vida realizado en la población de adultos solteros sin hijos (Casper, Weltman y Kwesiga, 2007). El estudio demostró que los solteros perciben una mayor inequidad en el soporte trabajo-familia de sus organizaciones. Gonzalez, Ragins, Ehrhardt y Singh (2018) sostienen que el estudio de la relación trabajo-vida se ha centrado en familias nucleares, ignorando a las personas que no tienen hijos y a los solteros.

En la tabla 2-6 se presentan las principales críticas a las poblaciones estudiadas en el balance trabajo-vida.

Tabla 2-6

Balance trabajo-vida y las críticas sobre poblaciones estudiadas

Autores	Idea principal
Casper, Weltman y Kwesiga (2007)	Son individuos casados los que conforman las muestras de estos estudios.
Casper, Bordeaux et al. (2007)	La literatura no incluye a solteros, familias extendidas ni a familias de homosexuales.
Kossek et al. (2010)	Los estudios se han documentado en Norteamérica y Europa. Poco se sabe de otras regiones.
Chang et al. (2010); Özbilgin et al. (2011)	La investigación trabajo-familia se ha centrado en un estrecho grupo de trabajadores y familias tradicionales.
Kossek et al. (2011)	Trabajadores de distintas características demográficas deberían incluirse en este estudio: generación Y, trabajadores mayores.
Wang, Kwan y Zhou (2016)	Se ha estudiado el balance trabajo-familia en Occidente y no se sabe si las teorías occidentales se pueden aplicar en locaciones orientales.
Ali et al. (2017)	Hay pocas evidencias de los asuntos de balance trabajo-vida en la literatura de recursos humanos internacional.
Gonzalez et al. (2018)	La investigación de trabajo-vida se ha centrado estrechamente en su impacto en familias nucleares. Esta aproximación es limitante e ignora a padres solteros, a los que no tienen hijos, a los solteros.

Fuente: elaboración propia

A continuación, se desarrollará el tema de los valores laborales puesto que se estudiarán como antecedentes del arraigo laboral al igual que el balance trabajo-vida. Los valores laborales intrínsecos y extrínsecos se han planteado como antecedentes que merecen ser analizados en el marco del estudio del arraigo laboral (Kiazad et al., 2015).

Valores laborales

Como señala la literatura revisada, en el marco del estudio de los antecedentes del arraigo laboral aún hay mucho por explorar. Algunos autores recomiendan indagar factores individuales (Felps et al., 2009) y los valores se consideran aspectos críticos para la motivación de los individuos (Van den Broeck et al., 2014). Los valores laborales tienen implicancias en el tipo de carrera que se elige, en el ambiente laboral que se prefiere o en el tipo de decisiones que se toma en el entorno organizacional (Dose, 1997).

Los valores laborales son los resultados que la gente desea y siente que serán obtenidos a través del trabajo. Forman las percepciones de los empleados sobre las preferencias en el trabajo. Ejercen una influencia directa en las actitudes y comportamientos de los empleados, las decisiones laborales, las percepciones y la solución de problemas (Twenge et al., 2010). Los valores laborales pueden ser entendidos como “estándares de evaluación relacionados al trabajo o al ambiente del trabajo, por los cuales las personas discernen lo que es correcto o evalúan la importancia de sus preferencias” (Dose, 1997, pp. 227-228). Los valores laborales son un subconjunto del sistema de valores generales (Wuthnow, 2008). La razón de la separación de este subconjunto se origina en la estructura básica de las sociedades modernas donde el trabajo se considera una fuente elemental de desarrollo.

Los valores laborales son juicios individuales sobre la importancia o relevancia de las acciones y resultados en el lugar de trabajo. Se basan en necesidades y son adquiridos a través de la experiencia. Los valores influyen significativamente la fijación de objetivos y la toma de decisiones (Furnham y Mac Rae, 2018). Para Basinska y Dåderman (2019) los valores representan las cualidades más altas de las personas y son las representaciones cognitivas de motivaciones básicas. Los valores laborales representan lo que es importante para los empleados y lo que desean alcanzar en su trabajo (Sortheix, Chow, y Salmela-Aro, 2015). En términos simples, los valores laborales indican qué es importante o deseable para los individuos en sus vidas laborales (Kuron, Lyons, Schweitzer y Ng, 2015).

Chen y Choi (2008) destacan que entender constructos de comportamiento organizacional ayudará a que se desarrollen estrategias de recursos humanos más efectivas. Los valores laborales se encuentran dentro de estos constructos e impactan en el comportamiento del individuo frente a aspectos laborales. Estos autores señalan que entender las diferencias

de los valores laborales entre las generaciones es vital para la gestión de recursos humanos, como, por ejemplo, en el reclutamiento y en la retención de personal.

Diferentes tipologías de valores laborales se encuentran al revisar los diversos estudios conducidos sobre el tema. Sin embargo, según Kuron et al. (2015), son cuatro las que se identifican consistentemente en la literatura. En primer lugar, los valores laborales intrínsecos, que se refieren a la satisfacción psicológica inherente al trabajo, como un trabajo interesante, retador, variado, que estimule el intelecto. En segundo lugar, los valores laborales extrínsecos, que se refieren a los aspectos materiales del trabajo, como el pago, los beneficios o la seguridad laboral. En tercer lugar, los valores laborales sociales o altruistas, que tienen que ver con las relaciones entre los supervisores, los empleados y el deseo de ayudar a otros y contribuir a la sociedad. En cuarto lugar, los valores laborales de prestigio o estatus, que se refieren a la influencia y al poder.

En el meta análisis realizado por Jin y Rounds (2012) también se refieren a estos cuatro tipos de valores laborales, distinguiendo entre quienes proponen las clasificaciones. Mencionan la clasificación de Harding y Hikspoors (1995) en la que los valores laborales se presentan en relación a las funciones que cumple el trabajo: significado personal, puesto que el trabajo provee una fuente para utilizar las habilidades, desarrollarse y actualizarse; intercambio, en la medida que la gente trabaja para obtener dinero, seguridad y otras formas de compensaciones; contacto social, pues las personas establecen relaciones en el lugar de trabajo y finalmente estatus, debido a que ciertos puestos ofrecen prestigio, poder y autoridad.

Asimismo, Jin y Rounds (2012), mencionan la clasificación de Lyons, Higgins y Duxbury (2010), en la que los valores laborales pueden ser: cognitivos, que en otras tipologías son llamados intrínsecos; instrumentales, que en otras tipologías son llamados extrínsecos;

sociales, que se refieren a las relaciones entre trabajadores, supervisores y finalmente, de prestigio, que se relacionan al estatus, la influencia y el poder. Otra tipología mencionada es la de Ros, Schwartz y Surkiss (1999), en la que los valores laborales pueden ser: intrínsecos o de auto actualización, que incluyen crecimiento personal, autonomía, creatividad, reto, estimulación intelectual; extrínsecos o de seguridad o valores materiales, que incluyen el pago, la seguridad; sociales o valores relacionales, que incluye las relaciones con otros, altruismo, apoyo a la sociedad y finalmente, estatus, que incluye prestigio, poder autoridad, influencia. Luego del análisis, Jin y Rounds (2012) adoptan la clasificación de valores laborales intrínsecos, extrínsecos, sociales y de estatus.

En el trabajo desarrollado por Lyons (2003) los valores laborales que se exploran son los intrínsecos (estimulante intelectualmente, retador, interesante, aprendizaje continuo, satisfactorio, realización, usa las habilidades, variedad, creatividad), los extrínsecos (beneficios, salario, seguridad laboral), los relacionados al estatus (autoridad, prestigio, influencia, viajes, reconocimiento), los altruistas (valores morales, contribución, justicia), los relacionados a la libertad (horas de trabajo, balance, trabajo en solitario) y los de entorno social (diversión, compañeros de trabajo).

Valores laborales intrínsecos y extrínsecos

Los valores son indicadores de las decisiones y acciones de los individuos. Como lo mencionó Maslow en 1943, la aproximación de los valores a la motivación asume que las personas se motivarán por actividades y resultados que valoren. Los valores laborales extrínsecos se centran en las consecuencias del trabajo y son recompensas tangibles y externas al individuo como el ingreso, oportunidades de avance en la carrera y estatus. Por el contrario, los valores laborales intrínsecos se enfocan en el proceso del trabajo y son las recompensas intangibles que reflejan el interés inherente en el trabajo, en el

potencial de aprendizaje y la oportunidad de ser creativo (Jin y Rounds, 2012; Twenge et al., 2010).

Los investigadores de la teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) se han preocupado por el tipo de motivación que subyace a un comportamiento aprendido. En este sentido los comportamientos pueden ser motivados intrínsecamente o extrínsecamente. La motivación intrínseca es llamada motivación autónoma. Se da cuando las personas se conectan con una actividad que encuentran interesante y realizan la actividad a voluntad. Por el contrario, cuando tienen que conectarse, porque experimentan una presión, una sensación de tener que hacerlo, se da una motivación controlada, como en el caso de las recompensas extrínsecas. Para la teoría de la Autodeterminación, los comportamientos pueden caracterizarse en función al grado en el que son autónomos o controlados. En ambos casos son intencionales y opuestos a la desmotivación, que implica que no haya intención o motivación (Gagné y Deci, 2005).

La motivación intrínseca implica a gente realizando una actividad porque la encuentran interesante y deriva en satisfacción espontánea por la actividad misma. La motivación extrínseca en contraste, requiere una instrumentalidad entre la actividad y su consecuencia, como podrían ser recompensas verbales. En este caso la satisfacción se genera por las consecuencias de la actividad, no por la actividad en sí misma (Gagné y Deci, 2005).

Los valores laborales extrínsecos se enfocan en los resultados del trabajo por los que las personas reciben recompensas tangibles relacionadas con la función económica del trabajo, como el salario, prestigio o seguridad laboral. Por otro lado, los valores laborales intrínsecos se enfocan en resultados del trabajo relacionados a recompensas psicológicas como reconocimiento y oportunidad de crecer (Basinska y Dåderman, 2019).

Asimismo, para Vansteenkiste et al. (2007) los valores laborales extrínsecos se refieren a la búsqueda del éxito, avanzando en la jerarquía organizacional para alcanzar prestigio, estatus y altos ingresos. Por otro lado, los valores laborales intrínsecos reflejan el deseo natural de actualizarse, desarrollarse y crecer en el lugar de trabajo (autodesarrollo), de construir relaciones significativas y satisfactorias con colegas (afiliación) y ayudar a la gente en necesidad (contribución a la comunidad).

Para Furnham y MacRae (2018) los factores motivacionales intrínsecos se encuentran con frecuencia bajo el control de los gerentes más que los factores motivacionales extrínsecos. Para ilustrarlo, mencionan que los gerentes pueden estar en capacidad de trabajar directamente temas de reconocimiento y autonomía y pueden carecer de la potestad de modificar planes de compensación o de seguros.

Según Sortheix et al. (2015), los valores laborales intrínsecos motivan a los individuos a través del disfrute y satisfacción obtenidos en el trabajo. La motivación intrínseca se ha relacionado con sus capacidades individuales para manejar sus carreras y ser proactivos. Los valores laborales intrínsecos en los jóvenes los dirigirán a encontrar empleos en los que incluso rediseñen sus puestos para mejorar su encaje en la organización. Por otro lado, los valores laborales extrínsecos llevarán a las personas a seguir un comportamiento por razones instrumentales. Estos autores mencionan que la motivación extrínseca está ligada a mayor ansiedad, menor bienestar, mayor agotamiento. En el campo laboral, la orientación a valores laborales extrínsecos se relaciona negativamente con vitalidad laboral, satisfacción laboral, dedicación e incrementa las intenciones de rotación.

Los valores laborales y las generaciones

Existen algunos estudios que han evaluado los valores laborales en diferentes generaciones de trabajadores. El estudio de Twenge et al. (2010) es relevante porque

compara los valores organizacionales de tres generaciones los baby boomers, la generación X y la generación Y en la misma etapa de desarrollo. Los investigadores encontraron que las generaciones difieren en sus valores laborales y se sugiere que la investigación futura se centre en estudiar las causas y consecuencias de esas diferencias. Hallaron, asimismo, que las generaciones más jóvenes no necesariamente están buscando significado en el trabajo, como se ha sostenido. Encontraron que las tres generaciones valoran las recompensas intrínsecas pero los más jóvenes las valoran ligeramente menos. Los miembros de la generación Y califican los valores intrínsecos como los más valorados, pero dejarían su organización por una mejora económica.

Gorczyca y Hartman (2017) sostienen que los valores de la generación Y son distintos de los de la generación X y los *baby boomers* y que sus expectativas también lo son. Consideran que haber nacido en la revolución tecnológica condiciona que sean distintos en diferentes aspectos.

La revisión teórica desarrollada por Parry y Urwin (2011) sobre diferencias generacionales en valores laborales menciona que la creencia en que estas diferencias se manifiestan en el lugar de trabajo da lugar al supuesto popular de que las diferentes generaciones necesitan ser gerenciadas de maneras distintas. Los autores estudian el vínculo entre diferentes generaciones y los valores laborales. En su revisión destacan que algunos estudios han encontrado diferencias entre generaciones mientras que otros no lo han conseguido.

Hansen y Leuty (2012), argumentan que una de las dificultades para entender las generaciones ha sido la variedad de opiniones sobre los años que abarca cada una. Estos investigadores encontraron que la generación a la que pertenece un individuo influye más en los valores laborales que la edad del individuo. Es decir, que lo que valoran los

individuos del entorno laboral está determinado por los eventos de vida que comparten con los miembros de su generación. Los investigadores consideraron en su estudio gente de la misma edad, pero perteneciente a tres generaciones distintas. Ellos encontraron pocas diferencias entre los valores laborales de las diferentes generaciones y explican que algunos aspectos que se supone son valorados por la generación de trabajadores más jóvenes (como el balance entre el trabajo y la vida, un ambiente de trabajo relajado y divertido) no están incluidos en los inventarios sobre valores laborales que se aplican. Es decir, que critican que no se están evaluando estos valores laborales.

En otro de los estudios sobre los valores laborales y las generaciones, realizado por Lyons et al. (2005), se explica que la literatura existente sobre diferencias generacionales en valores laborales es casi exclusivamente anecdótica o basada en opiniones y que poco se ha hecho para investigar esas diferencias empíricamente. Es decir, que son los estereotipos los que aparecen describiendo a las diferentes generaciones. Estos autores estudiaron a trabajadores del conocimiento y encontraron diferencias significativas entre las generaciones con respecto a lo que ellos consideran importante en sus vidas laborales.

Paulin, Ferguson, Jost y Fallu (2014) se refieren a la paradoja que se da en los medios de comunicación y en el campo académico, al explicar características de la generación Y. Incluso la denominan generación *Me* y generación *We*. Al denominarla generación *Me*, mencionan que los miembros de esta generación son extrínsecos y materialistas, centrados en el dinero y la imagen, si se les compara con otras generaciones. Al presentarla como la generación *We* aluden a una generación empática, respetuosa, con ganas de hacer del mundo un mejor lugar en donde vivir. Sin embargo, al contrario de sus padres, no son leales a una sola causa. Esta paradoja invita a estudiar las motivaciones de los miembros de la generación Y. Gorczyca y Hartman (2017) también mencionan una clasificación opuesta sobre los miembros de la generación Y. Sostienen que la generación

Me es narcisista, impulsiva, protegida y la generación *We* es altruista, determinada y colaborativa. Sostienen, además, que mientras esta generación quiere hacerle un bien al planeta también esperan algo a cambio.

Debido a la preocupación por disminuir la intención de dejar la empresa de la generación Y, la investigación propuesta se centra en su estudio. Por ello, a continuación, se presentan algunos aspectos destacados sobre esta generación.

Generación Y

El estudio de las generaciones en el lugar de trabajo ofrece oportunidades para diseñar políticas que manejen efectivamente las diferencias generacionales en el entorno laboral (Joshi, Dencker, Franz y Martocchio, 2010). Según Smola y Sutton (2002) los jóvenes nacidos a partir de 1982 presentan características singulares, especialmente debido a que su crecimiento se ha dado en un ambiente marcado por un alto desarrollo tecnológico.

De acuerdo con Joshi et al. (2010), las generaciones usualmente se conceptualizan según la edad. Este es el caso de los llamados, *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y. Esta clasificación asume que el hecho de crecer en una determinada época impacta en los valores y las actitudes de los individuos que nacieron en el mismo período.

Una generación es un grupo de pares que comparten demografía, eventos de vida, desde que nacen hasta la adultez. Comparten historia, hechos relevantes, valores y comportamientos. Es decir, que es un grupo que nace en la misma era y socializa en un ambiente similar. Por supuesto, no significa que todos los miembros de una generación sean idénticos, siempre habrá diferencias de personalidad (Kolnhofer-Derecskei, Reicher y Szeghegyi, 2017). Vivir experiencias similares da lugar a patrones similares de pensamiento y comportamiento (Coates, 2017).

Según Twenge (2010) si bien se mencionan permanentemente estereotipos sobre las diferentes generaciones, no se han verificado empíricamente las diferencias entre ellas. En este mismo sentido, se expresan Cennamo y Gardner (2008); Hershatter y Epstein (2010); Myers y Sadaghiani (2010); Kowske, Rasch y Wiley (2010). Algunas de las diferencias no verificadas que se le atribuyen a la generación más joven son el espíritu altruista y la valoración sobre el tiempo libre (Twenge, 2010). Según Myers y Sadaghiani (2010) las especulaciones les atribuyen características positivas y negativas a los jóvenes profesionales. Entre las positivas destacan: atracción por ambientes diversos, capacidades de comunicación avanzadas, conocimientos de tecnologías de la información, comodidad con el trabajo en equipo. Entre las negativas se encuentran: impaciencia, deslealtad y engreimiento.

Los jóvenes bajo estudio son los nacidos entre 1982 y 1999, a los que comúnmente se les clasifica como miembros de la generación del milenio o generación Y (Twenge et al., 2010). Cabe mencionar que los límites de inicio y fin de las generaciones varían en la literatura revisada (De Hauw y De Vos, 2010; Levenson, 2010; Myers y Sadaghiani, 2010; Twenge, 2010).

El entorno profesional se encuentra fuertemente interesado en esta generación puesto que constituye la nueva generación en el ámbito laboral (De Hauw y De Vos, 2010). El interés es debido a la presencia de posible conflicto entre las generaciones que conviven en una misma organización. Los gerentes deben lidiar con las diferencias generacionales que pueden causar alteraciones en las relaciones de los empleados y en su productividad (Myers y Sadaghiani, 2010). Del mismo modo, el entorno académico está interesado en saber cómo influyen estos jóvenes en los centros laborales actualmente (Coates, 2017; De Hauw y De Vos, 2010). Dirigir y motivar a esta generación es considerado un reto, una

oportunidad y una habilidad que se debe aprender (Hershatter y Epstein, 2010; Naim y Lenka, 2018).

La generación Y ha experimentado eventos como el surgimiento de Internet, la popularidad de las redes sociales, el crecimiento de la conciencia ambiental y el crecimiento del terrorismo. El contexto en el que han nacido condiciona que amen divertirse y asuman riesgos (Naim y Lenka, 2018). Esta generación es educada, maneja idiomas y nuevas tecnologías. En el trabajo se maneja con facilidad en entornos multiculturales cooperando y trabajando en equipo, tienen necesidad de contacto cercano y de retroalimentación de sus superiores (Gong, Ramkissoon, Greenwood y Hoyte, 2018; Robak, 2017).

La relación de los jóvenes con la intención de dejar el trabajo presenta contradicciones. Por un lado, algunos investigadores sostienen que estos reportan una menor intención de dejar sus trabajos o que por lo menos los resultados son diversos (Twenge, 2010). Por otro lado, se sostiene que la intención de dejar la empresa está presente en los jóvenes si sus expectativas no se cumplen (Cennamo y Gardner, 2008; Hershatter y Epstein, 2010). Una de las causas de la rotación prematura es el sentimiento de aburrimiento en el centro laboral (Myers y Sadaghiani, 2010).

Kowske et al. (2010) señalan que, ante los resultados contradictorios sobre la intención de dejar la empresa, se requiere mayor investigación en este ámbito. Para ilustrar los diversos resultados Ng y Feldman (2010) encontraron que los trabajadores mayores estaban más satisfechos y afectivamente comprometidos que los más jóvenes. Mientras que Ng y Feldman encontraron que la relación entre edad y rotación es cercana a cero. Para Gong et al. (2018) la generación Y tiene más probabilidades de moverse de empleos. Lo atribuyen a un compromiso mayor con sus carreras que con las organizaciones.

La generación más joven es justamente la que desea avanzar en su carrera y desarrollar sus habilidades y conocimientos. Si una organización no le brinda estas oportunidades podrían buscarlas en otras organizaciones sin importar si son bien pagados (Dhanpat et al., 2018).

Un estudio cualitativo realizado por Kultalahti y Viitala (2015), revela que el aprendizaje permanente, los retos, la flexibilidad, el balance trabajo-vida son importantes, pero más aún es relevante el desarrollo de competencias para la generación Y.

Los valores laborales, la ética y el estilo de trabajo de estos jóvenes son distintos de los de la generación X y de los *baby boomers*. Son ambiciosos, creativos, orientados hacia metas y muy conscientes de lo que valen. Poseen altos niveles de optimismo y autoestima. Desean que sus supervisores les ofrezcan mentoría y que les den poder de decisión. Solicitan retroalimentación sobre su desempeño y el reconocimiento de sus contribuciones (Naim y Lenka, 2018).

Para Manuti et al. (2018), los miembros de la generación Y son asertivos y confían en sí mismos, valoran el entrenamiento, el desarrollo, el trabajo con significado y son ambiciosos. Demandan autonomía, retroalimentación inmediata, buscan todo inmediato, se adaptan bien a nuevas circunstancias y son más individualistas que colectivistas.

Para algunos autores el balance trabajo-vida es valorado por los jóvenes nacidos a partir de 1982 (Coates, 2017; Ng, Schweitzer y Lyons, 2010; Twenge, 2010) y será demandado a sus empleadores (Cennamo y Gardner, 2008; Hershatter y Epstein, 2010). Contrariamente, para otros, estos jóvenes trabajan largas jornadas como las generaciones predecesoras (Deal et al., 2010) o no se ha encontrado en ellos un deseo marcado por el balance trabajo-vida (De Hauw y De Vos, 2010; Robak, 2017). Para Myers y Sadaghiani (2010) se presenta una contradicción pues, por un lado, los jóvenes valoran condiciones

de trabajo flexible y, por otro, demandan altos niveles de supervisión y estructura del trabajo, lo cual se dificulta con la presencia de arreglos de trabajo flexible o teletrabajo.

Para algunos investigadores el trabajo ocupa un lugar menos central en la vida de los jóvenes profesionales. Valoran más el ocio, aunque prefieren trabajar en posiciones que tal vez no paguen bien, pero sean satisfactorias y permitan alcanzar un balance trabajo-vida (Manuti et al., 2018).

Para otros investigadores el balance trabajo-vida no está vinculado a la generación a la cual pertenece el individuo. Para Deal et al. (2010) la atracción por el balance trabajo-vida no es un tema generacional sino situacional, de acuerdo con la fase del ciclo de vida. Para ilustrarlo mencionan que valorar una guardería en el centro laboral no está en función a la edad sino a la tenencia de un hijo pequeño.

Otra de las características que se atribuye a los jóvenes nacidos a partir de 1982 es su expectativa de comunicarse con sus supervisores frecuentemente. Esperan que sus supervisores y gerentes se comuniquen con ellos, aunque los asuntos sean reservados para empleados de mayor jerarquía y experiencia (Myers y Sadaghiani, 2010; Ng et al., 2010).

Adicionalmente, los jóvenes profesionales poseen altas expectativas sobre su desarrollo de carrera y estas representan un motivador para ellos (De Hauw y De Vos, 2010). La percepción del soporte organizacional vía consejería personalizada y un ambiente de trabajo amigable son altamente valorados por los jóvenes (Twenge y Campbell, 2008).

Kowske et al. (2010), Levenson (2010) y Westerman y Yamamura (2007) manifiestan la escasez de los estudios sobre la generación nacida a partir de 1982 y sus resultados. Estos se muestran complementarios y contradictorios a la vez, por lo que hace falta estudiar con mayor profundidad a esta generación. Incluso se podrían considerar diferentes subgrupos de esta generación (Coates, 2017; De Hauw y De Vos, 2010).

Como se ha mostrado a través de esta sección, estudiar a los jóvenes profesionales resulta de interés para el sector académico y empresarial pues numerosas aseveraciones sobre ellos se deben a estereotipos y no a verificación empírica. Las empresas afrontan la convivencia de diversas generaciones en su fuerza laboral, lo cual lleva a prestar especial atención a las diferencias que se puedan dar entre ellas. Algunos de los aspectos que la literatura muestra como contradictorios son la intención de dejar la empresa por parte de los jóvenes profesionales, el interés por el balance trabajo-vida y el interés por recompensas económicas. Las principales características de los jóvenes de la generación Y relacionadas a los temas que se propone estudiar, se presentan en la tabla 2-7.

Tabla 2-7

Principales características de la generación Y en el ámbito laboral

Autores	Ideas principales
Twenge y Campbell (2008)	El soporte organizacional y un ambiente de trabajo amigable son altamente valorados por los jóvenes.
Cennamo y Gardner (2008); Hershatter y Epstein (2010); Twenge (2010)	Existe contradicción sobre sus intenciones de dejar la empresa.
Ng et al. (2010); Twenge (2010)	Valoran el balance trabajo-vida.
De Hauw y De Vos (2010) Deal et al. (2010)	Se presenta una contradicción con el enunciado anterior. No se encuentra un deseo marcado con el balance trabajo-vida. Trabajarán largas jornadas como las generaciones predecesoras. La atracción hacia el balance trabajo-vida no es un tema generacional sino situacional.
Hershatter y Epstein (2010)	Los jóvenes ofrecerán lealtad a quién los valore, cuide y aprecie.
De Hauw y De Vos (2010)	El desarrollo de carrera es un factor que motiva a esta generación.
Myers y Sadaghiani (2010)	Los jóvenes de la generación Y desarrollan mayor compromiso hacia los individuos que hacia las organizaciones.
Twenge et al. (2010)	Las generaciones más jóvenes no necesariamente buscan significado en el trabajo como algunos han teorizado.
Valenti (2014)	Los jóvenes de la generación Y desean un trabajo significativo y oportunidades de avanzar y en igual medida recompensas económicas.
Coates (2017)	Los miembros de la generación Y valoran el balance trabajo-vida, el desarrollo de carrera, la flexibilidad y la libertad en el trabajo.
Fischerová y Půbalová (2018)	Los jóvenes valoran su vida personal y no la desean sacrificar por completo por su vida laboral. Escogen a sus empleadores considerando la responsabilidad social.
Gong et al. (2018)	La generación Y busca retroalimentación. Se llevan bien con los supervisores y están obsesionados con el manejo de redes. Tienen comportamientos proactivos en el trabajo.
McKeon Ramirez, Harrison y Craven (2018)	Los miembros de la generación Y valoran el encaje entre la persona y la organización y el balance trabajo-vida.
Naim y Lenka (2018)	Los jóvenes de la generación Y son ambiciosos, creativos, orientados al logro, optimistas, poseen autoestima.
Robak (2017)	Se les atribuye flexibilidad, adaptación al cambio, ganas de aprender y rechazo a compromisos de largo plazo. Prestan atención a las condiciones y al proceso de alcanzar el éxito más que otras generaciones y están menos deseosos de sacrificar otras esferas de su vida en favor del trabajo.
García et al. (2019)	Los trabajadores de la generación Y le dan más importancia a aspectos no monetarios del trabajo: contenido del trabajo, flexibilidad, posibilidad de aprender, buena atmósfera laboral y un supervisor agradable.

Fuente: elaboración propia

Particularmente, Lyons (2002) menciona que los supuestos valores de esta generación pueden analizarse como valores centrales y valores laborales. Como valores centrales destacan comodidad con la tecnología, adaptación al cambio, optimismo, diversidad, conexión global y creación de redes. Como valores laborales se encuentran el sacrificio de la vida personal por el desarrollo de carrera, la dependencia de supervisión cercana y la dedicación a lograr sus metas. García et al. (2019) muestran que los aspectos intrínsecos del trabajo tienen mayor importancia para la generación Y.

La literatura revisada confirma que hace falta profundizar el estudio sobre la generación Y en el entorno laboral, específicamente en lo referente a la intención de dejar la empresa.

Conclusión

A manera de cierre de la revisión de literatura se presentan las brechas detectadas sobre los jóvenes profesionales, el arraigo laboral, el balance trabajo-vida y los valores laborales en la tabla 2-8. La literatura sugiere que el arraigo laboral se estudie en relación a la intención de dejar la empresa, incorporando la investigación de sus determinantes, así como la exploración de sus tres dimensiones, vínculos, encaje y sacrificio. Se sugiere además utilizar la Teoría de la Conservación de Recursos en el estudio del arraigo laboral, sus antecedentes y consecuencias. Asimismo, el balance trabajo-vida y los valores laborales resultan un campo atractivo de estudio como antecedentes del arraigo laboral. En cuanto al balance trabajo-vida, la literatura sugiere que hace falta investigar el balance como tal y no como una medida de ausencia de conflicto, así como que se estudien poblaciones distintas a las de mujeres con responsabilidades familiares. En cuanto a los valores laborales, la literatura espera que se profundice más en ellos, especialmente en su estudio ligado a las diversas generaciones para entender su comportamiento en el lugar de trabajo. El estudio de la generación Y se torna importante, pues sobre ella aún se

presentan contradicciones en cuanto a su comportamiento en el lugar de trabajo, específicamente en los diversos aspectos mencionados como son arraigo laboral, valores laborales y balance trabajo-vida. En el estudio de estos constructos se reclama que las muestras estén compuestas por personas con experiencia laboral y pertenecientes a países emergentes.

Tabla 2-8

Brechas detectadas en la literatura

Área específica	Brecha	Sustento
Jóvenes profesionales	1. La actitud hacia el trabajo de los jóvenes profesionales presenta resultados contradictorios en las investigaciones que se han desarrollado. Existe un gran interés por conocer aspectos laborales de los jóvenes profesionales para lograr retenerlos.	Coates (2017); D'Amato y Herzfeldt (2008); Haar (2013); James, Mckechnie y Swanberg (2011); Naim y Lenka (2018); Parkes y Langford (2008); Sturges y Guest (2004)
	2. Se carece de coincidencias sobre si la generación de jóvenes nacidos a partir de 1982 considera de vital importancia el que su empleador le ofrezca el balance trabajo-vida. Se mencionan estereotipos, pero no se han verificado las características de esta generación.	Cennamo y Gardner (2008); Hershatter y Epstein (2010); Kowske et al. (2010); Mansour y Tremblay (2016); Myers y Sadaghiani (2010); Twenge (2010)
	3. Las generaciones jóvenes son menos propensas a creer que la lealtad hacia el empleador es conveniente, pero estos resultados no se pueden generalizar a todas las zonas geográficas y culturas. La mayoría de investigaciones se han conducido en Estados Unidos. Hace falta estudiar a este grupo en otros países.	D'Amato y Herzfeldt (2008)
	4. Los estudios se han centrado en jóvenes estudiantes y no en jóvenes que trabajan.	Naim y Lenka (2018); Robak (2017)

Tabla 2-8 (continuación)

Área específica	Brecha	Sustento
Arraigo laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="421 360 1323 480">1. Existen resultados contradictorios en cuanto a la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales, por lo que se requiere mayor investigación en este aspecto. El arraigo laboral es un predictor de la intención de dejar la empresa. Se requiere mayor estudio del arraigo laboral. <li data-bbox="421 496 1323 557">2. Los investigadores señalan la importancia de estudiar los antecedentes del arraigo laboral. <li data-bbox="421 636 1323 697">3. Dos de los antecedentes que la literatura propone estudiar son el balance trabajo-vida y los valores laborales intrínsecos y extrínsecos. <li data-bbox="421 745 1323 805">4. El arraigo laboral es un constructo formativo compuesto por tres dimensiones. Hace falta estudiar sus dimensiones por separado: vínculos, encaje y sacrificio. <li data-bbox="421 821 1323 882">5. La teoría de arraigo laboral ha sido desarrollada y validada principalmente en Estados Unidos, hace falta explorarla en otras realidades. <li data-bbox="421 898 1323 986">6. La Teoría de la Conservación de Recursos se presenta como la adecuada para explorar los antecedentes y consecuencias del arraigo laboral aunque la Teoría del Intercambio Social ha recibido mayor atención previamente. 	<p data-bbox="1352 360 1966 421">Dechawatanapaisal (2018a); Kowske et al. (2010); Lee et al. (2014); Twenge (2010)</p> <p data-bbox="1352 501 1966 620">Afsar et al. (2018); Allen y Rhoades (2013); Dechawatanapaisal (2018a); Karatepe (2013b); Khorakian et al. (2018); Nguyen et al. (2017); Rahimnia et al. (2019); Yang et al. (2011)</p> <p data-bbox="1352 636 1966 724">Afsar et al. (2018); Bambacas y Kullik (2013); Felps et al. (2009); Karatepe (2016), Kiazad et al. (2015); Peltokorpi et al. (2015); Ryan y Kossek (2008)</p> <p data-bbox="1352 740 1966 769">Coetzer et al. (2017); Lee et al. (2014)</p> <p data-bbox="1352 817 1966 876">Coetzer et al. (2018); Ghosh y Gurunathan (2015); Peltokorpi et al. (2015)</p> <p data-bbox="1352 892 1966 920">Kiazad et al. (2015); Thakur y Bhatnagar (2017)</p>

Tabla 2-8 (continuación)

Área específica	Brecha	Sustento
Balance trabajo-vida	1. El estudio del balance trabajo-vida se ha enfocado principalmente en las mujeres trabajadoras (enfoque marcado de género) y hace falta estudiar este tema en otros grupos como los solteros sin hijos.	Chang et al. (2010); Haar (2013); Mansour y Tremblay (2016); Özbilgin et al. (2011)
	2. Los estudios sobre temas relacionados al balance trabajo-vida se han desarrollado principalmente en Estados Unidos y el Reino Unido. Se sugiere su estudio en la realidad latinoamericana.	Ali et al. (2017); Kossek et al. (2011b)
	3. La academia demanda que el balance trabajo-vida se estudie como un constructo distinto del conflicto.	Chang et al. (2010); Mansour y Tremblay (2016)
Valores laborales intrínsecos y extrínsecos	1. Se ha enfatizado el estudio en valores y no en valores laborales de manera específica.	Basinska y Dåderman (2019)
	2. Se requiere mayor investigación sobre los valores laborales de la generación más joven para entender su comportamiento en el lugar de trabajo.	Cennamo y Gardner (2008); Chan et al. (2019); Hurst y Good (2009); von Bonsdorff (2011)
	3. Se han encontrado resultados contradictorios en cuanto a los valores laborales intrínsecos y a los valores laborales extrínsecos en los jóvenes profesionales.	Giosan (2003); Gorczyca y Hartman (2017); Nguyen (2010); Paulin et al. (2014)

Fuente: elaboración propia

Marco teórico

Teorías utilizadas en estudios similares

Luego de revisar la literatura se ha encontrado que las principales teorías utilizadas en el estudio del arraigo laboral, sus antecedentes y consecuencias son la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) y la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989).

Según la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964), las relaciones de intercambio social evolucionan cuando los empleadores se preocupan por sus empleados, lo cual genera consecuencias beneficiosas (Cronpanzano y Mitchell, 2005). Es decir, las recompensas y los costos evaluados por los participantes de una relación determinarán sus comportamientos y la calidad de esta relación (Mauno, Kiuru y Kinnunen, 2011). El intercambio social involucra niveles altos de confianza y obligación y va más allá del contrato laboral (Murphy, Wayne, Liden y Erdogan, 2003).

La Teoría del Intercambio Social contribuye a entender la relación entre el empleado y la organización (Eldor y Vigoda-Gadot, 2016). Son tres los aspectos fundamentales para el intercambio social: la relación, la reciprocidad y el intercambio. La relación se inicia con una de las partes concediendo un beneficio a la otra, luego el beneficiario puede mostrar reciprocidad y una serie de intercambios pueden ocurrir, creándose así una serie de compromisos entre las partes (Coyle-Shapiro y Shore, 2007).

La teoría del Intercambio Social se ha adoptado como el soporte teórico de las relaciones empleador-empleado. Ilustra la cooperación que existe entre dos o más partes que resulta en un beneficio mutuo para todos (Abugre, 2017).

Por otro lado, Kiazad et al. (2015) proponen que la Teoría de la Conservación de Recursos establece un fundamento teórico viable para clarificar cómo el arraigo laboral influencia

el permanecer en las empresas, y considera que provee un marco adecuado para analizar sus antecedentes y consecuencias. Holtom y Darabi (2018) consideran que las investigaciones recientes sobre arraigo laboral desde la perspectiva de esta teoría refrescan el campo de la investigación.

Asimismo, Thakur y Bhatnagar (2017) sostienen que la Teoría de la Conservación de Recursos permite entender la razón por la que los individuos deciden permanecer en la organización para mantener recursos que pueden tener para ellos un valor intrínseco o instrumental. Consideran que proporciona una manera de afrontar la falta de una teoría de soporte integral para el arraigo laboral, lo cual ha sido criticado por Kiazad et al. (2015) y Lee et al. (2014).

Thakur y Bhatnagar (2017) también sostienen que es acertado estudiar los antecedentes y consecuencias del arraigo laboral con los lentes de la Teoría de la Conservación de Recursos y no con los de la Teoría del Intercambio Social. Según estos autores la Teoría del Intercambio Social ha recibido mayor atención y postula que los trabajadores permanecen en las organizaciones en reciprocidad de los beneficios que reciben de una organización. Esta teoría establece un sistema estable que se perpetúa a sí mismo y se mantiene a través de la norma de reciprocidad, por lo que se deberían encontrar los factores que mantuvieran ese equilibrio y arraigaran al empleado en ese intercambio social. Por el contrario, al utilizar la Teoría de la Conservación de Recursos se plantea un escenario más acorde con la naturaleza de las decisiones de rotación, las que no solo dependen de factores que fueron significativos en el momento en el que el empleado se unió a la organización, sino que los factores pueden cambiar en el tiempo. Desde el enfoque de la Teoría de la Conservación de Recursos la perspectiva es más dinámica.

Adicionalmente, Abugre (2017) presenta las bondades de la Teoría del Intercambio Social para entender el comportamiento en el lugar de trabajo, pero también sostiene que para ciertos críticos esta teoría presenta una simplificación extrema de la realidad de la interacción humana. Menciona específicamente que la desigualdad debilita el concepto de intercambio social pues existen disparidades en el trato a las personas en las relaciones de intercambio debido a factores demográficos o al tiempo que el trabajador está vinculado a la organización.

Asimismo, Kiazad, Seibert y Kraimer (2014) sostienen que la Teoría del Intercambio Social no provee explicación para cuando los empleados responden constructivamente ante tratos negativos recibidos por parte de la empresa. La Teoría de la Conservación de Recursos puede ayudar en estos casos a explicar los comportamientos, puesto que el individuo se esfuerza por proteger y acumular recursos valiosos y cuando esos recursos se pierden o se percibe que se perderán, el individuo se puede apartar de la empresa, buscando evitar una mayor pérdida. Otra de las reacciones posibles según esta teoría es permanecer en la empresa y esforzarse por acumular nuevos recursos para compensar la pérdida.

Es por estas razones que se decidió utilizar la Teoría de la Conservación de Recursos como marco del trabajo realizado.

Teoría de la Conservación de Recursos

Hobfoll (1989) es el creador de la Teoría de la Conservación de Recursos y propone como principio básico que las personas se esfuerzan por retener, proteger y construir recursos y que es amenazante para ellas la pérdida potencial o real de estos recursos valiosos. Esa amenaza genera estrés y la Teoría de la Conservación de Recursos plantea diversas

reacciones frente a ese estrés o ante su ausencia, por ello se presenta como una nueva teoría sobre el estrés.

“El estrés es una reacción a un ambiente en el que a) existe la amenaza de pérdida de recursos, b) existe la pérdida de recursos o c) se da una pérdida de ganancia por los recursos luego de que se invirtió en ellos” (Hobfoll, 1989, p. 516). La Teoría de la Conservación de Recursos parte de un principio básico de motivación humana. Este principio sostiene que las personas construyen y defienden aquello que valoran (Hobfoll y Jackson, 1991).

La teoría identifica cuatro clases de recursos cuya pérdida o ganancia resulta en estrés o en su ausencia. El primer tipo de recurso es denominado objeto. Los objetos son valiosos por su naturaleza física o porque se adquiere cierto estatus sobre la base de su rareza o costo. Por ejemplo, una casa brinda abrigo y una mansión brinda estatus. El segundo tipo de recurso es llamado condición. Las condiciones son recursos buscados y valorados. Por ejemplo: el matrimonio o lograr la permanencia en una empresa. Según la Teoría de la Conservación de Recursos, medir cuánto se valoran las condiciones en las personas o grupos proporciona una idea del potencial de estos recursos en la resistencia al estrés, es decir, de cómo enfrentan al estrés. Las características personales son el tercer recurso y proveen de resistencia al estrés. Por ejemplo, alta autoestima o habilidades sociales (Hobfoll, 1991). Finalmente, el cuarto recurso es la energía. Ejemplos de estos recursos son el dinero, el tiempo, el conocimiento. No se les considera por su valor intrínseco sino por ser un medio para adquirir otros recursos. Por ejemplo, una gran red social puede ser un recurso en la medida en que la información (que es un recurso de tipo energía) requiere muchas fuentes, como cuando se busca trabajo.

Los recursos de energía representan un tipo principal de recursos (Hobfoll y Shirom, 2000). Este tipo de recurso se puede subdividir en intrínseco y extrínseco. Intrínseco se refiere a la energía física, emocional y cognitiva. Extrínseco se refiere a dinero en el banco, disponibilidad de créditos, el apoyo de terceros. El agotamiento en estrés se refiere a la merma de los recursos de energía, es decir, a la erosión de energía emocional, física o cognitiva.

Es relevante mencionar que el soporte social no se encuentra en ninguna categoría. Las relaciones sociales se ven como un recurso, en la medida en que facilitan la conservación de recursos valiosos, pero asimismo pueden ser dañinas (Hobfoll y Shirom, 2000). Una red de contactos, por ejemplo, podría ayudar al individuo a crecer en la empresa y también podría detener su avance.

La Teoría de la Conservación de Recursos también sugiere que, aunque la pérdida de recursos es estresante, los individuos pueden emplear otros recursos para compensar las pérdidas netas. Uno de los mecanismos es el reemplazo, que es la manera más directa de compensación. Por ejemplo, volverse a casar después de un divorcio. Estudiar el proceso de reemplazo brinda luces sobre cómo se enfrenta el estrés. El trabajar en energizarse después de un fracaso indica que la gente juzga sus pérdidas potenciales y decide si emplear más recursos, la probabilidad de éxito, o la compensación de pérdidas que lograrían de enfrentarse a la situación de fracaso que ha generado estrés.

Las personas que pierden recursos están más vulnerables a pérdidas adicionales. Los espirales de pérdidas se generan porque no se cuenta con los recursos para compensar la pérdida. Asimismo, la Teoría de la Conservación de Recursos explica que cuando no se experimentan factores de estrés, las personas están motivadas por ganar recursos. Esta motivación logra que la gente invierta en recursos para ampliar su fondo de recursos. Esto

sirve para protegerlos en caso de pérdida de recursos y contribuye a alcanzar estatus, autoestima, posesiones, dependiendo de los objetivos de los individuos (Hobfoll, 1989). Existe una motivación de largo plazo sobre que la inversión producirá una compensación positiva en términos de estima, afecto, seguridad. La gente está deseosa de invertir más recursos para lograr mayores compensaciones. Según la Teoría de la Conservación de Recursos, cuando la inversión no provee un buen retorno la gente lo considera como una pérdida. Es la pérdida de lo que se esperaba obtener.

Según Hobfoll y Lilly (1993) la Teoría de la Conservación de Recursos debería continuar explorando cuáles recursos son más importantes para la gente desde diversos esquemas. Se ha aplicado para temas relativos a las comunidades y cómo enfrentan los desastres, al terrorismo y a cómo los individuos afrontan el estrés organizacional (Alvaro et al., 2010). Asimismo, se ha estudiado la resiliencia bajo la perspectiva de esta teoría (Hobfoll, Stevens y Zalta, 2015).

La Teoría de la Conservación de Recursos explica gran parte del comportamiento humano sobre la base de la necesidad de adquirir y conservar recursos para sobrevivir. Es así que, “las personas emplean recursos claves no solo para responder al estrés sino para mantener una reserva de recursos valiosos para necesidades futuras. Más aún, obtener y retener recursos personales, sociales y materiales crea en la gente, las familias y las organizaciones la sensación de que son capaces de afrontar retos estresantes. Dentro de los recursos valorados se encuentran la salud, el bienestar, la familia, la autoestima y la sensación del propósito y significado en la vida” (Hobfoll, Halbesleben, Neveu y Westman, 2018, p. 104).

La Teoría de la Conservación de Recursos se ha aplicado más allá del campo del estrés, puesto que encaja en temas motivacionales y no solo en estrés. Los trabajos más recientes

se encuentran en el campo del desempeño organizacional, ausentismo y rotación (Hobfoll et al., 2018). Asimismo, se ha relacionado la teoría con la práctica, particularmente en los casos en los que los recursos son efectivos en mejorar el bienestar y otros aspectos de la vida en entornos laborales y no laborales. Sin embargo, estos autores también señalan que un reto para este tipo de investigaciones es que se entienda cómo interactúan los recursos, porque nadie puede abordar todos los recursos que afectan a alguien en un entorno determinado. Este hecho es particularmente importante en los trabajos sobre los beneficios trabajo-familia y los recursos en el ámbito laboral.

La Teoría de la Conservación de Recursos en el marco del estudio realizado

La Teoría de la Conservación de Recursos está basada en teorías psicosociales de motivación humana que explican el intento de ganar, proteger, retener y mejorar recursos que se valoran. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles y pueden residir en la persona o en el contexto. Los recursos se acumulan y se reabastecen, luego provocan consecuencias positivas y los empleados invierten para crear u obtener más recursos. Por otro lado, si los recursos se agotan aparecen consecuencias negativas. Los trabajadores buscarán conservar sus recursos o adquirir adicionales para mantener consecuencias positivas, en las que los recursos les permitirán afrontar ciertas situaciones (Dechawatanapaisal, 2018a).

Estos recursos son valorados por las personas y pueden ser condiciones, objetos, características personales, energías y apoyo social. El principio central de esta teoría es que la gente está motivada a conservar sus recursos actuales y a adquirir nuevos recursos que la ayuden a obtener los resultados que desea.

El principio de pérdida establece que, si bien perder recursos y ganar recursos son ambos importantes, la pérdida de recursos tiene un impacto mayor en los individuos. Para

recuperarse de la pérdida de recursos o para ganar recursos nuevos la gente invierte en los recursos. Si fracasan en su inversión y pierden recursos quedarán atrapados en un ciclo de pérdidas. Si tienen éxito en su inversión y ganan recursos, las personas entran en un espiral de ganancias (Hobfoll, 1989).

De acuerdo con esta teoría los individuos se encuentran preocupados por proteger y crear recursos. Cuando las personas perciben que cuentan con suficientes recursos para cumplir con las demandas que les solicitan es improbable que experimenten estrés. Por el contrario, cuando las personas perciben que tienen recursos insuficientes probablemente actúen para proteger los recursos existentes o crear nuevos recursos y minimizar su estrés (Zhang et al., 2019).

La Teoría de la Conservación de Recursos nos permite entender la rotación voluntaria. Como establecen Zhang et al. (2019), partiendo del hecho de que las personas buscan recursos para alcanzar sus objetivos, los empleados permanecerán en una organización que les provea esos recursos que necesitan. Por otro lado, si consideran que pierden sus recursos también consideran que alcanzar sus recursos está en riesgo por lo que las intenciones de permanecer en la empresa se debilitarán. La disminución de recursos hará que las alternativas laborales se vean más atractivas pudiendo resultar esto en rotación voluntaria.

En cuanto a los resultados, la Teoría de la Conservación de Recursos sostiene que los individuos de una organización tratarán de obtener recursos para cumplir con sus objetivos personales y cumplir con la organización. El acceso a recursos producirá recursos positivos a la organización. Por el contrario, cualquier percepción de daño o de eliminación de recursos llevará a resultados negativos como estrés, falta de satisfacción, rotación, entre otros (Rahimnia, et al., 2019).

Desde su enfoque, la Teoría de la Conservación de Recursos nos permite proponer que las motivaciones de los empleados para obtener y proteger recursos explican por qué se arraigan en la organización y nos brinda el contexto para que se den sus comportamientos una vez que se encuentran arraigados (Thakur y Bhatnagar, 2017).

Modelo e hipótesis

El modelo propuesto se apoya en la Teoría de la Conservación de Recursos (COR) propuesta por Hobfoll (1989). Según la Teoría de la Conservación de Recursos, los individuos experimentan estrés cuando son privados de sus recursos o cuando piensan que lo estarán. Por otro lado, cuando esperan obtener esos recursos, sus niveles de estrés disminuyen (Park y Jang, 2017). Desde el enfoque de esta teoría los antecedentes del arraigo laboral y el mismo arraigo laboral serán considerados como recursos.

El arraigo laboral presenta tres dimensiones: vínculos, encaje y sacrificio (Mitchell et al., 2001). Desde la perspectiva de la Teoría de la Conservación de Recursos estas dimensiones son recursos que los empleados ganan a través de inversiones de tiempo, energía y esfuerzo. El arraigo laboral se entiende entonces como un indicador de abundancia o de escasez de recursos. El arraigo laboral representa los recursos (vínculos, encaje, sacrificio) que atrapan a un empleado en su organización. Los empleados acumulan arraigo hasta que se sienten conectados con la organización, sienten que encajan y a la vez sienten la necesidad de proteger los recursos organizacionales (Dechawatanapaisal, 2018a).

En términos de esta teoría el arraigo laboral es un estatus del recurso y la intención de dejar la empresa es un resultado del recurso (Coetzer et al., 2018). Según Wheeler, Harris y Sablinski (2012) el arraigo laboral es un estado abundante de recursos. Cuando los empleados enfrentan estrés pueden llegar al agotamiento, por ello los individuos buscarán

fuentes del ámbito laboral y del ámbito no laboral que los ayude a obtener recursos que sirvan para las épocas en las que se dé la reducción de recursos (Wheeler et al., 2012). Los empleados con grandes recursos son capaces de acumular recursos para poder almacenarlos y contar así con mayores reservas de recursos. En esta investigación se propone que el balance trabajo-vida aumenta el estatus de recursos y que esto a su vez, causa un efecto en la intención de dejar la empresa. El balance trabajo-vida representa una influencia positiva en el arraigo laboral, a la luz de la Teoría de la Conservación de Recursos, las personas que experimentan el balance no se encuentran en situaciones de estrés, por lo que deberían ser más exitosos en ganar recursos, lo que contribuirá a aumentar el arraigo laboral.

La Teoría de la Conservación de Recursos, nos ofrece un marco parsimonioso para explicar las relaciones de antecedentes y resultados del arraigo laboral (Kiazad et al., 2015). Considerando su marco, los valores laborales intrínsecos y los valores laborales extrínsecos representan recursos puesto que se definen como aquello que es valorado por el individuo y que se desea alcanzar en referencia a su entorno laboral (Basinska y Dåderman, 2019). Desde esta perspectiva aquello que se valora y que la empresa ofrece, representa un recurso que el individuo tratará de conservar. Bajo la tipología propuesta por Hobfoll (1989) los valores laborales extrínsecos encajan en recursos del tipo condición, por ejemplo, al referirse al estatus y respeto adquiridos y en los del tipo energía, cuando se refieren a los ingresos. Por su parte los valores laborales intrínsecos pueden entenderse como recursos del tipo características personales, cuando están vinculados a la adquisición de habilidades y al aprendizaje, que enriquecen al individuo.

Según esta teoría, los recursos que la organización provee ayudan a los empleados a alcanzar sus objetivos y los empleados, en consecuencia, se comprometen más con la organización. La Teoría de la Conservación de Recursos sugiere que las personas que

experimentan estrés como el del conflicto trabajo-vida son menos exitosos en obtener recursos y continuarán perdiendo sus recursos en un espiral de pérdidas. Cuando ocurre un desbalance entre los ámbitos del trabajo y de la vida personal, es porque se percibe que los recursos con los que se cuenta para enfrentarlos no son los suficientes, por lo que se enfrenta estrés. Por otro lado, las personas que manejan bien sus asuntos laborales y personales tienen mayor probabilidad de ganar más recursos y disfrutar un espiral de ganancias (Haar et al., 2017). Cuando existe equilibrio entre las situaciones personales y laborales los recursos de energía y tiempo se perciben como adecuados, no se siente su ausencia. Cuando los ámbitos de la vida personal y de la vida laboral cuentan con los recursos necesarios dejan de competir por ellos. La presencia de este balance contribuiría a generar un mayor arraigo laboral en cada una de sus dimensiones.

Asimismo, los aspectos intrínsecos y extrínsecos valorados por los trabajadores representan recursos que tendrán un efecto en las dimensiones del arraigo laboral de manera positiva, incrementando el arraigo. Esto ocurriría porque según la Teoría de la Conservación de Recursos cuando se considera que se cuenta con los recursos valorados, el individuo se enfoca en generar más recursos que considere valiosos.

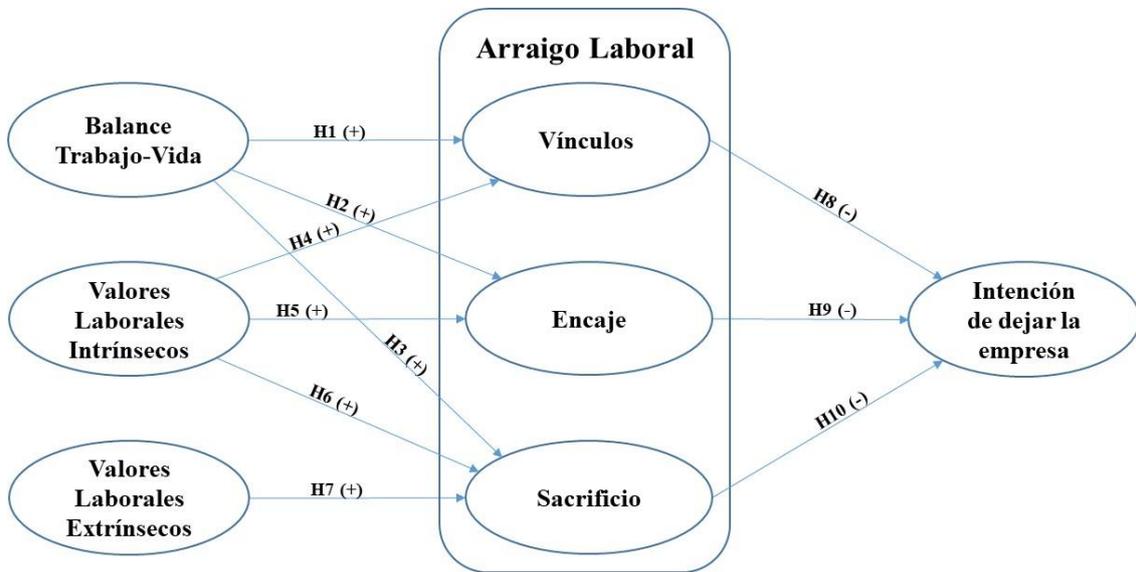
El modelo representa la influencia de los valores laborales intrínsecos y del balance trabajo-vida en el arraigo laboral. También representa la influencia de los valores laborales extrínsecos en la dimensión sacrificio del arraigo laboral. Asimismo, se observa la influencia del arraigo laboral en la intención de dejar la empresa.

No se ha estudiado la relación de los valores laborales extrínsecos con las dimensiones vínculos y encaje del arraigo laboral porque al revisar la literatura se ha encontrado que por su naturaleza tendrían influencia en la dimensión sacrificio, que contempla los costos de los beneficios que un empleado perdería en caso de renuncia a su empresa.

A continuación, se presenta el modelo propuesto.

Figura 2-1

Modelo propuesto



Fuente: elaboración propia

Influencia del balance trabajo-vida en el arraigo laboral

Hobfoll y Shiron (2000) mencionan que los negocios han distinguido entre trabajo y las vidas privadas de los empleados. Para estos autores, la relación entre las demandas del hogar y las demandas del trabajo son una fuente principal de estrés. Incluso consideran que una de las razones por las que esta situación se agrava es por el aumento de la fuerza laboral femenina. Este estrés afecta tanto a mujeres como a hombres que afrontan responsabilidades en el trabajo y fuera de él.

Para Haar (2013) el balance trabajo-vida es el grado en el que un individuo puede manejar los múltiples roles en su vida, los que incluyen trabajo, familia y otras responsabilidades importantes. El balance trabajo-vida se describe como la habilidad de los empleados de integrar sus compromisos de trabajo, de familia y otros no relacionados con el trabajo

(Dhanpat et al., 2018). En este sentido, las políticas organizacionales de trabajo-vida influyen positivamente en el apego de los empleados a sus organizaciones porque generan la percepción de que las organizaciones los cuidan (Dhanpat et al., 2018). Las políticas de flexibilidad horaria que las empresas ofrecen permiten a los empleados ocuparse de asuntos personales y colaboran con la atención que los individuos le brindan a sus múltiples roles.

Cuando ocurre un desbalance entre los ámbitos de trabajo y de la vida personal, es porque se percibe que los recursos con los que se cuenta para enfrentarlos no son los suficientes, por lo que se enfrenta el estrés. Ambos dominios (trabajo y vida) cuentan con sus recursos de tiempo (sea de descanso, de trabajo, de compartir con la familia, de realizar actividades deportivas) y de energía (para actividades domésticas, lúdicas, de esparcimiento, para trabajar). En el caso de la ausencia de equilibrio uno de los dominios consume los recursos que se utilizan en el otro, quedando uno de los dos poco atendido (Haar et al., 2017).

Cuando existe un desbalance entre el trabajo y la vida personal, las demandas de un ámbito ejercen presión sobre las demandas del otro ámbito. Cuando se enfrentan múltiples roles como ser un buen empleado o ser un buen padre, se compite por recursos como el tiempo, por lo que el individuo se enfoca en un rol a expensas del otro. En estas circunstancias el balance trabajo-vida sería bajo o inexistente. La ausencia del balance trabajo-vida genera estrés que agota recursos como tiempo y energía y también recursos cognitivos, psicológicos y emocionales de los individuos que necesitan cumplir con sus responsabilidades personales y laborales (Khorakian et al., 2018). El estrés además puede llevar al agotamiento.

Por el contrario, la gente que recibe facilidades de parte de su trabajo tendrá abundancia de recursos para funcionar bien en casa (Haar et al., 2017). Cuando existe el balance

trabajo-vida los individuos están en capacidad de manejar las exigencias del trabajo y de la vida personal utilizando adecuadamente sus recursos, sin mayor desgaste de energía y disfrutando ambas facetas.

Los recursos del ámbito laboral como pueden ser las políticas de trabajo flexible y los recursos del ámbito personal como el apoyo de la pareja, están asociados a la generación de conflicto o al enriquecimiento en la relación trabajo-vida y por tanto a la sensación de balance. Es decir que los recursos provenientes de los ámbitos laborales y personales tienen un rol predominante en promover el balance (Direzzo et al., 2015).

La Teoría de la Conservación de Recursos, como se ha mencionado anteriormente, identifica una serie de recursos que considera son relevantes para los individuos. Es así que, Hobfoll (2001) presenta una relación de 74 recursos que tiene validez en contextos occidentales. Si bien no los clasifica en los cuatro tipos de recursos que previamente define (objetos, condiciones, características personales y energía), en la relación se puede apreciar que algunos de ellos se vinculan con el balance trabajo-vida como son: tiempo libre, tiempo para dormir bien, tiempo para trabajar, tiempo con los que se quiere, sentimiento de que se tiene control sobre la vida, sentimiento de que la vida es pacífica. Considerando esta identificación de recursos, el balance trabajo-vida se podría considerar un recurso de energía. Al alcanzar el balance, la energía se materializa en tiempo, en energía emocional, incluso en energía física para realizar ciertas actividades.

La Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989) sostiene que las personas están motivadas a conservar sus recursos actuales y a conseguir nuevos recursos que les permitan conseguir los resultados que desean. El balance trabajo-vida como un recurso tendrá un efecto en los vínculos, encaje y sacrificio que son las dimensiones del arraigo laboral, y que a la luz de la Teoría de la Conservación de Recursos constituyen recursos

que aumentarán si el recurso balance trabajo-vida se encuentra entre sus trabajadores. Esto sucedería porque el balance es un estado de equilibrio que está asociado a recursos demandados por los individuos como la salud, el bienestar, la familia, el tiempo. Estos son recursos valorados por las personas y al contar con estos recursos y no encontrarse en un estado de estrés, las personas se encuentran motivadas a ganar más recursos.

Según Kiazad, Kraimer y Seibert (2018), las dimensiones del arraigo laboral representan recursos existentes que un individuo tiene en la organización. Mencionan, por ejemplo, el apoyo de colegas o de supervisores y el conocer lo que la organización valora. Estos recursos favorecen el desempeño y mitigan las reacciones negativas de los empleados ante la pérdida de recursos.

Karatepe (2013a) propone que el balance trabajo-vida es uno de los indicadores de las prácticas laborales de alto desempeño. Asimismo, sostiene que los empleados que tienen prácticas laborales de alto desempeño parecen estar más arraigados a su empleo. En cuanto al arraigo laboral, Felps et al. (2009) mencionaron que el balance trabajo-vida tendría una relación positiva con el arraigo laboral.

La Teoría de la Conservación de Recursos muestra cómo las personas movilizan sus recursos en el trabajo para alcanzar bienestar (Hobfoll, 1989). Es así que sostiene que los individuos desean ganar recursos que les permitan alcanzar objetivos organizacionales, reducir demandas laborales psicológicas o físicas y estimular su desarrollo (Haar et al., 2017). Los investigadores sostienen que los empleados que sienten comodidad en su centro de trabajo, encontrarán más fácil trabajar y comunicarse con los otros miembros de la empresa, generando más vínculos con sus colegas. Según Ng y Feldman (2010), los empleados que perciben que se encuentran en un lugar en el que alcanzan bienestar comparten más ideas con otras personas. La presencia del balance trabajo-vida como un

recurso de energía, asociado al bienestar y a la ausencia de estrés, permitirá que los trabajadores se dediquen a su trabajo con el tiempo adecuado y les permitirá interactuar con frecuencia con los miembros de los equipos y con los compañeros de trabajo en general. De esta manera se interrelacionarán más con sus compañeros de trabajo y se generarán más vínculos. Según la Teoría de la Conservación de Recursos, los vínculos vienen a ser recursos de soporte social.

Asimismo, si un individuo percibe que cuenta con los recursos necesarios para manejar ciertas situaciones, se esperan resultados positivos (Wright y Hobfoll, 2004). En este caso al percibir que experimenta balance entre los ámbitos del trabajo y la vida es de esperarse que el tiempo lo dedique a establecer más lazos sociales pues están motivados a invertir en aquellos recursos que les puedan brindar más recursos (Hobfoll, 2001). En este sentido, Haar et al. (2017) sostienen que los trabajadores desean conseguir recursos sociales que los ayuden a alcanzar los objetivos del trabajo y estimulen el crecimiento personal y su desarrollo. Los vínculos con colegas y supervisores pueden ayudar a los trabajadores a ganar atención y soporte de gerentes más influyentes que pueden apoyarlos en aspectos laborales. Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

H1: El balance trabajo-vida influye positivamente en la dimensión vínculos del arraigo laboral.

Para la Teoría de la Conservación de Recursos, la sensación de bienestar, que en el caso del balance trabajo-vida se puede entender como la ausencia de estresores, permite que las personas tengan una especie de amortiguadores para épocas más difíciles (Hobfoll et al., 2018). Cuando no hay estresores las personas se esfuerzan por generar más recursos que sean de su interés. Cuando un trabajador siente que su organización le ofrece políticas que favorecen el manejo de los aspectos laborales y los asuntos vinculados a su vida

personal, percibirá que se encuentra en equilibrio, que ha alcanzado el balance trabajo-vida, sentirá una sensación de bienestar. Esta sensación dará lugar a un espiral de ganancias en el que le proveen los recursos que necesita y a la vez puede generar más recursos y por lo tanto percibirá que encaja en su organización.

Una persona en equilibrio maneja eficientemente su tiempo y al no estar estresada, cuenta con energía, que puede dedicar a aspectos personales y laborales (Kiazad et al., 2015). En cuanto a los aspectos laborales, que son los vinculados a este estudio, el percibir que se encaja en una organización, está asociado a considerar que las habilidades y talentos del trabajador son bien empleados en la empresa, por lo que aquí el recurso balance trabajo-vida (energía) está influyendo en la percepción de encaje (condición), dado que el trabajador percibe que maneja bien sus habilidades y que tiene la posibilidad de utilizarlas para lograr sus metas particulares. Como la Teoría de la Conservación de Recursos sostiene que en situaciones carentes de estrés los individuos se preocuparán por utilizar sus recursos para generar más recursos (Hobfoll, 1989), al percibir que cuentan con balance trabajo-vida podrán designar esos recursos de tiempo y energía que el balance trabajo-vida favorece, a fortalecer su encaje, a través de su participación activa en proyectos en los que sientan que sus habilidades son las adecuadas, en los que puedan aprender y a la vez colaborar más con los objetivos organizacionales (Kiazad et al., 2015). Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

H2: El balance trabajo-vida influye positivamente en la dimensión encaje del arraigo laboral.

Un punto central de la Teoría de la Conservación de Recursos es que los individuos tienden a retener y proteger lo que valoran (Hobfoll, 1989). De darse la pérdida de los recursos valorados se genera el estrés que a su vez tiene consecuencias negativas (Park y

Jang, 2017). Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, el balance trabajo-vida se considera un recurso del tipo energía que estimula a los empleados a acumular más recursos (Thakur y Bhatnagar, 2017). El recurso tiempo que se adquiere con el balance se puede utilizar en la creación de otros recursos como pueden ser la generación de metas y el aprovechamiento de perspectivas futuras en la organización, siendo estos recursos del tipo condición. Esto elevará la dimensión sacrificio del arraigo laboral de los empleados, quienes asignarán un valor alto a aquello que les importa y que pueden perder por cambiarse de organización. Los empleados encontrarán un costo alto en el sacrificio de los recursos que valoran. El balance trabajo-vida, al ser un estado de bienestar que permite dedicar recursos en favor de la búsqueda de más recursos importantes para el trabajador, será valorado por los empleados. El arraigo laboral, según la Teoría de la Conservación de Recursos, implica acumular y adquirir recursos únicos a través de los vínculos y el encaje en la organización, por lo que sacrificar estos recursos ganados sería muy costoso para el individuo (Khorakian et al., 2018). Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

H3: El balance trabajo-vida influye positivamente en la dimensión sacrificio del arraigo laboral.

Influencia de los valores laborales intrínsecos y extrínsecos en el arraigo laboral

Los valores laborales son los resultados que los empleados desean y sienten que serán obtenidos a través del trabajo y ejercen una influencia directa en las actitudes y comportamientos de los empleados (Twenge et al., 2010).

Linz, Good y Busch (2015) consideran que los valores laborales intrínsecos y extrínsecos motivan el desempeño del trabajador y su lealtad hacia la organización. Por lo tanto, si el arraigo laboral es un constructo que estudia la retención, es decir, por qué los empleados

permanecen en sus organizaciones, debería estar influenciado por los valores laborales extrínsecos o intrínsecos que el empleado percibe que son motivadores para él.

En el estudio realizado por Vansteenkiste et al. (2007) se encontró que mantener una orientación hacia valores laborales extrínsecos más que hacia los valores laborales intrínsecos, condujo a resultados de trabajo menos positivos (menos satisfacción, mayor agotamiento, sensación de satisfacción más corta luego de obtener un logro e intención de dejar la empresa). Sin embargo, es interesante evaluar si tanto los valores intrínsecos como los extrínsecos favorecen el arraigo laboral.

Los valores laborales intrínsecos y los valores laborales extrínsecos se pueden considerar recursos bajo el marco de la Teoría de la Conservación de Recursos. La clasificación de los recursos en objetos, condiciones, características personales y energía, nos lleva a identificar los tipos de recursos que constituirían los valores laborales. Los valores laborales extrínsecos podrían ser recursos de tipo condición cuando se refieren a estatus y recursos de tipo energía cuando se refieren al dinero. Por otro lado, los valores laborales intrínsecos podrían considerarse recursos del tipo características personales porque están relacionados con habilidades que generan los trabajadores, como son las habilidades diversas que pueden aplicar en el trabajo y el aprendizaje permanente.

Según la Teoría de la Conservación de Recursos, cuando los individuos cuentan con recursos deseados y valorados los desean conservar y buscan generar más recursos (Hobfoll, 1989). Los individuos, según sus preferencias darán importancia a los valores laborales intrínsecos o a los valores laborales extrínsecos. Dependiendo de la valoración que se dé a estos recursos existirá una repercusión en los elementos del arraigo laboral. A partir de la valoración que un individuo otorgue a un recurso, la organización decidirá si conviene o está en sus posibilidades invertir en él. Desde el enfoque de la Teoría de la

Conservación de Recursos, los recursos no necesariamente tienen un valor económico (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl y Westman, 2014). Cuando los trabajadores valoran los recursos tratarán de protegerlos e incrementarlos.

Kiazad et al. (2015) explican que, según la Teoría de la Conservación de Recursos, los recursos tienen un valor. Estos recursos arraigan al trabajador ya sea porque los valora como un fin en sí mismos o como un instrumento para alcanzar otros recursos. Si el trabajador identifica sus preferencias en cuanto a valores laborales intrínsecos y extrínsecos en la organización a la que pertenece y esta le ofrece lo que él busca, sería de esperar que su arraigo laboral se incremente, pues aquello que valore tendría efecto en alguna de las dimensiones del arraigo laboral.

Cuando el individuo considera importante los valores laborales intrínsecos, como la oportunidad de aprendizaje y contar con las habilidades que sirven para el día a día (recurso características personales), y si la empresa se los otorga, puede ser más proactivo y enfrentar los estresores de mejor manera (Morelli y Cunningham, 2012). Para Parry y Urwin (2011), los valores laborales intrínsecos como la formación y el desarrollo, resultan muy atractivos, especialmente para la generación Y.

Según la Teoría de la Conservación de Recursos los individuos buscan crear un mundo que los provea de placer y éxito (Parker, Jimmieson y Techakesari, 2017). Lo hacen para mejorar la probabilidad de mantener e incrementar los recursos que valoran. Al darle importancia a los recursos intrínsecos como oportunidades de aprendizaje y el desarrollo de habilidades y si es que la organización los provee, los individuos no carecerán de los recursos que valoran y no generarán estrés.

En términos de la Teoría de la Conservación de Recursos, los recursos del tipo características personales contribuyen con la generación de energía, sea esta física,

emocional o cognitiva, puesto que si la empresa los impulsa y los otorga no se genera el estrés derivado de luchar por conservar recursos escasos. Esta energía promueve que los recursos sociales (vínculos) y los recursos tipo condiciones (encaje y sacrificio) se desarrollen. Asimismo, se genera una situación positiva en cuanto al deseo de obtener y retener estos recursos personales y sociales (Hobfoll et al., 2018)

Van den Broeck et al. (2014), sostienen que apoyar valores laborales intrínsecos calza con las recomendaciones para incrementar el arraigo laboral. Esto se puede lograr fortaleciendo los vínculos que existen entre los trabajadores y la organización. Los valores intrínsecos promueven la colaboración y el trabajo en equipo, lo que es crítico para fortalecer vínculos entre el trabajador, sus colegas y la organización. De esta manera se crea un ambiente único que el trabajador encontraría difícil de sacrificar y, por lo tanto, estimularía su compromiso y retención. Este aspecto es relevante particularmente en la generación Y que busca colegas divertidos y amigables (Chan et al., 2019).

Asimismo, Chen, Westman, y Hobfoll (2015) indican que, si se cuenta con los recursos que se valoran, se puede afrontar mejor las demandas de la empresa y reducir los resultados negativos como el estrés. Esta situación ayuda a conseguir los objetivos que se persiguen, facilita el desarrollo personal y el buen funcionamiento en el trabajo (Westman, Hobfoll, Chen, Davidson y Laski, 2004), lo que daría lugar a generar más vínculos con los compañeros de trabajo y a participar en trabajo en equipo fruto de la confianza de contar con las habilidades. De esta manera se incrementa la dimensión vínculos del arraigo laboral que se puede considerar un recurso del tipo soporte social.

En la misma línea, Kiazad et al. (2015) sostienen que, según la Teoría de la Conservación de Recursos, aquello que mejora las habilidades o el conocimiento de los trabajadores como, por ejemplo, las capacitaciones, produce más recursos que arraigan laboralmente

a los trabajadores en cuanto a la dimensión vínculos del arraigo laboral. A través de las oportunidades de entrenamiento, se fomentan los vínculos con colegas de los empleados no solo en la empresa sino con miembros de asociaciones profesionales, de manera que se expande la red de contactos. Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

H4: Los valores laborales intrínsecos influyen positivamente en la dimensión vínculos del arraigo laboral.

La Teoría de la Conservación de Recursos sostiene que, si las personas consideran que poseen los recursos necesarios, se generará energía que propiciará que busquen otros recursos (Hobfoll, 1989). Es así que, al contarse con los recursos de habilidades personales, el trabajador está en la capacidad de realizar el trabajo y si además percibe que sus habilidades y su talento se utilizan en la organización y no quedarán obsoletos, participará aún más en aquellos proyectos en los que pueda aportar sus habilidades y así ir alcanzando sus metas. Se favorece en este caso la dimensión de encaje del arraigo laboral. Según la Teoría de la Conservación de Recursos, el encaje se puede considerar un recurso del tipo condición, porque se refiere a la percepción de que las habilidades del trabajador se están empleando de la mejor manera y de que la situación es propicia para alcanzar las metas.

Cuando una empresa provee los valores laborales intrínsecos como parte de su oferta hacia los jóvenes, estos se sentirán identificados con la organización y el encaje aumentará. Percibirán que sus talentos son bien utilizados y que es el lugar adecuado para lograr sus metas. El encaje entre el puesto y la persona se presenta cuando los empleos son congruentes con los deseos, preferencias y valores de las personas. Los valores laborales intrínsecos se han hallado relacionados positivamente con el encaje entre empleo y persona (Sorthiex et al., 2015).

Adicionalmente, para Kiazad et al. (2015), cuando las empresas ofrecen programas que permiten la mejora en la educación o el entrenamiento laboral o desarrollar habilidades, se genera mayor encaje puesto que los empleados que valoran estos recursos pueden recibir mayores reconocimientos de parte de sus pares y se puede generar el que se ocupe mejores posiciones en la organización, creciendo en ella. Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

H5: Los valores laborales intrínsecos influyen positivamente en la dimensión encaje del arraigo laboral.

La Teoría de la Conservación de Recursos sostiene que los individuos retendrán y protegerán aquello que valoran (Hobfoll, 1989). Adicionalmente, la Teoría de la Conservación de Recursos sostiene que al contar con los recursos deseados no solo se evita el estrés, sino que se genera energía. Especialmente los recursos del tipo características personales y los de soporte social generan energía (Quinn, Spreitzer y Lam, 2012). Al valorar los recursos del tipo habilidades personales y contar con ellos, el trabajador aumentará la dimensión sacrificio, pues percibirá un alto costo en perderlos si es que dejara la organización.

Asimismo, los valores laborales intrínsecos tendrán una relación con la dimensión sacrificio del arraigo laboral, puesto que el sacrificio incluye los aspectos intangibles. La posibilidad de aprendizaje permanente y de adquirir habilidades que enriquezcan al individuo tendrán un efecto en la percepción de que las perspectivas son excelentes en determinada empresa, particularmente en los jóvenes de la generación Y quienes valoran estos aspectos (Dhanpat et al., 2018).

Igualmente, Kiazad et al. (2015) indican que cuando la organización ofrece prácticas que permiten el desarrollo y la mejora de habilidades, el individuo incrementa sus

conocimientos, mejora su estatus en la organización y esto significaría una gran pérdida potencial si cambiara de trabajo. Según la Teoría de la Conservación de Recursos, la pérdida de recursos potencial es más motivadora que las ganancias equivalentes (Hobfoll, 2001). Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

H6: Los valores laborales intrínsecos influyen positivamente en la dimensión sacrificio del arraigo laboral.

De la misma manera, aquellas alternativas ofrecidas por la organización, vinculadas más a aspectos extrínsecos, como el dinero, el estatus, el prestigio, estarían contribuyendo a un mayor arraigo laboral a través de la dimensión sacrificio. El principio fundamental de la Teoría de la Conservación de Recursos sostiene que las personas se esfuerzan por retener, proteger y construir recursos (Hobfoll, 1989). El trabajador que se encuentra a gusto con los beneficios que ofrece su empresa y evalúa un cambio laboral estaría considerando aquello que puede perder. Como se ha mencionado anteriormente, a la generación Y se le atribuye también el desear pronto éxito económico (Chan et al., 2019) y al sentir que la organización le otorga lo que valora se esforzará por proteger y conservar sus recursos, con lo cual los sacrificios de dejar la empresa serían mayores.

Cuando se valoran factores extrínsecos como el estatus (recurso condición) o el dinero (recurso energía), las personas sienten más su pérdida o el peligro de perderlos. Es decir que cuando el interés está puesto en recursos materiales las personas se resisten más a su pérdida (Morelli y Cunningham, 2012). Esto estaría directamente relacionado con la dimensión sacrificio del arraigo laboral. El sacrificio se refiere a los beneficios psicológicos y materiales que la gente perdería pues estos valores están referidos al dinero y estatus como recursos que se pierden al dejar la organización.

De la misma forma, Kiazad et al. (2015) sostienen que la compensación competitiva o los planes de incentivos, individuales o en equipo, generan arraigo laboral a través de la dimensión sacrificio, pues se perderían al cambiar de organización. Mencionan que según la Teoría de la Conservación de Recursos, estas recompensas generan energía para cumplir con los objetivos y alcanzar más recompensas, generando mayor arraigo laboral a través de la dimensión sacrificio. Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

H7: Los valores laborales extrínsecos influyen positivamente en la dimensión sacrificio del arraigo laboral.

Influencia del arraigo laboral en la intención de dejar la empresa

Las políticas que el área de Recursos Humanos despliega estratégicamente para lograr la retención de sus empleados generan en las personas un mayor compromiso y menores intenciones de dejar la empresa (Ghosh y Gurunathan, 2015).

El arraigo laboral se considera un predictor importante de resultados organizacionales relacionados con la asistencia del personal y su retención (Holtom, Mitchell y Lee, 2006). Como ya se ha mencionado, el arraigo laboral es un buen predictor de la intención de dejar la empresa, cuanto mayor arraigo haya menor será la intención de dejar la empresa (Dechawatanapaisal, 2018a).

La Teoría de la Conservación de Recursos postula que las personas tienen deseos inherentes a retener, proteger y construir recursos (por ejemplo, objetos, características personales, condiciones que se valoran) (Hobfoll, 1989). La teoría afirma además que una amenaza hacia esos recursos puede conducir al agotamiento emocional o físico y, por lo tanto, a una rotación intensa. Por ello sostiene que las personas tienen el mayor interés en promover comportamientos que ayuden a proteger y mantener los recursos existentes (Jin, McDonald y Park, 2016).

Adicionalmente, la Teoría de la Conservación de Recursos sostiene que la intención de rotación de los trabajadores debido al estrés se puede deber a tres situaciones. La primera situación es cuando el trabajador ve una amenaza a los recursos que valora y, por lo tanto, anticipa una posible pérdida. La segunda situación es cuando el trabajador ya ha perdido el recurso (por ejemplo, confianza del compañero de trabajo). La tercera situación ocurre cuando el trabajador no puede obtener una cantidad significativa de recursos después de la inversión en recursos (por ejemplo, ninguna promoción a pesar de las credenciales educativas actualizadas). Se argumenta que cualquiera de estas tres situaciones puede hacer que los trabajadores se sientan agotados y, en última instancia, conducirlos a la decisión de irse (Westman et al., 2004).

Según Karatepe (2016), desde el marco de la Teoría de la Conservación de Recursos, el arraigo laboral se compone de tres recursos importantes (vínculos, encaje y sacrificio) que son acumulados por los empleados. Los empleados acumulan arraigo laboral hasta sentir que tienen vínculos de calidad en la organización, que encajan bien con el trabajo y la cultura organizacional, y que sienten un fuerte deseo de proteger los recursos acumulados permaneciendo en la organización. Los recursos de vínculos, encaje y sacrificio se van ganando con el tiempo, invirtiendo energía y esfuerzo.

Dependiendo de la naturaleza de los beneficios y recursos que han acumulado con el tiempo, el proceso de decidir si se deja la organización puede ser bastante complejo (Holtom y Darabi, 2018). Desde la perspectiva de la Teoría de la Conservación de Recursos, los empleados permanecen en la organización para evitar las pérdidas de los recursos valorados, sean estos, vínculos, encaje o sacrificio (Kiazad et al., 2015).

Los vínculos conectan al trabajador en una red social, psicológica y financiera. Mientras haya más vínculos en la red, mayor debería ser la unión con la organización (Mitchell et

al., 2001; Tanova y Holtom, 2008). Los vínculos que desarrolla una persona en el trabajo son importantes porque tienen implicancias sociales y psicológicas. Dejar el trabajo significaría cortar algunas de esas relaciones (Zhang et al., 2019). La generación Y está acostumbrada a establecer interacción con los miembros de los grupos a los que pertenece, es su manera natural de socializar, incluso a través de la tecnología (Lub, Bal, Blomme y Schalk, 2016). Los vínculos pueden proporcionar apoyo social instrumental que le puede permitir contar con el apoyo de personas influyentes al decidir sobre algún aspecto laboral. Para la Teoría de la Conservación de Recursos el apoyo social es un recurso instrumental clave que compensa la pérdida de recursos (Kiazad et al, 2014). Es decir que las relaciones entre los compañeros de trabajo y el supervisor son importantes recursos denominados soporte social, que brindan la posibilidad al trabajador de afianzar aprendizajes, de cumplir con los objetivos planteados, de generar oportunidades de crecimiento y con todo esto ayuda a preservar los recursos que ya posee y a enfocarse en la obtención de más recursos, lo cual ayudará en caso de que se enfrente el riesgo de pérdida de recursos. Cuando se da el arraigo laboral, al estar el trabajador involucrado con su ocupación, aparecen más vínculos y la persona dedica más tiempo y energía a los aspectos laborales, por lo que disminuye la intención de dejar la empresa (Khorakian et al., 2018). Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H8: La dimensión vínculos del arraigo laboral influye negativamente en la intención de dejar la empresa.

El encaje tiene que ver con la comodidad que percibe un trabajador en una organización y, además, con la compatibilidad que encuentra entre sus planes a futuro, sus valores y objetivos y los de su organización. De no calzar adecuadamente, la rotación voluntaria se produciría (Mitchell et al., 2001; Tanova y Holtom, 2008). Algunos aspectos que se consideran en la dimensión de encaje son apoyo en las oportunidades de desarrollo de

carrera y proveer entrenamiento para alcanzar objetivos futuros (Holtom et al., 2006). Estos son aspectos valorados por la generación Y (De Hauw y De Vos, 2010). La percepción de un alto encaje incrementa el acoplamiento de un individuo a su empleo (Zhang et al., 2019). Asimismo, el encaje puede brindar al individuo un mayor conocimiento de su empresa que le permita reconocer lo que la empresa necesita y valora, lo que mejorará las capacidades de los individuos para responder adecuadamente (Kiazad et al., 2014). El encaje está vinculado a la percepción que tiene el trabajador sobre si sus habilidades y talentos están siendo utilizados adecuadamente en la organización, por lo que se le podría considerar un recurso del tipo condición. Las condiciones en las que los individuos sienten que no encajan en el empleo son antecedentes significativos de la intención de dejar la empresa (Khorakian et al., 2018). Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H9: La dimensión encaje del arraigo laboral influye negativamente en la intención de dejar la empresa.

El sacrificio se refiere al costo percibido de beneficios que se perderían al cambiar de trabajo. Si un empleado considera que tiene más que perder, más difícil será para él cortar el vínculo con la organización (Mitchell et al., 2001; Tanova y Holtom, 2008). Cuando los empleados sienten que su empresa valora la complejidad de sus vidas y trata de ofrecer alternativas que contribuyan a un balance, tienden a ser más productivos y a permanecer en sus organizaciones por mayor tiempo (Holtom et al., 2006). Estos autores proponen que en la dimensión sacrificio se consideran un buen sueldo, la capacidad de diseñar el lugar de trabajo, el apoyo a iniciativas de balance trabajo-vida, entre otros. Para la generación Y estos serían beneficios interesantes (Lub et al., 2016). Mientras más recursos perciba el empleado que dejará si cambia de trabajo, menos atractivas parecerán las opciones de cambio laboral (Zhang et al., 2019).

Un principio fundamental de la Teoría de la Conservación de Recursos es que los individuos se esfuerzan por retener y proteger lo que valoran (Hobfoll, 1989). El sacrificio, al estar conformado por beneficios psicológicos y materiales, es un recurso que tiene un valor en sí mismo (Kiazad et al., 2014). Para Khorakian et al. (2018) se puede inferir que un alto nivel de sacrificio implica un alto riesgo de pérdida de recursos, reduciendo la intención de dejar la empresa de los empleados. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H10: La dimensión sacrificio del arraigo laboral influye negativamente en la intención de dejar la empresa.

Resumen

La literatura revisada muestra que el estudio de generación Y es necesario puesto que existen contradicciones en cuanto a las características de esta joven fuerza laboral e interesa retenerla en las organizaciones. Igualmente, aspectos relacionados con el balance trabajo-vida y el arraigo laboral de los jóvenes profesionales deben profundizarse en la búsqueda de su retención en las organizaciones. El balance trabajo-vida es un elemento importante en el diseño de políticas de retención del puesto. Sin embargo, tradicionalmente ha tenido un enfoque de género y hace falta explorarlo en otros segmentos. La literatura demanda el estudio de los antecedentes del arraigo laboral, por lo que además del balance trabajo-vida se propone estudiar los valores laborales intrínsecos y los valores laborales extrínsecos en los jóvenes profesionales. Existe contradicción sobre cuáles son los valores laborales más relevantes para este grupo y su estudio es demandado como antecedente del arraigo laboral. Asimismo, es necesario estudiar a los jóvenes de la generación Y que cuentan con experiencia laboral. Por ello, se propone el estudio de la intención de dejar la empresa de la generación Y, a través del

arraigo laboral y sus antecedentes, fundamentado en la Teoría de la Conservación de Recursos.

Capítulo 3

Diseño y métodos

Introducción

El objetivo de esta investigación es estudiar la intención de dejar la empresa de la generación Y, a través del arraigo laboral y sus antecedentes. Con este fin, se desarrolló un estudio cuantitativo sobre la base de la Teoría de la Conservación de Recursos. Los enfoques cuantitativos emplean la lógica deductiva y sus estrategias son los experimentos y las encuestas. Asimismo, en los enfoques cuantitativos se utilizan estándares de validez y confiabilidad; la recolección de datos se basa en instrumentos estandarizados; se observa y mide información numérica; y se emplean procedimientos estadísticos. El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población (Creswell, 2009; Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Diseño general

La investigación se llevó a cabo mediante un estudio cuantitativo, siguiendo los lineamientos del método hipotético-deductivo. En relación con los datos para la verificación de las hipótesis, estos fueron de corte transversal, es decir con los datos obtenidos en un punto dado del tiempo. Para lo cual se utilizó la técnica de la encuesta. Se utilizaron cuestionarios autoadministrados a jóvenes profesionales con tres años de experiencia laboral.

Se aplicaron encuestas por presentar estas ventajas económicas y de rapidez en la devolución en la etapa de recolección de datos (Creswell, 2009). Babbie (2010) presenta fortalezas y debilidades de las encuestas. Entre las fortalezas se tiene que los cuestionarios autoadministrados son más económicos y rápidos que las entrevistas cara a cara. Permiten llegar a muestras amplias y esto es positivo cuando varias variables se analizan

simultáneamente. Asimismo, utilizar cuestionarios estandarizados ayuda a tratar con conceptos ambiguos al forzar la realización de la misma pregunta a cada encuestado. Los encuestados se sienten más libres de responder sobre hechos controversiales cuando el cuestionario es anónimo y autoadministrado. Entre las debilidades se encuentra el supuesto de que el encuestado responde con sinceridad y entiende las preguntas. Un diseño apropiado del instrumento contribuye a superar esta situación.

Población y muestra

La población bajo estudio es la de los jóvenes graduados pertenecientes a la generación Y (nacidos entre 1982 y 1999) que cuenten con tres años de experiencia laboral. De esta manera, se estudió a los jóvenes que forman parte de la fuerza laboral entrante a las organizaciones. La definición del rango de la generación Y se realizó sobre la base de Twenge et al. (2010). La generación Y se ha estudiado con mayor frecuencia en entornos estudiantiles, por ello estudiar a jóvenes profesionales con experiencia laboral ofrece la oportunidad de conocer efectivamente su comportamiento en el trabajo (Joshi et al., 2010). Adicionalmente, se ha considerado estudiar a jóvenes profesionales, graduados universitarios, puesto que se destaca en la literatura revisada que la ventaja competitiva necesita centrarse en la retención de personal profesional por su impacto en la capacidad competitiva y en el capital intelectual (Yalabik et al., 2017). La población pertenece a Perú, un país en vías de desarrollo, lo cual es pertinente para conocer realidades distintas a las estudiadas tradicionalmente (Coetzer et al., 2018; Ghosh y Gurunathan, 2015; Peltokorpi et al., 2015).

Para realizar la encuesta se contrató a una empresa dedicada a la investigación de mercados, la cual llegó a jóvenes entre 25 y 35 años, egresados de universidades públicas o privadas, con antigüedad laboral mínima de tres años, pertenecientes a empresas de 50

o más trabajadores. La empresa realizó el trabajo de campo entre el 20 de abril y el 19 de mayo de 2017, entre los miembros de un panel certificado, es decir, un conjunto de personas seleccionadas con anterioridad, que comparten las principales características y rasgos socio-demográficos del universo estudiado y que, de forma voluntaria, colaboran periódicamente respondiendo cuestionarios. El proceso incluyó la identificación y validación de los rasgos socio-demográficos y principales características de la muestra. La prueba piloto se realizó entre el 17 y 19 de abril de 2017 y en ella no se detectaron inconvenientes ni en el cuestionario ni en el proceso de levantamiento de información.

La encuesta se realizó online por lo que, para el levantamiento de la información, la solicitud de colaboración se envió a los correos electrónicos de los miembros del panel. En este correo los miembros del panel encontraban un enlace que los redirigía al cuestionario proporcionado por el cliente y diagramado por la agencia utilizando la técnica *responsive* (diseño adaptativo) que es una técnica de diseño web que busca la correcta visualización de una misma página en distintos dispositivos como ordenadores de escritorio, tablets y móviles.

La muestra estuvo compuesta por 211 jóvenes (tasa de respuesta aproximada de 21% para un total de 1004 que accedieron al enlace con el cuestionario). Este número toma en consideración la recomendación de Golob (2001), en la cual se sugiere una muestra mínima de 200 para alcanzar un nivel aceptable de estimación utilizando la modelación vía ecuaciones estructurales.

Descripción de la muestra

La muestra obtenida fue de 211 casos. En ella el 55% está compuesta por hombres y el 45% por mujeres. Las personas con pareja y sin pareja alcanzan un porcentaje muy similar, 49% y 51%, respectivamente. El 41% no tiene hijos y el 59% sí los tiene y todos

los miembros de la muestra son profesionales egresados de universidades. El 77% se encuentra laborando en el sector servicios y el 23% en manufactura. Esta muestra de la generación Y contiene características relevantes para el estudio que se propone pues se encuentra un grupo representativo por sexo, estado civil, y tenencia de hijos. Esto contribuye al estudio de una muestra de la generación Y con mayor riqueza para analizar aspectos laborales que si solo se tratara de estudiantes universitarios, sin experiencia laboral, como se ha encontrado en la literatura.

A continuación, se presentan los datos demográficos para la muestra de esta investigación.

Tabla 3-1

Datos demográficos de la muestra de la generación Y

Tabla de frecuencias		n
Generación Y (de 25 a 35 años)		
Total casos		211
Sexo		
	Masculino (0)	116
	Femenino (1)	95
Estado civil		
	Soltero/divorciado (0)	103
	Casado/conviviente (1)	108
Tenencia de hijos		
	No tiene (0)	86
	Tiene (1)	125
Nivel de estudios		
	Universitario (0)	154
	Posgrado (1)	57
Sector económico		
	Servicios (0)	164
	Manufactura (1)	47

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la validez externa se refiere a que tan generalizables son los resultados de una investigación a otras poblaciones. En nuestro caso las características de la muestra

son muy específicas: miembros de la generación Y, profesionales, que trabajan en la ciudad de Lima, con por lo menos tres años de experiencia laboral.

Mediciones

Desarrollo de los instrumentos

Sobre la base de la propuesta de Muñiz, Elosua y Hambleton (2013), para lograr que los instrumentos desarrollados en realidades ajenas al lugar en el que se realiza el estudio “alcancen el máximo nivel de equivalencia lingüística, cultural, conceptual y métrica posible” (Muñiz et al., 2013, pp. 152), se consideraron los siguientes pasos:

Los cuestionarios originales pertenecieron a *journals* de reconocido prestigio de manera que se garantizaron los derechos de autor y la rigurosidad con la que se midieron los constructos estudiados, al ser instrumentos validados.

Se realizaron traducciones independientes que luego fueron evaluadas por un comité experto en idiomas inglés y español y expertos en el tema bajo estudio. El comité confirmó que el instrumento se adaptó correctamente. Se buscó no solo un aspecto de adaptación lingüística sino cultural. De esta manera se buscó que no solo se consideraran los términos apropiados de acuerdo a la semántica, sino que las palabras fueran entendidas por la manera de hablar de la población estudiada, en este caso los jóvenes profesionales.

Se aplicó una prueba piloto de manera que se garantizó la comprensión de los ítems, es decir, se corrigieron los posibles errores de contenido y se comprobó el tiempo de duración de cada cuestionario. Esta etapa del proceso se realizó con la ayuda de la empresa contratada.

Se comprobó la fiabilidad y la validez de los instrumentos adaptados.

Los instrumentos de medición deben ser válidos y confiables. La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y conduce a conclusiones válidas (Hair, Black, Babin y Anderson, 2019). La validez de constructo se evaluará a través de la validez convergente y la validez discriminante. La confiabilidad es una medida de la estabilidad y la consistencia interna del instrumento. Un instrumento es estable si al aplicarlo varias veces a los mismos fenómenos, bajo las mismas condiciones los resultados son consistentes. Se determinó la confiabilidad analizando el coeficiente de alfa de Cronbach (Hair et al., 2019).

Algunos de los factores que pueden afectar la confiabilidad y validez son la extensión del cuestionario, la empatía en el lenguaje para facilitar su comprensión, la falta de estandarización en el cuestionario. Estos aspectos se cuidaron al momento de diseñar y aplicar el cuestionario.

El cuestionario utilizado se muestra en el apéndice B.

A continuación, se presentan las fuentes que se utilizaron para desarrollar los instrumentos con los que se realizó la investigación.

Balance trabajo-vida

La literatura revisada indica que para medir el balance se han utilizado medidas de conflicto. Sin embargo, los investigadores sugieren definir el balance con mayor claridad y medirlo como un constructo independiente. Haar (2013) define el balance trabajo-vida como la percepción del individuo sobre el manejo adecuado de los diferentes roles que ejerce. Se utilizó la escala propuesta por Haar, en la cual se encuentran tres ventajas: a) la escala se ha diseñado especialmente para el constructo balance trabajo-vida (no para conflicto como es frecuente encontrar en la literatura), b) se mide la relación trabajo-vida y no trabajo-familia como usualmente se encuentra en la literatura y c) la escala permite

al individuo valorar si considera que su vida se encuentra balanceada, como lo sugiere Greenhaus, Collins y Shaw (2003). La escala propuesta para la medición de la variable balance trabajo-vida mide la percepción del individuo encuestado sobre su habilidad para manejar sus múltiples roles. Esta escala fue validada por Haar en Nueva Zelanda en dos estudios, con 609 y 708 respuestas, respectivamente. El encabezado propuesto por el autor advierte: “la siguiente sección se refiere a sus roles en el trabajo, familia y vida (si usted no tiene niños, la familia podría incluir la pareja, los familiares, hermanos, amigos, entre otros)”. La escala está compuesta por tres ítems. Un ejemplo de ítem es “Hoy en día me parece disfrutar cada parte de mi vida igualmente bien”. El alfa de Cronbach de la escala, en el estudio realizado, es de .85. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos que van desde 5 = fuertemente de acuerdo a 1 = fuertemente en desacuerdo. La escala original utilizada se encuentra en el apéndice A.

Valores laborales intrínsecos

Los valores laborales son los resultados que la gente desea y siente que obtendrá a través del trabajo. Los valores laborales intrínsecos se enfocan en las recompensas intangibles que reflejan el interés inherente en el trabajo, el potencial de aprendizaje, la capacidad de desarrollar habilidades (Twenge et al., 2010). Se utilizó la escala validada por Twenge et al. (2010). Esta escala fue validada en Estados Unidos, en colegios con presencia a nivel nacional. Se llegó a trabajar una muestra total de 16,507 personas de tres generaciones, en tres momentos del tiempo distintos. El encabezado propuso “A continuación encontrará una lista de aspectos diferentes que la gente busca en su trabajo. Por favor lea cada una y luego indique que tan importante es para usted”. La escala de valores intrínsecos está compuesta tres ítems. Un ejemplo de ítem es “Un trabajo donde puedo aprender nuevas cosas”. El alfa de Cronbach para el índice intrínseco, en el estudio realizado, es de .74. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos que van desde 5 =

totalmente importante a 1 = nada importante. La escala original utilizada se encuentra en el apéndice A.

Valores laborales extrínsecos

Los valores laborales extrínsecos en los resultados o consecuencias del trabajo. Son las recompensas tangibles externas al individuo, como el crecimiento y estatus (Twenge et al., 2010). Se utilizó la escala validada por Twenge et al. (2010). Esta escala fue validada en Estados Unidos, en colegios con presencia a nivel nacional. Es el mismo caso para los valores laborales intrínsecos. El encabezado propuso “A continuación encontrará una lista de aspectos diferentes que la gente busca en su trabajo. Por favor lea cada una y luego indique que tan importante es para usted”. La escala de valores extrínsecos está compuesta por tres ítems. Un ejemplo de ítem es “Un trabajo que le proporciona una oportunidad de ganar una buena cantidad de dinero”. El alfa de Cronbach para el índice extrínseco, en el estudio realizado, es de 0.81. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos que van desde 5 = totalmente importante a 1 = nada importante. La escala original utilizada se encuentra en el apéndice A.

Arraigo laboral

El arraigo laboral es un constructo desarrollado para explicar por qué la gente permanece en su trabajo. Representa una amplia constelación de influencias en la retención del empleado, se concibe como una red en la que los individuos quedan atrapados. Se definió originalmente compuesto por tres dimensiones: vínculos, encaje y sacrificio (Mitchell et al., 2001). Los vínculos son conexiones formales o informales entre una persona y su organización. El encaje es la percepción del empleado sobre la compatibilidad o confort con la organización. El sacrificio se refiere a los costos percibidos de beneficios tangibles

e intangibles que perderían los empleados en caso de renunciar a la organización (Mitchell et al., 2001).

La medición del arraigo laboral es uno de los factores que se encuentra en discusión. Existen escalas compuestas y escalas globales para su medición. Las escalas compuestas reflejan el concepto bajo estudio con mayor detalle al considerar las tres dimensiones en los ámbitos laboral y extra laboral y se caracterizan por ser extensas (Clinton et al., 2012). Las escalas globales de arraigo laboral consisten en preguntas generales, no invasivas que buscan medir cuán arraigado está el trabajador en su empresa (Crossley et al., 2007).

Para medir el arraigo laboral se utilizó la escala desarrollada por Holtom, Mitchell, Lee y Tidd en 2006 (Felps et al., 2009). La escala fue validada en Estados Unidos, mediante dos estudios. Uno en una empresa de abarrotes con una muestra de 177 participantes y otro en un hospital con una muestra de 232 participantes. Esta escala se escogió porque presenta tres beneficios: a) representa los tres componentes del constructo arraigo laboral (vínculos, encaje y sacrificio), b) se presenta como una escala corta, con fundamento teórico, superando las críticas a la escala global propuesta por Crossley et al. (2007), y c) presenta una extensión moderada comparada con los cuarenta y ocho ítems propuestos en la escala original. Esta escala consta de dieciocho ítems. Solo se utilizaron los 9 ítems sobre el arraigo en el ámbito laboral, puesto que el estudio se enfoca en la dinámica organizacional. Es decir, que solo se están estudiando factores laborales.

El arraigo laboral se representa como un constructo multidimensional, formativo. Los ítems reflejan acciones, sentimientos, pensamientos y características intrínsecas. Los indicadores son causa del arraigo y no reflejos del mismo (Jarvis, MacKenzie y Podsakoff, 2003). El alfa de Cronbach para la dimensión encaje, en el estudio realizado, fue de .78, para la dimensión sacrificio, en el estudio realizado, fue de .76 y para la

dimensión vínculos, en el estudio realizado, fue de .76. Un ejemplo de ítem es “En el trabajo interactúo frecuentemente con mi grupo de trabajo”. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos que van desde 5 = fuertemente de acuerdo a 1 = fuertemente en desacuerdo. La escala original utilizada se encuentra en el apéndice A.

Intención de dejar la empresa

La intención de dejar la empresa es la tendencia del comportamiento de los empleados a intentar dejar su organización, lo cual podría llevar a la rotación voluntaria real (Haque et al., 2019). Se utilizó la escala desarrollada por Mitchell et al. (2001). Tal como se mencionó en el constructo arraigo laboral, la escala se validó en Estados Unidos, en dos estudios. La escala está compuesta por tres ítems. Un ejemplo de ítem es “Tengo la intención de dejar esta organización en los próximos doce meses”. El alfa de Cronbach de la escala, en el estudio realizado, es de .92. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos que van desde 5 = totalmente de acuerdo a 1 = totalmente en desacuerdo. La escala original utilizada se encuentra en el apéndice A.

Recopilación de datos

Los datos fueron recopilados con la ayuda de una empresa investigadora de mercados a la cual se le proporcionó el cuestionario elaborado previamente. La recopilación de datos se realizó en la ciudad de Lima, capital del Perú. Se envió un correo electrónico a 1004 sujetos que pertenecían al panel, por considerar que es una manera adecuada para aproximarse al grupo de la generación Y dada su cercanía a la tecnología.

Las respuestas obtenidas se almacenaron en una base de datos de Excel en la que se trabajó denominando de manera simple las preguntas de la encuesta. Se utilizó una etiqueta para las preguntas sobre las variables y otra etiqueta para la parte de información demográfica. Es decir, al colocar los resultados en la tabla que se iba a analizar, las

variables relacionadas directamente a los constructos del modelo recibieron un nombre que iniciaba con la letra P seguido del número de la pregunta y las variables relacionadas directamente a datos demográficos recibieron un nombre que iniciaba con la letra F seguido del número de la pregunta. El trabajo de campo se desarrolló durante abril y mayo de 2017. En la tabla 3-2 se presenta la ficha de la encuesta.

Tabla 3-2

Ficha técnica de la encuesta

Concepto	Detalle								
Metodología	Cuantitativa								
Herramienta	Encuestas <i>online</i>								
Muestreo	Selección dentro del panel <i>online</i>								
Universo	Hombres y mujeres residentes de Lima Metropolitana De 25 a 35 años Egresados de universidades públicas o privadas Con experiencia laboral mínima de 3 años, en empresas medianas o grandes Empleados de empresas con 50 trabajadores o más								
Tamaño de muestra	211								
Instrumento	Cuestionario <i>online</i>								
Periodo de la prueba piloto de cuestionario	Del 17 al 19 de abril de 2017								
Periodo del trabajo de campo	Del 20 de abril al 19 de mayo de 2017								
Duración del cuestionario	15 minutos aproximadamente								
Margen de error	+/-6.75 (para un nivel de confianza de 95%)								
Índice de respuestas	El índice de respuestas efectivas fue de 21%, es decir, aproximadamente una de cada cinco personas que accedieron al enlace enviado por correo electrónico, superaron los filtros y respondieron el cuestionario.								
Detalle del índice de respuestas	<table> <tr> <td>Accedieron al enlace</td> <td>1004</td> </tr> <tr> <td>Iniciaron el cuestionario</td> <td>903</td> </tr> <tr> <td>No pasaron los filtros</td> <td>680</td> </tr> <tr> <td>Cuestionarios contestados recibidos</td> <td>211</td> </tr> </table>	Accedieron al enlace	1004	Iniciaron el cuestionario	903	No pasaron los filtros	680	Cuestionarios contestados recibidos	211
Accedieron al enlace	1004								
Iniciaron el cuestionario	903								
No pasaron los filtros	680								
Cuestionarios contestados recibidos	211								

Fuente: elaboración propia

Procesamiento de datos

Se utilizó la modelación vía ecuaciones estructurales en PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Models*) (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017). Las ecuaciones estructurales permiten examinar una serie de relaciones de dependencia simultáneas y por

lo tanto son recomendables para afrontar temas gerenciales y de comportamiento complejos (Cheng, 2001). Los modelos de ecuaciones estructurales están compuestos por dos modelos: el de medición y el estructural. El modelo de medición relaciona las variables a los constructos y el estructural relaciona los constructos (Iacobucci, 2009). Esto permite separar los errores de medición en el proceso de estimación de las relaciones en el modelo estructural (Hair et al., 2017).

Los modelos de ecuaciones estructurales medidos con la técnica de mínimos cuadrados parciales o PLS-SEM, por sus siglas en inglés, *Partial Least Squares Structural Equation Models*, se orientan al análisis causal-predictivo. Hoy el uso de esta metodología se ha incrementado (Hair et al., 2017; Salgado y Espejel, 2016). Entre sus bondades permite trabajar con muestras pequeñas, entre 30 y 100 casos como rango mínimo (Salgado y Espejel, 2016).

Asimismo, Salgado y Espejel (2016) recomiendan el análisis de dos modelos, el *Outer* y el *Inner*. El *Outer Model* o modelo de medición, comprende la validación del contenido (a través de la revisión de literatura), la fiabilidad por medio de cargas factoriales, y analiza la validez de constructo a través de la validez convergente y discriminante. El *Inner Model* o modelo estructural, consiste en validar el modelo estructural a través de la evaluación del peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables del modelo por medio de dos índices básicos: la varianza explicada (R^2) y los coeficientes de la relación entre los constructos.

Martínez y Fierro (2018) sostienen que los procedimientos matemáticos y estadísticos son rigurosos y robustos; pero el modelo matemático es flexible, en el sentido de que no establece premisas rigurosas en la distribución de los datos, en la escala de medición, ni en el tamaño de la muestra.

Hoyle (1995) recomienda un tamaño de muestra de 100 a 200 para potencializar los resultados del modelo, ya que al menos 100 observaciones pueden ser suficientes para alcanzar niveles aceptables de poder estadístico, dada una cierta calidad en el modelo de medida (Reinartz, Haenlein y Henseler, 2009).

Sobre el ajuste del modelo, Hair et al. (2017) explican que se debe ser muy cauteloso en reportar índices de ajuste en PLS. Pues estos criterios son materia de investigación. Algunos investigadores incluso sugieren no utilizarlos hasta que se hayan investigado con mayor profundidad (SmartPLS GmbH, 2020).

Cabe mencionar que Iacobucci (2009) critica que tanto en las regresiones como en las ecuaciones estructurales los resultados se califiquen como “relaciones causales”. Menciona que, aunque para algunos expertos las ecuaciones estructurales corresponden a un “modelo causal”, él prefiere ser conservador y no utilizar los términos “X afecta a Y” o “X impacta a Y”. Sugiere que para demostrar causalidad sería necesario aplicar experimentación.

Los datos obtenidos se han analizado utilizando el programa estadístico SmartPLS (Hair et al., 2017).

Resumen

El objetivo de la investigación es estudiar la intención de dejar la empresa de la generación Y, a través del arraigo laboral y sus antecedentes. Para ello, se desarrolló una investigación cuantitativa. La muestra estuvo compuesta por jóvenes profesionales (entre 25 y 35 años) graduados universitarios, con mínimo tres años de experiencia profesional, empleados de empresas medianas y grandes de la ciudad de Lima. Se cumplió con los protocolos necesarios para determinar los instrumentos a utilizar y se empleó el modelamiento de ecuaciones estructurales PLS para analizar los datos.

Capítulo 4

Resultados

En este capítulo se presentarán los resultados alcanzados luego de aplicar la modelación por ecuaciones estructurales-PLS. Se mostrarán los estadísticos descriptivos de las variables bajo estudio, el modelo de medición y el modelo estructural con sus respectivos análisis y resultados.

Estadísticos descriptivos de las variables

A continuación, se presentan la media, mediana, desviación típica y la asimetría de las variables bajo estudio, para cada una de las generaciones. La mediana es el valor medio cuando un conjunto de datos se ordena de menor a mayor. La desviación típica se define como la raíz cuadrada de la varianza de la variable. Sirve principalmente para conocer la desviación que presentan los datos en su distribución respecto a la media aritmética de dicha distribución. La asimetría indica el grado de simetría (o asimetría) que presenta una distribución de probabilidad de una variable aleatoria.

Los datos con asimetría positiva o asimétricos hacia la derecha se llaman así porque la "cola" de la distribución apunta hacia la derecha y porque el valor de asimetría es mayor que 0 (es decir, positivo). Los datos asimétricos hacia la izquierda o con asimetría negativa se llaman así porque la "cola" de la distribución apunta hacia la izquierda y porque producen un valor de asimetría negativo. En este caso se puede apreciar que balance trabajo-vida, valores laborales intrínsecos, valores laborales extrínsecos y arraigo laboral presentan asimetría negativa y la intención de dejar la empresa presenta asimetría positiva. En la tabla 4-1 se presentan los estadísticos descriptivos.

Tabla 4-1

Estadísticos descriptivos para la generación Y

		Media	Mediana	Desv. típ.	Asimetría
Valores laborales intrínsecos					
P1	Un trabajo donde puede aprender nuevas cosas, aprender nuevas habilidades.	4.626	5.000	0.550	-1.294
P2	Un trabajo donde las habilidades que aprende no quedarán obsoletas.	4.417	5.000	0.747	-1.820
P3	Un trabajo donde puede ver los resultados de lo que hace.	4.602	5.000	0.546	-1.123
Valores laborales extrínsecos					
P4	Un trabajo que tiene un alto nivel de estatus y prestigio.	3.900	4.000	0.897	-0.562
P5	Un trabajo que la mayoría de la gente busca y respeta.	3.967	4.000	0.819	-0.569
P6	Un trabajo que le proporciona una oportunidad de ganar una buena cantidad de dinero.	4.384	4.000	0.662	-1.009
Balance trabajo-vida					
P7	Hoy en día, me parece disfrutar igualmente bien de todas las facetas de mi vida.	3.877	4.000	0.918	-0.873
P8	Estoy satisfecho con mi equilibrio trabajo-vida y disfruto de ambos roles.	3.739	4.000	0.958	-0.638
P9	Logro equilibrar las exigencias de mi trabajo y de mi vida personal / familiar.	3.844	4.000	0.915	-0.776

Tabla 4-1 (continuación)

		Media	Mediana	Desv. típ.	Asimetría
Arraigo laboral					
Encaje					
P10	Mi trabajo utiliza bien mis habilidades y talentos.	3.687	4.000	0.882	-0.604
P11	Siento que encajo bien en mi organización.	3.900	4.000	0.783	-0.723
P12	Si me quedo en mi organización, podré lograr la mayoría de mis metas.	3.569	4.000	0.935	-0.272
Sacrificio					
P13	Tengo mucha libertad en este trabajo para perseguir mis metas.	3.602	4.000	0.917	-0.510
P14	Sacrificaría mucho si dejara este trabajo.	3.133	3.000	1.033	-0.165
P15	Creo que las perspectivas de seguir trabajando en mi organización son excelentes.	3.536	4.000	0.947	-0.578
Vínculos					
P16	Soy miembro de un grupo de trabajo efectivo.	3.919	4.000	0.748	-1.037
P17	Trabajo en estrecha colaboración con mis compañeros de trabajo.	3.995	4.000	0.765	-1.150
P18	En el trabajo, interactúo con frecuencia con los miembros de mi grupo de trabajo.	4.190	4.000	0.671	-0.624
Intención de dejar la empresa					
P19	Tengo la intención de dejar esta organización en los próximos 12 meses.	3.014	3.000	1.244	0.063
P20	Deseo fuertemente dejar la organización en los próximos 12 meses.	2.616	2.000	1.234	0.443
P21	Es muy probable que deje esta organización en los próximos 12 meses.	2.910	3.000	1.267	0.071

Fuente: elaboración propia.

Modelo de medición

El modelo de medición que se ha considerado para esta investigación está compuesto por los constructos: balance trabajo-vida, valores laborales extrínsecos, valores laborales intrínsecos, la dimensión vínculos del arraigo laboral, la dimensión encaje del arraigo laboral, la dimensión sacrificio del arraigo laboral y la intención de dejar la empresa.

El balance trabajo-vida es medido por tres ítems (P7, P8 y P9), los valores laborales intrínsecos son medidos por tres ítems (P1, P2 y P3), los valores laborales extrínsecos son medidos por tres ítems (P4, P5 y P6), la dimensión encaje del arraigo laboral es medida por tres ítems (P10, P11 y P12), la dimensión sacrificio del arraigo laboral es medida por tres ítems (P13, P14 y P15), la dimensión vínculos del arraigo laboral es medida por tres ítems (P16, P17 y P18) y la intención de dejar la empresa es medida por tres ítems (P19, P20 y P21).

La tabla 4-2 refleja los parámetros asociados a la evaluación del modelo de medición de la muestra final. Todos los valores de las cargas factoriales son superiores a 0,5, valor considerado como aceptable por Barclay, Higgins y Thompson (1995) y Chin (1998).

Tabla 4-2

Cargas factoriales del modelo de medición

		BTV	VLI	VLE	Vínculos	Encaje	Sacrificio	Intención (DE)
P4	Un trabajo que tiene un alto nivel de estatus y prestigio.			0.847				
P5	Un trabajo que la mayoría de la gente busca y respeta.			0.815				
P6	Un trabajo que le proporciona una oportunidad de ganar una buena cantidad de dinero.			0.870				
P7	Hoy en día, me parece disfrutar igualmente bien de todas las facetas de mi vida.	0.818						
P8	Estoy satisfecho con mi equilibrio trabajo-vida y disfruto de ambos roles.	0.906						
P9	Logro equilibrar las exigencias de mi trabajo y de mi vida personal / familiar.	0.896						
P10	Mi trabajo utiliza bien mis habilidades y talentos.					0.856		
P11	Siento que encajo bien en mi organización.					0.795		
P12	Si me quedo en mi organización, podré lograr la mayoría de mis metas.					0.838		
P13	Tengo mucha libertad en este trabajo para perseguir mis metas.						0.831	
P14	Sacrificaría mucho si dejara este trabajo.						0.724	
P15	Creo que las perspectivas de seguir trabajando en mi organización son excelentes.						0.902	

Tabla 4-2 (continuación)

	BTV	VLI	VLE	Vínculos	Encaje	Sacrificio	Intención (DE)
P16	Soy miembro de un grupo de trabajo efectivo.			0.830			
P17	Trabajo en estrecha colaboración con mis compañeros de trabajo.			0.852			
P18	En el trabajo, interactúo con frecuencia con los miembros de mi grupo de trabajo.			0.784			
P19	Tengo la intención de dejar esta organización en los próximos 12 meses.						0.945
P20	Deseo fuertemente dejar la organización en los próximos 12 meses.						0.940
P21	Es muy probable que deje esta organización en los próximos 12 meses.						0.898
P1	Un trabajo donde puede aprender nuevas cosas, aprender nuevas habilidades.		0.829				
P2	Un trabajo donde las habilidades que aprende no quedarán obsoletas.		0.786				
P3	Un trabajo donde puede ver los resultados de lo que hace.		0.812				

Fuente: elaboración propia.

Fiabilidad y validez convergente

En cuanto a la fiabilidad observamos Alfa de Cronbach resultantes elevados superiores a 0,7 lo cual indicaría la fiabilidad de nuestras variables incluidas, en cuanto al AVE observamos valores superiores a 0,65 para todas las variables.

Los valores de la fiabilidad compuesta y de la varianza extraída media (AVE) superan los límites recomendados de 0,7 y 0,5, respectivamente (Fornell y Larcker, 1981; Nunnally, 1978;). Los valores obtenidos soportan la validez convergente de las escalas consideradas.

Tabla 4-3

Fiabilidad y validez convergente de los constructos

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
BTV	0.849	0.892	0.907	0.765
Encaje	0.779	0.800	0.869	0.689
Intención (DE)	0.919	0.924	0.949	0.861
Sacrificio	0.758	0.780	0.861	0.676
VLE	0.807	0.868	0.881	0.713
VLI	0.736	0.738	0.850	0.655
Vínculos	0.763	0.775	0.862	0.677

Fuente: elaboración propia.

Validez discriminante

El criterio de Fornell-Larcker (Fornell y Larcker, 1981) considera la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores (AVE), la cual debe ser mayor a la varianza que el constructo comparte con otros constructos. Así, la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente deberá ser mayor que las correlaciones que tiene este con el resto de las variables; por lo tanto, para lograr validez discriminante, la raíz cuadrada del AVE de un constructo debe ser mayor que la correlación que este tenga con cualquier otro constructo.

En cuanto a la validez discriminante según el criterio Fornell-Larcker todas las variables pasan el criterio, pues son menores al valor de la diagonal.

La raíz cuadrada del valor del AVE es mostrada en la diagonal.

Tabla 4-4

Validez discriminante de los constructos

Criterio de Fornell-Larcker

	BTV	Encaje	Intención (DE)	Sacrificio	VLE	VLI	Vínculos
BTV	0.874						
Encaje	0.512	0.830					
Intención (DE)	-0.341	-0.497	0.928				
Sacrificio	0.438	0.754	-0.533	0.822			
VLE	0.148	0.071	0.013	0.106	0.844		
VLI	0.090	0.138	-0.125	0.155	0.316	0.809	
Vínculos	0.331	0.477	-0.312	0.571	0.193	0.276	0.823

Fuente: elaboración propia.

Contraste de las hipótesis

Se analizaron los datos utilizando el programa SmartPLS (Hair et al., 2017). Esta sección comienza con el análisis de la muestra completa. Sin embargo, a fin de profundizar el análisis de lo que ocurre con la generación Y, se ha realizado un estudio por grupos o submuestras. Estas submuestras se han generado considerando factores de género, tenencia de hijos y tenencia de pareja, que son relevantes para el estudio, aunque no directamente relacionados con la pregunta de investigación.

Además del modelo general con 211 casos se ha estimado: modelo para mujeres (95 casos), modelo para hombres (116 casos), modelo para quienes tienen hijos (125 casos), modelo para quienes no tienen hijos (86 casos), modelo para quienes tienen pareja (108 casos) y modelos para quienes no tienen pareja (103 casos). El análisis de las submuestras

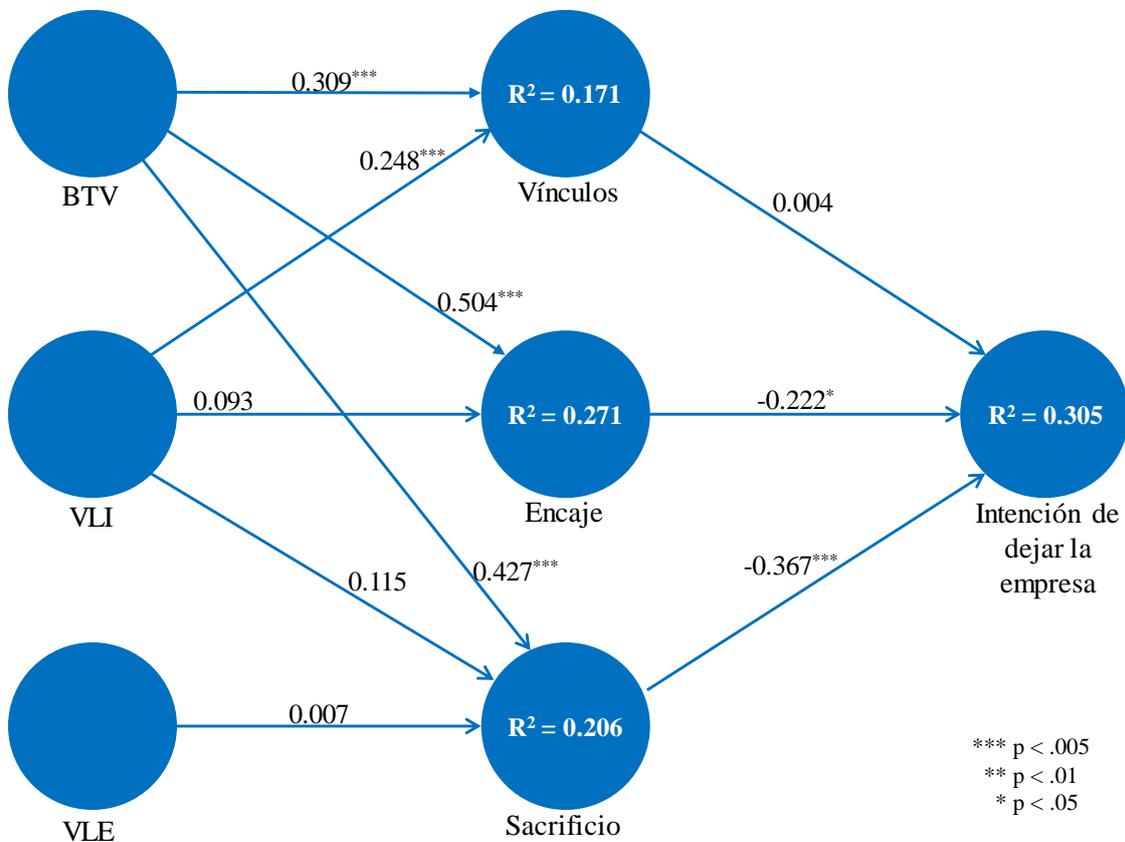
permitirá identificar si el comportamiento de la generación Y cambia de acuerdo al sexo, el tener hijos o el tener pareja.

Resultados generales

La figura 4-1 muestra los resultados para el modelo general.

Figura 4-1

Resultados del modelo estructural en la muestra total



Los coeficientes significativos nos muestran que existe relación positiva entre balance trabajo-vida y las tres dimensiones del arraigo laboral: vínculos, encaje y sacrificio. Asimismo, existe relación positiva entre valores laborales intrínsecos y la dimensión

vínculos del arraigo laboral. Finalmente, las dimensiones de encaje y sacrificio tienen una relación negativa con intención de dejar la empresa.

Tabla 4-5

Coefficientes del modelo estructural

	BTV	Encaje	Intención (DE)	Sacrificio	VLE	VLI	Vínculos
BTV		0,504		0,427			0,309
Encaje			-0,222				
Intención (DE)							
Sacrificio			-0,367				
VLE				0,007			
VLI		0,093		0,115			0,248
Vínculos			0,004				

Fuente: elaboración propia.

Significancia de los coeficientes (bootstrapping)

El *bootstrapping* es una técnica de remuestreo que extrae una gran cantidad de muestras de los datos originales (con reemplazo) y estima modelos para cada muestra. PLS-PM no realiza supuestos sobre la distribución de probabilidad de los datos cuando se estiman los coeficientes, por lo tanto, la significancia de los coeficientes se determina mediante *Bootstrapping*, que es una prueba no paramétrica (Hair et al., 2017).

Según la tabla 4-6, las relaciones significativas del modelo son las relaciones de balance trabajo-vida con las tres dimensiones del arraigo laboral (vínculos, encaje y sacrificio). Asimismo, resultan significativas las relaciones de encaje y sacrificio con la intención de dejar la empresa. Finalmente, es significativa la relación entre VLI y vínculos. Las demás relaciones resultan no significativas de acuerdo con el P value. En la tabla 4-6 se pueden observar los coeficientes *path* que son los pesos de las regresiones estandarizadas. Deben alcanzar al menos un valor de 0.2 para que se consideren significativos (Chin, 1998).

Tabla 4-6

Coefficientes path bootstrapping modelo general

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	P Valores
BTV -> Encaje	0.504	0.502	0.064	7,857	0.000
BTV -> Sacrificio	0.427	0.428	0.069	6,228	0.000
BTV -> Vínculos	0.309	0.311	0.064	4,809	0.000
Encaje -> Intención (DE)	-0.222	-0.216	0.088	2,515	0.012
Sacrificio -> Intención (DE)	-0.367	-0.371	0.092	3,978	0.000
VLE -> Sacrificio	0.007	0.021	0.083	0.081	0.936
VLI -> Encaje	0.093	0.100	0.058	1,595	0.111
VLI -> Sacrificio	0.115	0.112	0.066	1,738	0.083
VLI -> Vínculos	0.248	0.252	0.073	3,420	0.001
Vínculos-> Intención (DE)	0.004	-0.001	0.078	0.053	0.958

Fuente: elaboración propia.

Los efectos totales contienen los efectos directos que están dados por los coeficientes de ruta y los efectos indirectos que muestran la influencia de una variable latente sobre otra mediante una ruta indirecta (González, 2018). Según los efectos totales, observamos en la tabla 4-7, que existe relación según la significancia de BTV con las dimensiones de arraigo laboral (Encaje-Sacrificio-Vínculos) y también con Intención de dejar la empresa. En cuanto a Intención de dejar la empresa existe relación solo con dos variables de arraigo laboral que son encaje y sacrificio. Para VLI existe relación positiva con vínculos, para las demás variables no existe relación según significancia.

Tabla 4-7

Efectos totales bootstrapping modelo general

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	P Valores
BTV -> Encaje	0.504	0.502	0.064	7,857	0.000
BTV -> Intención (DE)	-0.268	-0.268	0.044	6,124	0.000
BTV -> Sacrificio	0.427	0.428	0.069	6,228	0.000
BTV -> Vínculos	0.309	0.311	0.064	4,809	0.000
Encaje -> Intención (DE)	-0.222	-0.216	0.088	2,515	0.012
Sacrificio -> Intención (DE)	-0.367	-0.371	0.092	3,978	0.000
VLE -> Intención (DE)	-0.002	-0.007	0.033	0.075	0.941
VLE -> Sacrificio	0.007	0.021	0.083	0.081	0.936
VLI -> Encaje	0.093	0.100	0.058	1,595	0.111
VLI -> Intención (DE)	-0.062	-0.061	0.036	1,697	0.090
VLI -> Sacrificio	0.115	0.112	0.066	1,738	0.083
VLI -> Vínculos	0.248	0.252	0.073	3,420	0.001
Vínculos-> Intención (DE)	0.004	-0.001	0.078	0.053	0.958

Fuente: elaboración propia.

Según R^2 cuadrado, para la variable encaje se tiene un R^2 de 0.271 lo cual indica que el 27,1% de la varianza de esta variable está explicada por el modelo.

Según R^2 , para la variable intención de dejar la empresa se tiene un R^2 de 0.305 lo cual indica que el 30,5% de la varianza de esta variable está explicada por el modelo.

Según R^2 , para la variable sacrificio se tiene un R^2 de 0.206 lo cual indica que el 20,6% de la varianza de esta variable está explicada por el modelo.

Según R^2 , para la variable vínculos se tiene un R^2 de 0.171 lo cual indica que el 17,1% de la varianza de esta variable está explicada por el modelo.

Tabla 4-8

R² modelo general

	R cuadrado	R cuadrado ajustado
Encaje	0.271	0.264
Intención (DE)	0.305	0.295
Sacrificio	0.206	0.194
Vínculos	0.171	0.163

Fuente: elaboración propia.

Indicador de ajuste del modelo

El d_G, distancia geodésica, es uno de los criterios de ajuste exacto del modelo del programa estadístico SmartPLS. El criterio d_G se basa en cálculos de valores propios PLS-SEM (Dijkstra y Henseler, 2015).

Según el criterio d_G, el modelo saturado presenta un ajuste medio y el modelo estimado también presenta un ajuste medio. El modelo saturado es una versión menos restringida de la medida de ajuste que evalúa la correlación entre todos los constructos. La saturación se refiere al modelo estructural, lo que significa que en el modelo saturado todos los constructos se correlacionan libremente (Henseler, Hubona y Ray, 2016).

Tabla 4-9

Indicador de ajuste d_G modelo general

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	95%	99%
Modelo saturado	0.530	0.395	0.496	0.715
Modelo estimado	0.760	0.407	0.553	0.791

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones del modelo general

Según el análisis realizado se puede apreciar que la H1, H2 y H3 se aceptan, es decir el balance trabajo-vida influye positivamente en las tres dimensiones del arraigo laboral. La H4 se acepta puesto que los valores laborales intrínsecos influyen positivamente en la dimensión vínculos del arraigo laboral. Las hipótesis H5 y H6 no se aceptan ya que los valores laborales intrínsecos no resultan significativos en su relación con encaje y sacrificio. La H7 tampoco se acepta al no resultar significativa la relación entre valores laborales extrínsecos y la dimensión sacrificio del arraigo laboral. La H8 no se acepta al no resultar significativa la relación entre la dimensión vínculos del arraigo laboral y la intención de dejar la empresa. Finalmente, las hipótesis H9 y H10 se aceptan, es decir las dimensiones encaje y sacrificio influyen negativamente en la intención de dejar la empresa.

Estos resultados nos permiten ver en primer lugar, que para los miembros de la generación Y, que son las personas que conforman la muestra, los valores laborales intrínsecos son los que tienen una relación positiva con el arraigo laboral. No así los valores laborales extrínsecos. Es decir que los recursos de tipo características personales (habilidades, aprendizaje, distinguir los aportes al resultado) son los que contribuirán a un mayor arraigo laboral. En este aspecto la literatura presenta resultados contradictorios (Giosan, 2003; Gorczyca y Hartman, 2017; Nguyen, 2010 y Paulin et al., 2014).

En cuanto al balance trabajo-vida la relación con el arraigo laboral es la que se esperaba. La discusión sobre estos resultados se presentará en el capítulo 5.

Comparación entre grupos

Con la finalidad de analizar a detalle el comportamiento de la generación Y se crearon seis submuestras: la de hombres, mujeres, individuos con hijos, individuos sin hijos,

individuos con pareja e individuos sin pareja. A continuación, se presentan las tablas 4-10, 4-11 y 4-12 con los grupos analizados. En ellas se podrá distinguir las relaciones que resultaron significativas en cada uno de los grupos, a través del P value. Posteriormente, en el capítulo 5 se discuten los resultados encontrados.

Tabla 4-10

Comparación entre submuestras: hombres y mujeres

	Mujeres			Hombres		
	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	p value	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	p value
BTV -> Encaje	0.540	0.100	0.000	0.505	0.078	0.000
BTV -> Sacrificio	0.432	0.110	0.000	0.464	0.072	0.000
BTV -> Vínculos	0.451	0.072	0.000	0.228	0.100	0.023
Encaje -> Intención (DE)	-0.002	0.134	0.920	-0.324	0.112	0.004
Sacrificio -> Intención (DE)	-0.522	0.130	0.000	-0.317	0.127	0.012
VLE -> Sacrificio	-0.081	0.118	0.510	0.081	0.094	0.504
VLI -> Encaje	0.127	0.111	0.307	0.092	0.073	0.235
VLI -> Sacrificio	0.216	0.113	0.063	0.029	0.095	0.761
VLI -> Vínculos	0.249	0.112	0.034	0.288	0.108	0.010
Vínculos-> Intención (DE)	-0.122	0.093	0.216	0.083	0.114	0.484

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4-11

Comparación entre submuestras: con hijos y sin hijos

	Con hijos			Sin hijos		
	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	p value	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	p value
BTV -> Encaje	0.495	0.077	0.000	0.550	0.117	0.000
BTV -> Sacrificio	0.434	0.083	0.000	0.394	0.123	0.001
BTV -> Vínculos	0.252	0.086	0.004	0.428	0.105	0.000
Encaje -> Intención (DE)	-0.140	0.101	0.188	-0.364	0.208	0.124
Sacrificio -> Intención (DE)	-0.446	0.096	0.000	-0.181	0.277	0.435
VLE -> Sacrificio	-0.013	0.117	0.873	0.135	0.152	0.554
VLI -> Encaje	0.132	0.061	0.044	0.080	0.203	0.493
VLI -> Sacrificio	0.123	0.073	0.070	0.119	0.286	0.470
VLI -> Vínculos	0.259	0.079	0.001	0.284	0.250	0.181
Vínculos-> Intención (DE)	-0.051	0.074	0.496	0.079	0.222	0.737

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4-12

Comparación entre submuestras: con pareja y sin pareja

	Con pareja			Sin pareja		
	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	p value	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	p value
BTV -> Encaje	0.454	0.085	0.000	0.600	0.092	0.000
BTV -> Sacrificio	0.381	0.098	0.000	0.510	0.097	0.000
BTV -> Vínculos	0.188	0.099	0.061	0.473	0.085	0.000
Encaje -> Intención (DE)	-0.267	0.126	0.032	-0.145	0.132	0.291
Sacrificio -> Intención (DE)	-0.380	0.118	0.001	-0.326	0.158	0.050
VLE -> Sacrificio	0.046	0.125	0.759	0.011	0.132	0.873
VLI -> Encaje	0.117	0.074	0.103	0.082	0.149	0.489
VLI -> Sacrificio	0.160	0.080	0.031	0.007	0.232	0.636
VLI -> Vínculos	0.368	0.081	0.000	0.135	0.192	0.293
Vínculos-> Intención (DE)	0.070	0.108	0.474	-0.137	0.133	0.274

Fuente: elaboración propia

Resumen

En este capítulo se han presentado los resultados obtenidos utilizando el Programa SmartPLS. Se ha desarrollado el análisis tanto para la muestra total como para subgrupos: mujeres, hombres, con hijos, sin hijos, con pareja y sin pareja. De esta manera se pueden discutir las diferencias que se presentan en individuos pertenecientes a la misma generación, pero con características distintas.

Capítulo 5

Conclusiones

La rotación voluntaria es una de las principales preocupaciones del sector empresarial (SHRM, 2018). En un entorno cambiante, como el actual, las habilidades y conocimientos de la fuerza laboral permiten sostener la productividad y calidad en los procesos de una organización (Redondo et al., 2019). Es así que retener al talento se convierte en una prioridad por los beneficios que representa en el mantenimiento de la ventaja competitiva (Delery y Roumpi, 2017).

Los costos de la rotación voluntaria están relacionados a los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento, pero también a aspectos intangibles como la baja moral que puede generar en las organizaciones (Yalabik et al., 2017). En este escenario es de particular interés conocer cómo lograr disminuir la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales de la generación Y, que constituyen la fuerza laboral más joven en las organizaciones, en las que conviven con la generación *Baby Boomer* y con la generación X (Valickas y Jakštaitė, 2017). Es así que se decidió estudiar la intención de dejar la empresa de los jóvenes de la generación Y a través de la relación del balance trabajo-vida y los valores laborales intrínsecos y extrínsecos con el arraigo laboral.

La literatura revisada ha mostrado que las generaciones tienen distintos comportamientos en el trabajo, por lo que hace falta conocerlas para tomar las decisiones adecuadas en la gestión de cada una (Valickas y Jakštaitė, 2017). Es así que se planteó responder a la pregunta de investigación ¿cómo influyen el balance trabajo-vida, los valores laborales intrínsecos y los valores laborales extrínsecos en el arraigo laboral y en la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales?

Para responder esta pregunta, la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989) se utilizó como marco del modelo planteado. Esta teoría sostiene, como principio fundamental, que los individuos se esfuerzan por retener, proteger y construir recursos y que es amenazante para ellas la pérdida potencial o real de los recursos que valoran. De sentir tales amenazas, los individuos generan estrés y pueden decidir apartarse de la situación que genera estrés, en el caso que se estudia, podría decidirse renunciar a la organización. Por el contrario, cuando los individuos perciben que los recursos no están en peligro, no experimentan estrés y se ven motivadas a ganar más recursos, que pueden servir también para el futuro.

El modelo propuesto relaciona el balance trabajo-vida y los valores laborales intrínsecos y extrínsecos con el arraigo laboral, presentándolos como recursos, bajo el marco de la Teoría de la Conservación de Recursos. Asimismo, se relaciona el arraigo laboral con la intención de dejar la empresa, que es la aproximación más cercana a la rotación voluntaria (Haque et al., 2019; Nelissen et al., 2017; Ng y Butts, 2009; Rombaut y Guerry, 2018; Yalabik et al., 2017).

Es así que se propusieron tres bloques de hipótesis. El primer bloque relaciona el balance trabajo vida con el arraigo laboral. En el modelo estudiado el arraigo laboral se presenta como un constructo formativo, por lo que se estudian sus tres dimensiones, vínculos, encaje y sacrificio, por separado. Las tres primeras hipótesis pertenecen a este primer bloque y sostienen que el balance trabajo-vida influye positivamente en cada una de las tres dimensiones del arraigo laboral. La H1 relaciona el balance trabajo-vida con la dimensión vínculos del arraigo laboral, la H2 relaciona el balance trabajo-vida con la dimensión encaje del arraigo laboral y la H3 relaciona el balance trabajo-vida con la dimensión sacrificio del arraigo laboral.

El segundo bloque de hipótesis relaciona a los valores laborales con el arraigo laboral. La H4 relaciona los valores laborales intrínsecos con la dimensión vínculos del arraigo laboral. La H5 relaciona los valores laborales intrínsecos con la dimensión encaje del arraigo laboral. La H6 relaciona los valores laborales intrínsecos con la dimensión sacrificio del arraigo laboral. En los tres casos se propone que los valores laborales intrínsecos influyen positivamente en cada una de las dimensiones del arraigo laboral. La H7 propone que los valores laborales extrínsecos influyen positivamente en la dimensión sacrificio del arraigo laboral.

Finalmente, el tercer bloque de hipótesis relaciona las tres dimensiones del arraigo laboral con la intención de dejar la empresa. La H8 propone una influencia negativa de la dimensión vínculos en la intención de dejar la empresa. La H9 propone que la dimensión encaje del arraigo laboral influye negativamente en la intención de dejar la empresa. La H10 propone que la dimensión sacrificio del arraigo laboral influye negativamente en la intención de dejar la empresa.

El modelo propuesto fue validado mediante una investigación cuantitativa de corte transversal, por medio de la técnica de encuesta a jóvenes profesionales residentes en Lima Metropolitana, egresados universitarios y con por lo menos tres años de experiencia laboral. La muestra estuvo conformada por 211 individuos y para el análisis de los datos se utilizó el método de ecuaciones estructurales PLS.

Discusión

Según se puede observar en los resultados presentados en el Capítulo 4, el modelo propuesto presenta un ajuste medio a través del indicador de ajuste d_G . Este indicador es referencial, puesto que, en la literatura revisada, Hair et al. (2017) sostienen que hay que ser cautelosos al reportar índices de ajuste en PLS, por encontrarse en una etapa

inicial de desarrollo. Posteriormente se aplicó la técnica de *Bootstrapping* para hallar las relaciones significativas del modelo. Luego del análisis correspondiente, se validó el primer bloque de hipótesis (H1, H2 y H3). Del segundo bloque de hipótesis solo se validó la H4 y del tercer bloque se validaron la H9 y la H10.

La investigación ha mostrado que el balance trabajo-vida es un antecedente del arraigo laboral, para cada una de sus dimensiones (vínculos, encaje y sacrificio). Es decir que el balance trabajo-vida se relaciona positivamente con el arraigo laboral de los empleados, tal como lo esperaban Felts et al. (2009) y Thakur y Bhatnagar (2017).

Cuando un trabajador percibe que cuenta con balance trabajo-vida, se generará una sensación de bienestar en él. Al alcanzar el balance trabajo-vida el individuo cuenta con tiempo y energía para dedicarle a las actividades de la empresa y percibe una sensación de bienestar que a su vez le facilita la percepción de que encaja en la organización. Al no sentirse estresado, el trabajador podrá dedicarse al aspecto laboral ofreciendo sus habilidades, generando metas y aprovechando futuras oportunidades en la organización. Según Ng y Feldman (2010), los trabajadores que perciben encaje también compartirán más ideas con sus colegas. En el estudio realizado, el estado de bienestar propiciado por el balance trabajo-vida, libera tiempos y energías, lo que contribuye con la interacción con los miembros del equipo y con los compañeros de trabajo en general, lo que significa el desarrollo de vínculos. Se ha encontrado que la dimensión sacrificio también se incrementa con la presencia del balance trabajo-vida, tal como lo esperaba Khorakian et al. (2018). La lógica que lo explica se encuentra en que sería muy costoso para el individuo perder los vínculos y el encaje obtenidos.

Los resultados de estudios previos sobre la influencia que el balance trabajo-vida tiene en el comportamiento de la generación Y han sido contradictorios como lo señalan Robak

(2017), Mansour y Tremblay (2016) y Myers y Sadaghiani (2010). En la investigación realizada el balance trabajo-vida genera arraigo laboral en la generación Y. Estos resultados coinciden también con lo señalado en la literatura sobre que la generación Y no desea sacrificar su vida personal por su vida laboral (Fischerová y Pupalová, 2018).

El análisis de los resultados permite observar que el balance trabajo-vida tiene mayor impacto en las dimensiones de encaje y sacrificio para esta generación. Desde el enfoque de la Teoría de la Conservación de Recursos se entendería entonces que la generación Y considera el balance trabajo-vida como un recurso que genera comodidad en la organización, que permite que los trabajadores se sientan a gusto, lo que provoca que el arraigo aumente. Esto sucede porque la presencia del balance significa que no hay estrés y por lo tanto los recursos de energía, entre los que se encuentra el tiempo, no compiten por atender los ámbitos personales y laborales, tal como lo sostienen Haar et al. (2017). De esta manera el trabajador se enfoca en generar más recursos (Hobfoll, 1989). Así se desarrollan más los recursos de soporte social, encaje y sacrificio.

Asimismo, los resultados muestran que el arraigo también aumenta a través de la dimensión sacrificio. Esto nos muestra que el balance trabajo-vida sería un factor a considerar si el trabajador evalúa otras opciones laborales que no le ofrezcan la posibilidad de percibir este balance, en línea con lo que sostienen Khorakian et al. (2018).

En cuanto a los valores laborales, los resultados de la investigación nos permiten apreciar que para la generación Y son los valores laborales intrínsecos los que resultan significativos. Es decir, que son los valores laborales intrínsecos los que influyen en el arraigo laboral de los jóvenes profesionales. Los valores laborales intrínsecos se refieren al aprendizaje permanente, a la adquisición de habilidades, a poder distinguir el aporte

propio en los resultados generales del trabajo (Twenge et al., 2010). Este hallazgo coincide con lo que encontraron Gracia et al. (2019) y Manuti et al. (2018).

La relación de los valores laborales intrínsecos no resultó significativa con las dimensiones de encaje y sacrificio del arraigo laboral. Los resultados indican que los valores laborales intrínsecos generan mayor arraigo laboral a través de la dimensión vínculos.

Según la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989), los vínculos son un recurso de tipo soporte social que se refieren a las relaciones que se tejen entre los colegas y los supervisores, generando así la posibilidad de realizar bien el trabajo, de desarrollarse y de lograr objetivos, siendo estos a su vez, recursos valorados por los individuos. El recurso energía derivado de los valores laborales intrínsecos, se enfoca entonces en la creación de más vínculos con los que otros recursos valiosos se podrán obtener. Las relaciones con los colegas pueden dar lugar a mayores posibilidades de desarrollo. Además, la generación Y tiene la necesidad de contacto cercano y de retroalimentación permanente (Gong et al., 2018; Robak, 2017), lo que nos lleva a entender que el desarrollo de habilidades o la posibilidad de aprendizaje permanente den lugar a entablar mayores contactos en la organización con sus superiores y con sus colegas.

La Teoría de la Conservación de Recursos señala que cuando se cuenta con los recursos deseados y valorados, se busca conservarlos y generar más recursos (Hobfoll, 1989). Es así que, los valores laborales intrínsecos, es decir, los recursos del tipo características personales, que en este caso son las posibilidades de aprendizaje y desarrollo, permiten afrontar mejor las demandas de la empresa y que se eviten resultados como el estrés (Chen et al., 2015). Esta situación favorable genera resultados positivos como conseguir objetivos, realizar las funciones adecuadamente, generar confianza y así dar lugar al

trabajo en equipo (Westman et al., 2004) y de esta manera se abre la posibilidad de entablar y reforzar vínculos en la organización, que en términos de la Teoría de la Conservación de Recursos son recursos del tipo soporte social.

Desde el enfoque de la Teoría de la Conservación de Recursos, se puede considerar que son los recursos del tipo características personales los que tienen un impacto en el arraigo laboral. Esto quiere decir que al experimentar los jóvenes el aprendizaje constante en su organización, el desarrollo de sus habilidades y al ser conscientes de la identificación de su trabajo en la organización, se sienten en mayor cercanía con sus pares y supervisores, de manera que sus lazos con los demás se desarrollan y se incrementan y se genera un espacio de trabajo con comunicación interactiva, con sentido de pertenencia a un grupo. Este hallazgo coincide con lo encontrado por Kiazad et al. (2015).

Para la generación Y en la muestra estudiada los valores laborales intrínsecos no resultaron significativos en su relación con la dimensión encaje del arraigo laboral. El encaje es la percepción del empleado sobre la compatibilidad o confort con la organización (Mitchell et al., 2001). Una posible explicación puede ser que los jóvenes de la generación Y valoren otros aspectos laborales, distintos de los intrínsecos para percibir que encajan en una organización. Estos aspectos podrían ser los valores laborales altruistas o de ocio, que no formaron parte de este estudio, pero que son características aún no verificadas que suelen atribuirse a la generación Y (Twenge, 2010). Asimismo, según Naim y Lenka (2018) el contexto en el que ha nacido la generación Y condiciona que ame divertirse, por lo que aspectos como el ambiente laboral podrían ser determinantes en el encaje. Twenge y Campbell (2008), sostienen que un ambiente de trabajo amigable es altamente valorado por los jóvenes, con lo cual se refuerza esta posibilidad.

De la misma manera, para la muestra estudiada no resultó significativa la relación entre los valores laborales intrínsecos y la dimensión sacrificio del arraigo laboral. El sacrificio se refiere a los costos percibidos de beneficios tangibles e intangibles que perderían los empleados en caso de alejarse de la organización (Mitchell et al., 2001). La posible explicación sobre este resultado va en la misma línea que en el caso del encaje, probablemente existen otros aspectos valorados, diferentes del aprendizaje permanente y la adquisición de habilidades, que son valorados por la generación Y al punto de considerar que no desean perderlos. Estos aspectos podrían ser los mismos que se han identificado en el caso de la dimensión encaje del arraigo laboral.

Los valores laborales extrínsecos no resultaron significativos en relación a la dimensión sacrificio del arraigo laboral, encontrando coincidencia con García et al. (2019). Al encontrarse no significativa la relación entre valores laborales extrínsecos y la dimensión sacrificio del arraigo laboral se entiende que las alternativas que pudiera ofrecer una organización como estatus o dinero, en términos de la Teoría de la Conservación de Recursos, recurso del tipo condición y recurso del tipo energía, respectivamente, no generan la percepción de una alta pérdida ante la posibilidad de un cambio de trabajo. Estos resultados se muestran contrarios a los de Coates (2017) y Morelli y Cunningham (2012), que encontraron que el interés en los recursos materiales genera un impacto en la dimensión sacrificio. Por otro lado, se muestran coincidentes con Bal y Dorenbosch (2015), que indican que se puede considerar que los trabajadores más jóvenes valoran más aspectos intrínsecos del trabajo porque perciben su recurso tiempo como ilimitado en lo que se refiere al ámbito organizacional. Es decir, que consideran que los aspectos extrínsecos los podrán obtener después, a lo largo de su carrera.

En cuanto a la relación del arraigo laboral con la intención de dejar la empresa, era de esperarse que las tres dimensiones de arraigo laboral tuvieran una relación negativa con

la intención de dejar la empresa (Mitchell et al., 2001). Las tres dimensiones representan recursos como son las relaciones entre el trabajador, sus colegas y supervisores (vínculos), la percepción de que las habilidades son apropiadas para el trabajo que se realiza (encaje), y la percepción de alta pérdida de beneficios tangibles e intangibles al renunciar (sacrificio).

Al analizar los resultados de la relación entre arraigo laboral y la intención de dejar la empresa, se encuentra que las dimensiones significativas son las de encaje y sacrificio. Es decir, que para la generación Y las condiciones de percibir que se encaja en la empresa y de que perder los beneficios será un alto costo son las que influyen en la decisión de no dejar una empresa.

Una de las razones por las que la dimensión vínculos, que es un recurso de tipo soporte social, según la Teoría de la Conservación de Recursos, resulta no significativa podría ser que para la generación Y generar vínculos representa una manera de interactuar o de trabajar común. Es decir, que el trabajo en equipo, el trabajo en interacción con sus colegas puede considerarse como habitual para la generación Y, y puede trabajar de esta manera en cualquier organización. En la misma línea, los miembros de esta generación, pueden relacionarse con sus compañeros a través de las redes sociales, con lo que no necesitan estar en el lugar de trabajo para socializar. En este sentido Gong et al. (2018) y García et al. (2019) sugieren que los miembros de la generación Y interactúan bien con sus supervisores y sus colegas. Si bien dejar el trabajo implica cortar algunas relaciones (Zhang et al., 2019), la generación Y socializa de manera natural, incluso a través de la tecnología y establece relación con miembros de diferentes grupos (Lub et al., 2016). Podríamos entender que la generación Y mantendría los lazos de amistad que ya generó en un centro de trabajo y que por ello la dimensión vínculos del arraigo laboral no sería un factor que influencia la intención de dejar la empresa.

Otra explicación probable para entender por qué la dimensión vínculos del arraigo laboral no resulta significativa en su relación con la intención de dejar la empresa puede estar relacionada al planteamiento de Porter et al. (2018) sobre las relaciones informales en la búsqueda de trabajo. Estos autores explican que la red de contactos del empleado puede favorecer la búsqueda de otras oportunidades laborales, contribuyendo así a incrementar la intención de dejar la empresa.

El encaje representa la compatibilidad que un individuo tiene con su trabajo. Esa compatibilidad viene determinada hacia aspectos como la cultura organizacional o las habilidades requeridas. Según la Teoría de la Conservación de Recursos, el encaje es un recurso tipo condición, que involucra la percepción de los trabajadores sobre si sus habilidades y talentos están siendo utilizados adecuadamente en la organización. Para los miembros de la generación Y de la muestra estudiada, percibir que sus recursos individuales se emplean de la mejor manera en la organización, sería un factor que disminuiría la intención de dejar la empresa. En la misma línea, Khorakian et al. (2018) sostienen que cuando no se percibe el encaje, se espera que la intención de dejar la empresa se incremente. El hallazgo coincide con Holtom y Darabi (2018) que señalaron que los jóvenes profesionales consideran relevante el percibir que sus habilidades son las adecuadas para la empresa, que se encuentran en el lugar correcto para cumplir sus metas de desarrollo. Al sentir que se encaja en una organización se percibe también comodidad con la cultura organizacional, con los valores de la empresa y los resultados nos indican que este aspecto influye en el arraigo laboral del joven profesional aun cuando algunos estudios anteriores sugieren que son materialistas (Paulin et al., 2014).

La dimensión sacrificio está más directamente ligada a beneficios materiales o psicológicos o condiciones que la organización ofrece (Mitchell et al., 2001). El sacrificio representa aquellos beneficios que un individuo dejaría si renunciara a su trabajo. Según

la Teoría de la Conservación de Recursos podría ser altamente costoso para un individuo sacrificar los recursos acumulados (Khorakian et al., 2018). En el caso particular de este estudio, todas aquellas políticas, beneficios o programas que contribuyan a generar balance trabajo-vida serían muy valoradas por la generación Y, de manera que se percibiría un alto costo al decidir dejar la organización ante una nueva propuesta laboral.

Los resultados obtenidos van en la línea de lo encontrado por Holtom y Darabi (2018). Estos autores concluyen que el encaje no debe subestimarse, especialmente en la generación Y. Según ellos, esta generación no se siente atraída solo por el dinero y otros beneficios, sino que también necesita sentirse conectada con la misión, la visión y los valores de una organización para sentir que su trabajo está contribuyendo a algo más grande. Enfocarse en generar recursos que permitan al trabajador disfrutar de sentirse compatible con una organización y que permitan que la perspectiva de trabajo a futuro sea alta, logrará que disminuya la intención de dejar la empresa. En el modelo estudiado, es el balance trabajo-vida, recurso que da lugar a la ausencia de estrés y a la generación de energía (permite dedicarse a los roles de la vida personal y del trabajo con eficiencia), el que contribuye a un mayor arraigo laboral en los miembros de la generación Y.

Para complementar el análisis de resultados se realizó una comparación entre subgrupos de la muestra. Se comparó el grupo de hombres y mujeres, el de los que tienen hijos con el que no los tiene, los que tienen pareja y los que no la tienen.

Al comparar el caso del grupo de mujeres con el de hombres, se encontró que el balance trabajo-vida tiene influencia en el arraigo laboral en el caso de los dos grupos. Asimismo, los valores extrínsecos carecen de influencia en el arraigo laboral en los dos casos y los valores laborales intrínsecos influyen solo en la dimensión vínculos del arraigo laboral. Se encontró, además, que en el caso de las mujeres solo la dimensión sacrificio del arraigo

laboral influye en la intención de dejar la empresa. En cambio, en el caso de los hombres son las dimensiones encaje y sacrificio las que influyen en la intención de dejar la empresa. Siendo los resultados del modelo de hombres idéntico al modelo general.

Holtom y Darabi (2018) postularon que los hombres son más individualistas en su trabajo y que la generación de lazos y preocupaciones sociales son menos relevantes para ellos. Esto se puede apreciar en los resultados, puesto que los vínculos no resultan significativos en relación a la intención de dejar la empresa. En cambio, en el caso de las mujeres solo resulta significativa la dimensión sacrificio en relación a la intención de dejar la empresa. En la literatura se resalta que las mujeres valorarían los lazos sociales en las empresas y este sería un factor a considerar para no renunciar (Jiang, Liu, McKay, Lee y Mitchell (2012). Sin embargo, nuestros resultados muestran que es la dimensión sacrificio la que es significativa en relación a la intención de dejar la empresa. Una posible explicación es que las mujeres suelen encontrar menos oportunidades de desarrollo laborales que los hombres (Ng, Eby, Sorensen y Feldman, 2005). Esta es una realidad aún más presente en Latinoamérica por lo que se entendería la preocupación de las mujeres por los recursos que se perderían de dejar la empresa.

Al comparar el caso de las personas que tienen hijos con quienes no los tienen, se observa que los valores laborales intrínsecos tienen influencia en vínculos y encaje para quienes tienen hijos. Mientras que para los que no tienen hijos los valores laborales no tienen influencia en el arraigo laboral. El balance trabajo-vida tiene influencia en el arraigo laboral en el caso de los dos grupos. En el grupo con hijos se evidencia una influencia de la dimensión sacrificio del arraigo laboral en la intención de dejar la empresa. En el caso de quienes no tienen hijos no se observa influencia del arraigo laboral en la intención de dejar la empresa. Es decir, que en el grupo de los miembros de la generación Y con hijos, es relevante el costo percibido de los beneficios tangibles e intangibles que se perderían

al renunciar. En los miembros de la generación Y sin hijos, esto no es relevante, podría deberse a una preocupación menor por conservar estos recursos ya que no se cuenta con responsabilidades familiares y más bien optar por la búsqueda de otras alternativas laborales que otorguen otros recursos que sean valorados por ellos.

Al comparar las personas que tienen pareja con las que no la tienen se encontró que el balance trabajo-vida influye en las tres dimensiones del arraigo laboral solo en los que no tienen pareja. En el caso de los que tienen pareja, la influencia se da solo en encaje y sacrificio. Los valores laborales extrínsecos carecen de influencia en el arraigo laboral en los dos grupos. Los valores laborales intrínsecos influyen en las dimensiones de vínculos y sacrificio para los que tienen pareja y no influyen en las dimensiones de arraigo laboral para quienes no tienen pareja. En cuanto a las dimensiones del arraigo laboral y su influencia en la intención de dejar la empresa, se encontró que en el caso de los que tienen pareja encaje y sacrificio influyen en la intención de dejar la empresa. Por otro lado, solo la dimensión sacrificio influye en la intención de dejar la empresa en el caso de los que no tienen pareja. En este caso, quienes tienen pareja consideran relevante el percibir que pertenecen a una organización y los beneficios que perderían de dejar la empresa, mientras los que no tienen pareja solo consideran los beneficios que perderían. El contar con pareja podría generar una búsqueda de estabilidad en el trabajo, una valoración al hecho de sentirse identificado con el trabajo, de manera que se permanezca en él más tiempo, con miras a lograr una estabilidad en el aspecto personal también.

El análisis de lo ocurrido en las submuestras permite plantear la posibilidad de profundizar la comprensión de las diferencias encontradas, de manera que se aporte al estudio del arraigo laboral y de la generación Y.

Finalmente, el estudio realizado ha permitido conocer un aspecto de la generación Y que merecía más atención en el ámbito académico y en el ámbito gerencial (Redondo et al., 2019; SHRM, 2018), como es la intención de dejar la empresa. Al estudiar el arraigo laboral en sus tres dimensiones se ha podido dar más luces sobre la intención de dejar la empresa de la generación Y. Asimismo, el estudio realizado permitió explicar las relaciones entre balance trabajo-vida y valores laborales intrínsecos y extrínsecos con el arraigo laboral considerándolos como recursos, bajo el marco de la Teoría de la Conservación de Recursos, incorporando un análisis que va más allá del enfoque más tradicional que propone la Teoría del Intercambio Social, sobre la base de la reciprocidad. Se ha encontrado que el balance trabajo-vida genera mayores vínculos, encaje y sacrificio, que son las dimensiones del arraigo laboral y que son los valores laborales intrínsecos los que generan un mayor arraigo laboral a través de la dimensión vínculos. Estos resultados son especialmente interesantes si se considera que la muestra estudiada estuvo conformada por miembros de la generación Y con experiencia laboral, que pueden responder sobre vivencias laborales que han experimentado, al contrario de la mayoría de estudios que se han desarrollado sobre la opinión de estudiantes sin experiencia laboral (Robak, 2017).

Implicancias

Implicancias para la academia

Se ha aplicado la Teoría de la Conservación de Recursos al ámbito empresarial, específicamente al estudio de la rotación voluntaria a través de la relación entre el arraigo laboral y la intención de dejar la empresa, contribuyendo así con la sugerencia de ampliar el espectro de acción de la teoría y posibilitando que las relaciones en torno al arraigo laboral se expliquen en términos de recursos.

La Teoría de la Conservación de Recursos surge como una teoría que estudia el estrés generado por la pérdida o la potencial pérdida de recursos. Se ha aplicado a diversos ámbitos y emplearla en el estudio del arraigo laboral permite analizar los efectos que el estrés o su ausencia tienen en comportamientos que pueden derivar en la intención de dejar la empresa. En el caso particular del arraigo laboral, se puede analizar su capacidad de acumular o perder recursos. El arraigo laboral está conformado por tres dimensiones que se pueden entender como recursos con la posibilidad de ganarse o perderse. Si se generan más vínculos, mayor encaje o mayor sacrificio, estas dimensiones se pueden entender como recursos que una persona desea acumular y así decidir su permanencia en una empresa. También se pueden perder o ver peligrar los vínculos, el encaje y el sacrificio y a raíz de ello las personas pueden decidir dejar la empresa. Es por ello, que la Teoría de la Conservación de Recursos presenta un marco adecuado para el estudio del arraigo laboral y con ello permite ampliar su campo de aplicación al ámbito empresarial. Este enfoque es uno de los aportes de esta tesis.

Asimismo, esta investigación contribuye con la Teoría de la Conservación de Recursos puesto que se utiliza como marco para analizar los antecedentes del arraigo laboral y una de sus consecuencias. Kiazad et al. (2015) consideran que esta teoría brinda un marco parsimonioso para explicar antecedentes y resultados del arraigo laboral y en este caso ha permitido plantear un análisis sobre la base de recursos.

Hobfoll et al. (2018) sostienen que las investigaciones en las que la Teoría de la Conservación de Recursos se aplica a ámbitos laborales constituyen un reto por la dificultad de abordar todos los recursos involucrados. De esta manera se contribuye con ampliar el campo de acción a la Teoría de la Conservación de Recursos, en cuanto a la rotación voluntaria y los recursos tangibles o intangibles que puedan influenciarla. Además, al utilizar la Teoría de la Conservación de Recursos se ofrece una nueva mirada

al campo de la intención de dejar la empresa que ha estado más vinculado al enfoque de reciprocidad de la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964).

Otra de las contribuciones está vinculada directamente al arraigo laboral. Se ha estudiado al arraigo laboral en sus tres dimensiones, vínculos, encaje y sacrificio y no de manera global, lo cual permite conocerlo de manera más detallada, como sugiere Halvorsen et al. (2015). Se profundiza así en el estudio del arraigo laboral como un constructo formativo. Asimismo, se han estudiado los antecedentes del arraigo laboral tal como lo sugirieron Allen y Rhoades (2013), Ferreira (2017), Karatepe (2013a); Porter et al. (2016) y Yang et al. (2011). En sentido se estudiaron el balance trabajo-vida y los valores laborales intrínsecos y extrínsecos como antecedentes del arraigo laboral. Esto ha permitido encontrar que no todas las dimensiones del arraigo laboral se ven influenciadas de igual manera, lo cual permite un conocimiento más detallado de las dimensiones del arraigo laboral que si se estudiara al constructo de manera global.

En cuanto a la relación encontrada entre balance trabajo-vida y arraigo laboral, bajo el enfoque de la Teoría de la Conservación de Recursos, se valida la idea de que el balance trabajo-vida es un recurso del tipo energía que estimula a los trabajadores a acumular más recursos, como fue planteado por Thakur y Bhatnagar (2017). Los recursos que se incrementan, en este caso, son las dimensiones del arraigo laboral.

Cabe mencionar entonces, que en la investigación realizada se aprecia el principio fundamental de la Teoría de la Conservación de Recursos que sostiene que los individuos se esfuerzan por retener y proteger los recursos que valoran (Hobfoll, 1989) y tal como lo sugieren Thakur y Bhatnagar (2017) permite explicar cuáles son los recursos que se deben obtener y proteger para generar arraigo laboral. Asimismo, Khorakian et al. (2018) sostienen que, bajo la mirada de la Teoría de la Conservación de Recursos, la relación del

balance trabajo-vida y los recursos aún requiere mayor estudio, por lo que la investigación realizada aporta también en este aspecto.

En cuanto a los valores laborales, la investigación realizada ha contribuido con la academia en atender la solicitud de la literatura sobre estudiar los valores laborales de manera específica puesto que la mayoría de estudios se ha realizado sobre los valores en general (Basinska y Dåderman, 2019).

El hallazgo sobre la muestra de trabajadores de la generación Y es también relevante, puesto que la literatura presenta opiniones discrepantes sobre lo que los miembros de la generación Y valoran en el lugar de trabajo (Coates, 2017; Gorczyca y Hartman, 2017; Haar, 2013; James et al., 2011; Naim y Lenka, 2018). En esta investigación se ha encontrado que son los valores laborales intrínsecos los significativos para generar arraigo laboral en la generación Y. De esta manera se aporta una visión adicional a un aspecto que en la literatura presenta resultados contradictorios (Giosan, 2003; Gorczyca y Hartman, 2017; Nguyen, 2010; Paulin et al., 2014).

Asimismo, en cuanto al balance trabajo-vida se ha respondido al pedido de estudiar el balance trabajo-vida como un concepto independiente y no como la ausencia del equilibrio o lo contrario al conflicto trabajo-vida (Chang et al., 2010; Mansour y Tremblay, 2016). Además, se ha estudiado el balance trabajo-vida y no el balance trabajo-familia. Considerar el enfoque de vida y no de familia se considera más inclusivo en cuanto a la propia definición del balance trabajo-vida, puesto que aplica también a personas sin responsabilidades familiares (Perrigino et al., 2018).

Poca atención se había prestado en investigaciones previas al balance trabajo-vida para personas que pueden no tener responsabilidades familiares (Chang et al., 2010; Haar, 2013; Mansour y Tremblay, 2016; Özbilgin et al., 2011). Es importante este estudio

porque el equilibrio entre el trabajo y la vida se ha enfocado principalmente en la mujer trabajadora y era necesario conocer si los jóvenes profesionales, de ambos sexos, y no necesariamente con responsabilidades familiares también lo demandan.

Los hallazgos son también relevantes en la medida en la que se ha estudiado una muestra compuesta por jóvenes profesionales que trabajan y cuentan con experiencia laboral, cuyas percepciones pueden ser muy distintas a las de los estudiantes. El estudio de la generación Y en el ámbito laboral es un pedido recurrente en la literatura para dejar de recurrir a los estereotipos (Naim y Lenka, 2018; Robak, 2017). Por ello, es especialmente importante que la muestra bajo estudio cuenta con experiencia laboral, justamente para conocer la impresión sobre valores laborales de personas que ya se desenvuelven en el entorno laboral, por lo cual explicarán sus vivencias y no lo que se imaginan que ocurrirá cuando trabajen. Asimismo, se ha estudiado una muestra de jóvenes de la generación Y de un país latinoamericano respondiendo también a la brecha encontrada en la literatura para investigar la relación entre el arraigo laboral y la intención de dejar la empresa en países distintos a Estados Unidos (Coetzer et al., 2018; Ghosh y Gurunathan, 2015; Peltokorpi et al., 2015).

Implicancias para la gerencia

La investigación realizada contribuye con las organizaciones brindando alternativas para que puedan enfocar sus políticas y destinar los recursos adecuados en su intención de disminuir la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales. Las organizaciones preocupadas por retener el talento de jóvenes profesionales pueden enfocarse en el desarrollo de políticas y beneficios que fomenten el arraigo laboral a través del sacrificio y del encaje. Tanto las posibilidades de desarrollo como los beneficios que se otorgan a los empleados deben responder a prestaciones competitivas,

que permitan que se perciba un alto costo de cambiar de organización. En este sentido existen diversas posibilidades como prestaciones diseñadas según las necesidades de los trabajadores, permitir libertad en el diseño del puesto y en la ejecución de las actividades del día a día.

Particularmente, el estudio permite reconocer la influencia que el balance trabajo-vida tiene sobre el arraigo laboral de la generación Y. Los resultados muestran que es un factor a considerar si es que se desea generar arraigo en los miembros de la generación Y, es así que se da lugar a una serie de posibilidades para el desarrollo de políticas de retención organizacional. Proporcionar las políticas que puedan generar un mayor balance trabajo-vida a los miembros de la generación Y generará un impacto positivo en el arraigo laboral, es decir que contribuirá a la retención de los jóvenes profesionales.

Es así que, el sector empresarial puede generar políticas o la oferta de programas que colaboren con el trabajador para que perciba que se encuentra en equilibrio entre estos aspectos de su vida. Es importante que se ofrezcan estos programas no solo a quienes tienen responsabilidades familiares sino a quienes viven solos también. De esta manera se fomenta una cultura de diversidad en la que se reconoce la importancia del ámbito personal para todos los trabajadores, independientemente de sus responsabilidades familiares. Es también relevante considerar el balance trabajo-vida como un aspecto que genera arraigo laboral. Es decir que con el apoyo a este tema no solo se estará contribuyendo al bienestar del trabajador, sino que se estará gestando su retención a través de las dimensiones de vínculos, encaje y sacrificio.

El estudio realizado promueve que para incrementar el arraigo de la generación Y las empresas se enfoquen más en ofrecer beneficios intrínsecos que extrínsecos. Es decir que enfatiza la posibilidad de ofrecer oportunidades de desarrollo en el sentido de aprendizaje,

de generación de habilidades y no considerar a los beneficios económicos como determinantes.

Asimismo, al valorar los miembros de la generación Y aspectos intrínsecos como el aprendizaje, el desarrollo de habilidades, es decir la mejora personal continua, será afortunada la organización que ofrezca estos beneficios intangibles, puesto que incrementan la dimensión sacrificio y de esta manera disminuye la intención de dejar la empresa. Apoyar la generación de políticas o culturas que permitan que se desarrollen estos aspectos intrínsecos como son la posibilidad de aprendizaje permanente y el desarrollo y puesta en práctica de habilidades, puede lograr que los jóvenes profesionales dejen de optar por cambiar de trabajo y permanezcan un mayor tiempo arraigados en su empleo actual.

Por otro lado, sobre la base de los resultados encontrados se sugiere enfatizar el desarrollo de la dimensión encaje para lograr disminuir la intención de dejar la empresa de la generación Y. Se podrá prestar atención a aspectos comunicacionales para fomentar claridad sobre qué estilos de trabajo o habilidades prioriza o sobre los valores que soportan su cultura organizacional para que los empleados perciban su compatibilidad con la organización.

La realidad laboral latinoamericana presenta una serie de características distintivas. En Perú, puntualmente, las jornadas de trabajo para el caso de profesionales con estudios universitarios, pueden superar ampliamente las ocho horas respaldadas legalmente, por lo que es de interés estudiar aspectos relacionados al balance trabajo-vida y definir algunos programas que permitan generar políticas como la flexibilidad horaria, o el trabajo desde casa, más allá de la época de pandemia que generó todo un cambio en la manera de trabajar.

Asimismo, el estudio del arraigo laboral en este caso se ha centrado en una muestra compuesta mayoritariamente por trabajadores del sector servicios y ello podría dar lugar a enfatizar políticas que generen un impacto principalmente en empresas de este sector, que es relevante por la relación que los clientes desarrollan con quienes brindan un servicio. En el caso de la manufactura esta relación es más impersonal. Lograr disminuir la intención de dejar la empresa de quienes laboran en el sector servicios es relevante pues las experiencias que se brindan en este sector hacia el cliente final constituyen momentos irrepetibles, por lo que si el personal que interactúa con los clientes no cambia con frecuencia se ahorrarían no solo costos de contratación sino de capacitación para lograr mantener el tipo de vínculo con el cliente.

Limitaciones del estudio

En cuanto al diseño general del estudio

El diseño contempló que el estudio fuera de corte transversal. Una de las limitaciones que se enfrenta es la verificación de la relación causa efecto. Otra desventaja es que no permite analizar si las características estudiadas se mantendrán a través del tiempo. Por otro lado, este tipo de estudio es muy utilizado por ser más económicos y rápido que un estudio longitudinal.

Una limitación adicional se da por la definición de las generaciones. Son los años de nacimiento los que constituyen los límites para definir una generación. Estos límites etarios se han definido en realidades anglosajonas de acuerdo con las vivencias comunes que han enfrentado estas cohortes. No necesariamente en los diferentes países se presentan estas características. Sin embargo, constituyen un marco referencial para el estudio y la posterior comparación de los resultados.

En cuanto a la medición de los constructos

Se utilizaron escalas simplificadas con pocos ítems. Sin embargo, se mantuvo la validez discriminante y convergente. Para dirigirse a la generación Y es recomendable plantear encuestas breves, en este sentido se buscaron escalas que fueran validadas, se ajustaran a sus definiciones conceptuales y que no fueran tan extensas.

Asimismo, al aplicarse cuestionarios autoadministrados existe el peligro de que los resultados sufran del sesgo del método común. Sin embargo, se han seguido algunas sugerencias de Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff (2003), como garantizar el anonimato del encuestado, explicar que no existen respuestas correctas o incorrectas e invitar al encuestado a responder con honestidad, colocar las variables bajo estudio en un orden diferente a la relación de variables independientes y dependientes, y utilizar una sintaxis simple.

En cuanto a la especificación del modelo estadístico

El modelo asume relaciones lineales, podría haber relaciones no lineales. Asimismo, no se ha trabajado con variables de control directamente en el modelo, pero se optó por analizar qué ocurría en subgrupos de la muestra. Se analizaron subgrupos en función al sexo, la tenencia de hijos y la tenencia de parejas.

En cuanto a la muestra

Otra de las limitaciones del estudio es que los miembros de la muestra trabajan en Lima Metropolitana, en Perú, lo cual limita la generalización. Adicionalmente, una muestra que incorporara individuos de todo el país o incluso de otros países hubiera permitido comparaciones culturales. Sin embargo, el estudio puede reproducirse sin mayor dificultad.

Asimismo, al utilizarse un cuestionario *online* surge la posibilidad del sesgo de autoselección. Cabe mencionar que para llegar a la generación Y era mejor utilizar el medio virtual.

Futuras investigaciones

En cuanto a las futuras investigaciones se puede considerar el análisis de subgrupos adicionales para lograr identificar diferencias mayores entre, por ejemplo, grupos de hombres con pareja y con hijos, hombres con pareja y sin hijos, hombres sin pareja y con hijos, hombres sin pareja y con hijos y de la misma manera con las mujeres. De esta forma el análisis de los comportamientos de los subgrupos podría ayudar a definir políticas con mayor precisión.

De la misma manera se sugiere ampliar la cobertura de la muestra considerando otras ciudades. De esta manera se podrían incorporar factores culturales al estudio. Especialmente, un comparativo de los países de la región sería interesante, puesto que no se cuenta con estudios de este tipo.

Asimismo, se podría contemplar incorporar a la generación X en el estudio de manera que se profundice en el estudio de las dimensiones del arraigo laboral y su influencia en la intención de dejar la empresa en diferentes grupos demográficos.

Un tema que valdría la pena profundizar es el estudio de la relación de los valores laborales extrínsecos con las dimensiones de vínculos y encaje del arraigo laboral. Si bien la literatura revisada no condujo a analizar esa relación, podría estudiarse en el campo de las recompensas otorgadas por las empresas. Existen organizaciones que se centran en brindar recompensas tangibles, por lo que sería interesante explorar el efecto que dicho tipo de retribución genera en la creación de vínculos entre los trabajadores y en su percepción de comodidad en la empresa en la que laboran.

Por otro lado, sería recomendable realizar estudios longitudinales para observar el comportamiento del arraigo laboral a través de los años.

Igualmente, se puede profundizar en la investigación sobre los programas específicos de balance trabajo-vida que ofrecen las organizaciones y que son de interés para la generación Y. Esto facilitaría la implementación de prácticas vinculadas al balance trabajo-vida.

Del mismo modo sería interesante profundizar en el estudio de otros tipos de valores como los altruistas, que parecen ser de importancia para la generación Y. Igualmente se podrían estudiar factores específicos como el sueldo, el ambiente laboral para poder identificar otros aspectos que contribuyan a reducir la rotación voluntaria. Es relevante seguir explorando los posibles antecedentes del arraigo laboral puesto que se espera lograr la retención de esta generación.

Referencias

- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave. A proposed conceptual framework for organisations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 198-216.
- Adams, G. A., Webster, J. R., & Buyarski, D. M. (2010). Development of an occupational embeddedness measure. *Career Development International*, 15 (5), 420-436.
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452.
- Agosti, M. T., Bringsén, A., & Andersson, I. (2017). The complexity of resources related to work-life balance and well-being - a survey among municipality employees in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2351-2374.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT Road Warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*, 31 (1), 1-17.
- Ali, F., Malik, A., Pereira, V., & Al Ariss, A. (2017). A relational understanding of work-life balance of Muslim migrant women in the west: future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(8), 1163-1181.
- Allen, D. G., & Rhoades, L. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 350-369.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: replacing Misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 48-64.
- Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When "Embedded" Means "Stuck": Moderating Effects of Job Embeddedness in Adverse Work Environments. *Journal of Applied Psychology*, 1-17.
- Allis, P., & O'Driscoll, M. (2008). Positive effects of nonwork-to-work, family and personal domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 273-291.
- Alvaro, C., Lyons, R. F., Warner, G., Hobfoll, S. E., Martens, P. J., Labonté, R., & Brown, E. R. (2010). Conservation of resources theory and research use in health systems. *Implementation science*, 5(1), 79.
- Ampofo, E., Coetzer, A., & Poisat, P. (2017). Relationships between job embeddedness and employees' life satisfaction. *Employee relations*, 39(7), 951-966.
- Ampofo, E., Coetzer, A., & Poisat, P. (2018). Extending the job embeddedness-life satisfaction relationship. An exploratory investigation. *Journal of Organizational Effectiveness: people and Performance*, 5(3), 236-258.

- Andresen, M. (2015). What determines expatriates' performance while abroad? The role of Job embeddedness. *Journal of Global Mobility*, 3(1), 62-82.
- APTITUS. (09 de abril de 2017). El resto de retener a los millennials. *El Comercio*, pág. 1.
- Avey, J. B., Wu, K., & Holley, E. (2015). The Influence of Abusive Supervision and Job Embeddedness on Citizenship and Deviance. *Journal of Business Ethics*, 721-731.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*. Belmont: Cengage Learning.
- Bal, M., & Dorenbosch, L. (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: a large-scale employer survey. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 41-61.
- Bambacas, M., & Kulik, C. (2013). Job embeddedness in China: How HR practices impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
- Barclay, D.; Higgins, C.; Thompson, R. (1995), "The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling, personal computer adoption and use as an illustration", *Technology Studies Special issue on Research Methodology*, Num. 2, pp. 285–309.
- Basinska, B. A., & Dåderman, A. M. (2019). Work values of police officers and their relationship with job burnout and work engagement. *Frontiers in psychology*, 10.
- Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54 (4), 695-717.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42 (2), 189-220.
- Behson, S. J. (2002). Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 53-72.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., & Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32 (3), 205-219.
- Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family*, 72, 705-725.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers, New Jersey.
- Brydges, T., & Hracs, B. J. (2019). What motivates millennials? How intersectionality shapes the working lives of female entrepreneurs in Canada's fashion industry. *Gender, Place & Culture*, 1-23.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 169-198.

- Calisir, F., Gumussoy, C., & Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, 40(4), 514-533.
- Casper, W. J., Bordeaux, C., Eby, L. T., Lockwood, A., & Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 28-43.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182.
- Casper, W. J., Weltman, D., & Kwesiga, E. (2007). Beyond family-friendly: the construct and measurement of singles-friendly work culture. *Journal of Vocational Behavior*, 478-501.
- Catalyst (2019). *Generations-Demographic Trends in Population and Workforce: Quick Take*. Pew Research Center.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Chan, S. H. J., Kong, S. H., & Lei, C. K. (2019). The work values and job involvement of Post-80s employees in the hospitality and tourism industry: empirical evidence from Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(2), 194-214.
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., Siu, O.-L., O' Driscoll, M. P., & Timms, C. (2016). Work-family enrichment and satisfaction: the mediating role of self-efficacy and work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1755-1776.
- Chan, Z. C., Tam, W. S., Lung, M. K., Wong, W. Y., & Chau, C. W. (2013). A systematic literature review of nurse shortage and the intention to leave. *Journal of Nursing management* (21), 605-613.
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987-2006: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413.
- Charlier, S. D., Guay, R. P., & Zimmerman, R. D. (2016). Plugged in or disconnected? A model of the effects of technological factors on employee job embeddedness. *Human Resource Management*, 55(1), 109-126.
- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
- Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience. *Stress and Health*, 31(2), 95-105.

- Cheng, C.-Y., & Chang, J.-N. (2016). Job embeddedness as a modulation. Goal orientation and job stress in the life of insurance M&A. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 484-507.
- Cheng, E. W. (2001). SEM being more effective than multiple regression in parsimonious model testing for management development research. *Journal of Management Development*, 20 (7), 650-667.
- Chin, W. W. (1998), "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling", In *Modern Methods for Business Research*, Marcoulides GA (ed). Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah N. J., pp. 295–336.
- Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012). Job embeddedness: a new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 20 (1), 111-117.
- Coates, T. K. (2017). Hearing the voices of Generation Y employees: a hermeneutic phenomenological study. *Human Resource Development International*, 20(1), 37-67.
- Coetzer, A., Inma, C., & Poisat, P. (2017). The job embeddedness-turnover relationship: effects of organisation size and work group cohesion. *Personnel Review*, 46(6), 1070-1088.
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2018). Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours. *International Journal of Manpower*, 32(9), 222-239.
- Collins, B. J., & Mossholder, K. W. (2017). Fairness Means More to Some Than Others: Interactional Fairness, Job Embeddedness, and Discretionary Work Behaviors. *Journal of Management*, 43(2), 293-318.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publications, Inc.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 929-953.
- Dajani, M. A. Z. (2018). Differences in work values by gender and generation: evidence from Egypt. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 9-20.

- Daverth, G., Hyde, P., & Cassell, C. (2015). Uptake of organisational work-life balance opportunities: the context of support. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.
- Dawley, D. D., & Andrews, M. C. (2012). Staying Put: Off-the-Job Embeddedness as a Moderator of the Relationship Between On-the-Job Embeddedness and Turnover Intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(4), 477-485.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does recession lead to lowered expectations? *Journal of Business Psychology*, 293-302.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2016). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value. *Personnel Review*.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business Psychology*, 191-199.
- Dechawatanapaisal, D. (2018a). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intentions. Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 130-148.
- Dechawatanapaisal, D. (2018b). The moderating effects of demographic characteristics and certain psychological factors on the job embeddedness-turnover relationship among Thai health-care employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(1), 43-62.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 792-806.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Deloitte (2018). 2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for industry 4.0. Deloitte.
- Dhanpat, N., Modau, F. D., Lugisani, P., Mabojane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-13.
- Dijkstra, T. K. and Henseler, J. (2015). Consistent and Asymptotically Normal PLS Estimators for Linear Structural Equations, *Computational Statistics & Data Analysis*, 81(1): 10-23.

- Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 538-560.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), 219-240.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1), 178-199.
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2016). The nature of employee engagement: rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401-423.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: how coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 545-561.
- Ferreira, A. (2017). Leader and Peer Ethical Behavior Influences on Job Embeddedness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1-12.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Pereira Lamelas, J., & Rodrigues, R. I. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248-267.
- Fiernaningsih, N., Nimran, U., Rahardjo, K., & Arifin, Z. (2019). Do Work Life Balance, Organizational Pride and Job Satisfaction Affect the Intention to Leave? *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 1217-1223.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 170-187.
- Fischerová, M., & Půbalová, K. (2018). Different Approaches in Recruiting Young Professionals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 8(1), 31-38.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *International Journal of Human Resource Management*, 18 (3), 387-400.
- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Frone, M.R. (2003). Work—family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association
- Fry, R. (2018). Millennials are the largest generation in the US labor force. *Pew Research Center*, 11.
- Furnham, A., & MacRae, I. (2018). The dark side of work values. *Current Psychology*, 1-7.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374-388.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Job embeddedness: a ten-year literature review and proposed guidelines. *Global Business Review*, 16(5).
- Ghosh, S. K. (2017). The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior. An empirical examination. *Personnel Review*, 46(6), 1182-1198.
- Giosan, C. (2003). *Antecedents of Job Embeddedness*. Proquest Information and learning Company.
- Golob, T. F. (2001). *Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research*. Recent Work, Center for Activity Systems Analysis, Institute of Transportation Studies (UCI), UC Irvine, 37B, 1-34.
- Gong, B., Ramkissoon, A., Greenwood, R. A., & Hoyte, D. S. (2018). The Generation for change: Millennials, Their Career Orientation, and Role Innovation. *Journal of Managerial Issues*, 30(1), 82-96.
- González Huelva, I. (2018). *Modelos PLS-PM*.
- Gonzalez, J. A., Ragins, B. R., Ehrhardt, K., & Singh, R. (2018). Friends and Family: The Role of Relationships in Community and Workplace Attachment. *Journal of Business Psychology*, 33, 89-104.
- Gorczyca, M., & Hartman, R. L. (2017). The new face of philanthropy: The role of intrinsic motivation in millennials' attitudes and intent to donate to charitable organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 29(4), 415-433.
- Greene, J., Mero, N., & Werner, S. (2018). The negative effects of job embeddedness on performance. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 58-73.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 510-531.

- Greenhaus, J., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. En J. Campbell Quick, & L. E. Tetrick, Handbook of occupational health psychology (págs. 183-265). Washington DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International journal of Human Resource Management*, 24 (17), 3305-3324.
- Haar, J. M., Roche, M., & ten Brummelhuis, L. (2017). A daily diary study of work-life balance in managers: utilizing a daily process model. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-23.
- Hainess, I. V., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the canadian non-governmental sector. *Industrial and Labor Relations Review*, 63 (2), 228-246.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage. Eight Edition.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364.
- Halvorsen, B., Treuren, G. J., & Kulik, C. T. (2015). Job embeddedness among migrants: fit and links without sacrifice. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1298-1317.
- Hansen, J.-I., & Leuty, M. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 34-52.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 45-64.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2017). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759-774.

- Harding, S. D., & Hiksloops, F. J. (1995). New work values: In theory and in practice. *International Social Science Journal*, 47, 441-441.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: performance-based and job related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: an organization and management perspective. *Journal of Business Psychology*, 211-223.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (1991). Traumatic stress: A theory based on rapid loss of resources. *Anxiety Research*, 4(3), 187-197.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E., & Jackson, A. P. (1991). Conservation of resources in community intervention. *American Journal of Community Psychology*, 19(1), 111.
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of community psychology*, 21(2), 128-148.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory. appears in *Handbook of Organizational Behavior*, RT Golembiewski (ed.), Marcel Dekker, New York, 57-80.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hobfoll, S. E., Stevens, N. R., & Zalta, A. K. (2015). Expanding the science of resilience: Conserving resources in the aid of adaptation. *Psychological Inquiry*, 26(2), 174-180.
- Holtom, B. C., & Darabi, T. (2018). Job embeddedness theory as a tool for improving employee retention. In *Psychology of retention* (pp. 95-117). Springer, Cham.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2 (1), 231-274.

- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (p. 1–15). Sage Publications, Inc.
- Hurst, J., & Good, L. (2009). Generation Y and career choice. *Career Development International*, 14(6), 570-593.
- Hussain, T., & Deery, S. (2018). Why do self-initiated expatriates quit their jobs: The role of Job embeddedness and shocks in explaining turnover intentions. *International Business Review*, 27, 281-288.
- Hutchinson, D., Brown, J., & Longworth, K. (2012). Attracting and maintaining the Y generation in nursing: a literature review. *Journal of Nursing Management*, 444-450.
- Iacobucci, D. (2009). Everything you always wanted to know about SEM (structural equations modeling) but were afraid to ask. *Journal of Consumer Psychology*, 673-680.
- James, J. B., Mckechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 173-196.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(2), 199-218.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover. A meta-analytic investigation.
- Jin, J., & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 326-339.
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2016). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192.
- Joe, S.-W., Hung, W.-T., Lin, C.-P., & Hsu, Y.-C. (2018). To quit or not to quit. Understanding turnover intention from the perspective of ethical climate. *Personnel Review*, 47(5), 1062-1076.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.
- Karatepe, O. M. (2013a). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (6), 903-921.
- Karatepe, O. M. (2013b). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (4), 614-634.

- Karatepe, O. M. (2016). Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 119-132.
- Khorakian, A., Nosrati, S., & Eslami, G. (2018). Conflict at work, job embeddedness, and their effects on intention to quit among women employed in travel agencies: Evidence from a religious city in a developing country. *International Journal of Tourism Research*, 20(2), 215-224.
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641.
- Kiazad, K., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2018). More than grateful: How employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior. *Human Relations*, 72(8), 1315-1340.
- Kiazad, K., Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 535-556.
- Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. Z., & Szeghegyi, A. (2017). The X and Y generations' characteristics comparison. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14(8), 107-125.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011a). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 352-369.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011b). Innovative ideas on how work-family research can have more impact. *Industrial and Organizational Psychology*, 426-432.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. (2010). Work-life initiatives and organizational change: overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3-19.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 289-313.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 265-279.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730.

- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y—challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114., 30(1), 101-114.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). High performance work systems and employees' intention to leave. Exploring the mediating role of employee outcomes. *Management Research Review*, 39(12), 1587-1615.
- Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transitions. *Personnel Review*, 991-1009.
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M.-A., Santo, A., Gavranic, A., Courcy, F., y otros. (2010). Retaining nurses and other hospital workers: an intergenerational perspective of the work climate. *Journal of Nursing Scholarship*, 42 (4), 414-422.
- Lee, H., & Sturm, R. (2017). A sequential choice perspective of postdecision regret and counterfactual thinking in voluntary turnover decisions. *Journal of Vocational Behavior*, 11-23.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199-216.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and coluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47 (5), 711-722.
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the world of work: an economist's perspective. *Jornal of Business Psychology*, 257-264.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a "work-life balance" approach: an international perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 360-373.
- Linz, S., Good, L. K., & Busch, M. (2015). Promoting worker loyalty: an empirical analysis. *International Journal of Manpower*, 169-191.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal . . . or not: do generations respond differently. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680.
- Lyons, E. (2002). Psychosocial factors related to job stress and women in management. *Work* (18), 89-93.
- Lyons, S. (2003). An exploration of Generational Values in Life and at Work. Thesis-Eric Sprott School of Business, Carleton University. Ottawa, Ontario, Canada: National Library of Canada.
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? *Sex roles*, 53(9-10), 763-778.

- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & 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.
- Lyu, Y., & Zhu, H. (2019). The Predictive Effects of Workplace Ostracism on Employee Attitudes: A Job Embeddedness Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1083-1095.
- Maertz, C. P., & Boyar, S. L. (2011). Work-Family Conflict, enrichment, and Balance under "Levels" and "Episodes" Approaches. *Journal of Management*, 37 (1), 68-98.
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business Psychology*, 35-44.
- Manpower (2009). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. México D.F.: Manpower Inc.
- Manpower (2016). *Millennial Careers: 2020 Vision. Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts*. Manpower Group.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2016). Work-family conflict/family-work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as "resource passageways". *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Manuti, A., Curci, A., & Van der Heijden, B. (2018). The meaning of working for young people: the case of the millennials. *International Journal of Training and Development*, 1-15.
- Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164.
- Mauno, S., Kiuru, N., & Kinnunen, U. (2011). Relationships between work-family culture and work attitudes at both the individual and the departmental level. *Work & Stress*, 25 (2), 147-166.
- McKeon Ramirez, K., Harrison, T. L., & Craven, A. E. (2018). The Effects of Millennial and New Generation Endorsement Paths on Organizations' Talent Management Programs. *Journal of Behavioral and Social Sciences*, 5, 218-230.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.
- Morelli, N. A., & Cunningham, C. J. (2012). Not all resources are created equal: COR theory, values, and stress. *The Journal of Psychology*, 146(4), 393-415.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.

- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56 (1), 61-84.
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25 (2), 151-157.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225-238.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: a field study of the millennial generation. *Journal of Business Psychology*, 281-292.
- Ng, T. W., & Butts, M. M. (2009). Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions, the moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*, 48 (2), 289-310.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49 (6), 1067-1087.
- Nguyen, V. (2010). Organizational, Job, and supervisory antecedents and consequence of job embeddedness: the case of Vietman. Mississippi, Estados Unidos: UMI.
- Nguyen, V. Q., Taylor, G. S., & Bergiel, E. (2017). Organizational antecedents of job embeddedness. *Management Research Review*, 40(11), 1216-1235.
- Nunnally, J. C. (1978), "Psychometric Theory", McGraw-Hill, New York.
- Özbilgin, M., Beaugard, T., Tatli, A., & Bell, M. (2011). Work-Life, Diversity and Intersectionality: A critical Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 177-198.
- Park, R., & Jang, S. J. (2017). Family role overload's relationship with stress and satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 61-74.
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Techakesari, P. (2017). Using stress and resource theories to examine the incentive effects of a performance-based extrinsic reward. *Human Performance*, 30(4), 169-192.
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 267-284.

- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Paulin, M., Ferguson, R. J., Jost, N., & Fallu, J. M. (2014). Motivating millennials to engage in charitable causes through social media. *Journal of Service Management*.
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 292-312.
- Penagos, T., & Rubio, E. (2015). Millennials y Millennials peruanos: realidad, expectativas y proyecciones. Lima: ER Ronald.
- Perrigino, M. B., Dunford, B. B., & Wilson, K. S. (2018). Work-Family Backlash: The "dark side" of work-life balance (WLB) policies. *Academy of Management Annals*, 12(2), 600-630.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Porter, C. M., Posthuma, R. A., Maertz Jr, C. P., Joplin, J. R., Rigby, J., Gordon, M., & Graves, K. (2019). On-the-job and off-the-job embeddedness differentially influence relationships between informal job search and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 678.
- Porter, C. M., Woo, S. E., & Campion, M. A. (2016). Internal and external networking differentially predict turnover through job embeddedness and job offers. *Personnel Psychology*, 69, 635-672.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work to family interface: exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 513-534.
- Purvanova, R., Raymer, M., Spiegel, M., & Reed, M. (2014). Do generational stereotypes exist and how do they impact the work experiences of young professionals. *Academy of Management Annual Meeting*. Philadelphia, Estados Unidos.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396.
- Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (2019). Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context. *Personnel Review*, 48(3), 614-630.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., & Tillemann, K. (2011). Introducing theoretical approaches to work-life balance and testing a new typology among professionals. In *Creating Balance?* (pp. 27-46). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2019). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- Robak, E. (2017). Expectations of generation Y connected with shaping the work-life balance. The case of Poland. *Oeconomia Copernicana*, 8(4), 569-584.
- Rombaut, E., & Guerry, M. A. (2018). Predicting voluntary turnover through human resources database analysis. *Management Research Review*, 41(1), 96-112.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology*, 48(1), 49-71.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258.
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.
- Safavi, H., & Karatepe, O. M. (2019). The effect of job insecurity on employees' job outcomes: the mediating role of job embeddedness. *Journal of Management Development*, 38(4), 288-297.
- Salgado Beltrán, L., & Espejel Blanco, J. E. (2016). Análisis del estudio de las relaciones causales en el marketing. *Innovar*, 26(62), 79-94.
- SHRM (2017). Employee Job Satisfaction and Engagement: The Doors of Opportunity Are Open. *Society for Human Resource Management*, 1-12.
- SHRM (2018). Using Recognition and Other Workplace Efforts to Engage Employees. *Society for Human Resource Management*, 1-30.
- Sirgy, M. J., & Wu, J. (2009). The pleasant life, the engaged life, and the meaningful life: What about the balanced life?. *Journal of Happiness Studies*, 10(2), 183-196.
- SmartPLS GmbH. (27 de 1 de 2020). www.smartpls.com. Obtenido de www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/model-fit:
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 363-382.
- Sortheix, F. M., Chow, A., & Salmela-Aro, K. (2015). Work values and the transition to work life: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 162-171.

- Sturges, J. (2008). All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non-work. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 118-134.
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four european countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1553-1568.
- Thakur, S. J., & Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of job embeddedness. Relationship between work-life balance practices and turnover intentions. *Employee Relations*, 39(5), 718-731.
- Treglown, L., Zivkov, K., Zarola, A., & Furnham, A. (2018). Intention to quit and the role of dark personality and perceived organizational support: A moderation and mediation model. *PLOS ONE*, 13(3), 1-13.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business Psychology*, 201-210.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1512-1523.
- Valenti, A. (2014). Leadership for the Millennial Generation. *Academy of Management Annual Meeting*. Philadelphia, Estados Unidos.
- Valickas, A., & Jakštaitė, K. (2017). Different generations' attitudes towards work and management in the business organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 11(1).
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Baillien, E., Vanbelle, E., Vanhercke, D., & De Witte, H. (2014). Perceptions of organization's value support and perceived employability: insights from self-determination theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1904-1918.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 251-277.

- Voigt, E., & Hirst, G. (2015). High and low performers' intention to leave: examining the relationship with motivation and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 574-588.
- Von Bonsdorff, M. E. (2011). Age-related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(06), 1262-1276.
- Wang, M., Kwan, H. K., & Zhou, A. (2016). Effects of servant leadership on work-family balance in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1-21.
- Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2017). In search of balance: a conceptual and empirical integration of multiple meanings of work-family balance. *Personnel Psychology*, 70, 167-210.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. *Exploring Interpersonal Dynamics (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 4)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 167-220.
- Wheeler, A. R., Harris, K. J., & Sablinski, C. J. (2012). How do employees invest abundant resources? The mediating role of work effort in the job-embeddedness/job-performance relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E244-E266.
- Woetzel, J., Madgavkar, A., & Manyika, J. (2018). The Best-Performing Emerging Economies Emphasize Competition. *Harvard Business Review*.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4).
- Wuthnow, R. (2008). The sociological study of values. In *Sociological Forum* (Vol. 23, No. 2, pp. 333-343). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Yalabik, Z. Y., Swart, J., Kinnie, N., & van Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what makes professionals leave? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 417-447.
- Yanadori, Y., & Kato, T. (2009). Work and family practices in Japanese firms: their scope, nature and impact on employee turnover. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 439-456.
- Yang, C., Ma, Q., & Hu, L. (2011). Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover. *Nankai Business Review International*, 2 (4), 418-446.

- Zhang, L., Fan, C., Deng, Y., Lam, C. F., Hu, E., & Wang, L. (2019). Exploring the interpersonal determinants of job embeddedness and voluntary turnover: A conservation of resources perspective. *Human Resource Management Journal*, 1-20.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 220-231.
- Zheng, C., Kashi, K., Fan, D., Molineux, J., & Ee, M. S. (2016). Impact of individual coping strategies and organisational work–life balance programmes on Australian employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 501-526.

APÉNDICE A

Escalas originales en idioma inglés

Balance trabajo-vida

Nowadays, I seem to enjoy every part of my life equally well.

I am satisfied with my work–life balance, enjoying both roles.

I manage to balance the demands of my work and personal/family life well.

Fuente: Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International journal of Human Resource Management*, 24 (17), 3305-3324.

Valores laborales

Valores laborales intrínsecos

A job where you can learn new things, learn new skills.

A job where the skills you learn will not go out of date.

A job where you can see the results of what you do.

Valores laborales extrínsecos

A job that has high status and prestige.

A job that most people look up to and respect.

A job that provides you with a chance to earn a good deal of money.

Fuente: Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.

Arraigo laboral

Vínculos

I am a member of an effective work group.

I work closely with my coworkers.

On the job, I interact frequently with my work group members.

Encaje

My job utilizes my skills and talents well.

I feel like I am a good match for my organization.

If I stay with my organization, I will be able to achieve most of my goals.

Sacrificio

I have a lot of freedom on this job to pursue my goals.

I would sacrifice a lot if I left this job.

I believe the prospects for continuing employment with my organization are excellent.

Fuente: Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: how coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 545-561.

Intención de dejar la empresa

Do you intend to leave the organization in the next 12 months?

How strongly do you feel about leaving the organization within the next 12 months?

How likely is it that you will leave the organization in the next 12 months?

Fuente: Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.

APÉNDICE B

Cuestionario

Encuesta sobre la retención de la generación Y en las organizaciones

ESTABLECIMIENTO DE CONTACTO

LEER: Buenos días/ tardes, soy _____ de Lumini, empresa que realiza estudios de mercado. En esta oportunidad estamos realizando una corta evaluación por encargo de uno de nuestros clientes. Le agradeceríamos si pudiera responder a unas cuantas preguntas. Muchas gracias

I. FILTRO GENERAL

A continuación, lo invitamos a responder las siguientes preguntas relacionadas a su experiencia laboral.

F1. Dígame ¿qué edad tiene? _____

F2. Indique por favor su sexo.

Masculino	1
Femenino	2

F3. ¿Cuál es su nivel de estudios alcanzado?

Secundaria (TERMINAR)	1
Superior técnica (TERMINAR)	2
Universitario	3
Postgrado)	4

F4. Dígame por favor ¿cuál es su profesión principal?

Administración	1
Contabilidad	2
Economía	3
Derecho	4
Ingeniería industrial	5
Ingeniería de sistemas	6
Otros(especificar): _____	7

F5. Cuénteme ¿hace cuántos años trabaja usted?

Menos de 3 años (TERMINAR)	1
Entre 4 y 5 años	2
Entre 6 y 7 años	3
Entre 8 y 9 años	4
Entre 10 y 15 años	5
Entre 16 y 20 años	6
Entre 21 y 30	7
Más de 30 años	8

F6. ¿Cuál es su ocupación principal?

Trabajador dependiente (recibe un sueldo fijo, tiene un horario fijo de trabajo)	1
Trabajador independiente (tiene ingresos variables, tiene un horario laboral flexible) (TERMINAR)	2

F7. ¿En promedio cuántas personas trabajan en su centro laboral actual?

Menos de 20 (TERMINAR)	1
21 a 50 (TERMINAR)	2
51 a 100	3
101 a 250	4
Más de 250	5

II. VALORES LABORALES

A continuación, encontrará una lista de aspectos diferentes que la gente busca en su trabajo. Por favor indique qué tan importante es para usted cada uno de ellos:

	Nada importante	Poco importante	Ni poco importante ni muy importante	Muy importante	Totalmente importante
P1. Un trabajo donde puede aprender nuevas cosas, aprender nuevas habilidades.	1	2	3	4	5
P2. Un trabajo donde las habilidades que aprende no quedarán obsoletas.	1	2	3	4	5
P3. Un trabajo donde puede ver los resultados de lo que hace.	1	2	3	4	5
P4. Un trabajo que tiene un alto nivel de estatus y prestigio.	1	2	3	4	5
P5. Un trabajo que la mayoría de la gente busca y respeta.	1	2	3	4	5
P6. Un trabajo que le proporciona una oportunidad de ganar una buena cantidad de dinero.	1	2	3	4	5

III. BALANCE TRABAJO-VIDA

Las siguientes afirmaciones se refieren a su trabajo, familia, y roles en la vida (si usted no tiene niños, la familia puede incluir a una pareja, padres, hermanos, amigos, compañeros de piso, etc.). Por favor indique qué tan de acuerdo está con cada uno de ellos:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
P7. Hoy en día, me parece disfrutar igualmente bien de todas las facetas de mi vida.	1	2	3	4	5
P8. Estoy satisfecho con mi equilibrio trabajo-vida y disfruto de ambos roles.	1	2	3	4	5
P9. Logro equilibrar las exigencias de mi trabajo y de mi vida personal / familiar.	1	2	3	4	5

IV. ARRAIGO LABORAL

Las siguientes afirmaciones se refieren a factores que pueden lograr que usted desee mantenerse en su actual trabajo. Por favor indique qué tan de acuerdo está con cada uno de ellos:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
P10. Mi trabajo utiliza bien mis habilidades y talentos.	1	2	3	4	5
P11. Siento que encajo bien en mi organización.	1	2	3	4	5
P12. Si me quedo en mi organización, podré lograr la mayoría de mis metas.	1	2	3	4	5
P13. Tengo mucha libertad en este trabajo para perseguir mis metas.	1	2	3	4	5
P14. Sacrificaría mucho si dejara este trabajo.	1	2	3	4	5
P15. Creo que las perspectivas de seguir trabajando en mi organización son excelentes.	1	2	3	4	5
P16. Soy miembro de un grupo de trabajo efectivo.	1	2	3	4	5
P17. Trabajo en estrecha colaboración con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
P18. En el trabajo, interactúo con frecuencia con los miembros de mi grupo de trabajo.	1	2	3	4	5

V. INTENCIÓN DE DEJAR LA EMPRESA

Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes frases:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
P19. Tengo la intención de dejar esta organización en los próximos 12 meses.	1	2	3	4	5
P20. Deseo fuertemente dejar la organización en los próximos 12 meses.	1	2	3	4	5
P21. Es muy probable que deje esta organización en los próximos 12 meses.	1	2	3	4	5

VI. DATOS SOCODEMOGRÁFICOS

F8. Indique por favor su estado civil.

Soltero/a	1
Casado/a o conviviente	2
Viudo/a	3
Divorciado/a	4

F9. Dígame ¿tiene hijos?

Si	1
No	2

F9.1 Indique por favor el número de hijos menores de 3 años que tiene.

F9.2 Indique por favor el número de hijos mayores de 3 años que tiene.

F9.1	COD
0 hijos	1
1 hijo	2
2 hijos	3
3 hijos	4
4 hijos	5
5 hijos	6
6 hijos	7
7 hijos	8

F9.2	COD
0 hijos	1
1 hijo	2
2 hijos	3
3 hijos	4
4 hijos	5
5 hijos	6
6 hijos	7
7 hijos	8

F10. Dígame, ¿actualmente qué puesto desempeña?

Línea base (Ejemplo: Asistente, analista)	1
Mando intermedio (Ejemplo: Jefatura)	2
Directivo (Ejemplo: Gerencia o dirección)	3

F11. Dígame ¿qué antigüedad tiene en su trabajo actual?

Menos de 1 año	1
Entre 1 año y 3 años	2
Más de 3 años	3

F12. Dígame ¿de cuántas horas está constituida su jornada laboral real?

4 horas	1
8 horas	2
Otros(especificar): _____	3

F13. ¿A qué sector pertenece su trabajo?

Agrícola	1
Ganadero	2
Pesquero	3
Educativo	4
Comercial	5
Industrial	6
Financiero	7
Construcción	8
Mínero	9
Turístico	10
Salud	11
Transporte	12
Comunicaciones	13
Otros(especificar): _____	14