

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Perfiles de Compromiso Organizacional e Intención de Renuncia  
en la Dirección de Operaciones de una Empresa Petroquímica:

La Mediación del Bienestar Subjetivo

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

PRESENTA

**M. EN A. N. ARIEL ALFREDO LARA**

PH. D. DANIEL ARTURO CERNAS ORTIZ  
DIRECTOR DE TESIS

DR. ARTURO ENRIQUE OROZCO VARGAS  
CO-DIRECTOR DE TESIS

DRA. MICHAEL ESPERANZA GASCA LEYVA  
TUTORA DE TESIS

(Abril, 2024)

## RESUMEN

El presente documento analiza las implicaciones de las relaciones existentes entre perfiles de compromiso organizacional y la intención de renuncia, tomando como variables mediadoras al bienestar subjetivo hedónico y al bienestar subjetivo eudaimónico. El objetivo primordial consistió en identificar aquellos perfiles de empleados que, desde el punto de vista del compromiso, serían los más idóneos para que la empresa reduzca la intención de renuncia y maximice la permanencia. La investigación fue cuantitativa, no experimental y transversal. La muestra fue de 100 personas, mismas que respondieron un cuestionario sobre compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo, experiencia positiva y negativa y florecencia. La muestra incluyó participantes de diversas posiciones y departamentos de la dirección de operaciones de una empresa petroquímica. Una vez concentrados y analizados los datos obtenidos, se encontró que existe correlación con las dimensiones del compromiso y la intención de renuncia en mayor grado que con las del bienestar. Y entre las del bienestar, la experiencia negativa muestra una relación positiva con las intenciones de renuncia. La experiencia positiva tuvo una correlación fuerte con la florecencia; lo que indicaría que el bienestar hedónico está bastante relacionado con el bienestar eudaimónico. La intención de renuncia presentó una serie de diferencias significativas entre los cuatro perfiles de compromiso identificados y en su asociación con el bienestar, pero éste, sea hedónico o eudaimónico, no parece mediar las relaciones entre los perfiles de compromiso y las intenciones de renuncia. En cualquier evento, el compromiso afectivo luce como más influyente en el bienestar del empleado (hedónico y eudaimónico) que las otras dimensiones del compromiso organizacional. Como conclusión, se realiza la propuesta de una serie de cursos de acción que incluyen actividades cuyo objetivo es mejorar el nivel de compromiso organizacional, el bienestar y la reducción de las intenciones de renuncia en los empleados.

## ABSTRACT

This document analyzes the implications of the relationships between organizational commitment profiles and turnover intention, taking hedonic subjective well-being and eudaimonic subjective well-being as mediating variables. The main objective was to identify those profiles of employees who, from a commitment point of view, would be the most suitable for the company to reduce the turnover intention and maximize permanence. The research was quantitative, non-experimental, and cross-sectional. The sample consisted of one hundred people, who answered a questionnaire on affective commitment, continuance commitment, normative commitment, positive and negative experience, and flourishing. The sample included participants from various positions and departments of the operations management unit of a petrochemical company. Once the obtained data was concentrated and analyzed, it was found that there is a correlation with the dimensions of commitment and turnover intention of a greater degree than with those of well-being. And among those of well-being, negative experience shows a positive relationship with turnover intentions. Positive experience had a strong correlation with flourishing, which would indicate that hedonic well-being is quite related to eudaimonic well-being. The turnover intention presented a series of significant differences between the four identified commitment profiles and their associations with well-being, but this, whether hedonic or eudaimonic, does not seem to mediate the relationships between the commitment profiles and turnover intentions. In any event, affective commitment appears to be more influential on employee well-being (hedonic and eudaimonic) than the other dimensions of organizational commitment. As a conclusion, a series of courses of action are proposed that contain activities whose objective is to improve the level of organizational commitment and well-being, and to reduce employee turnover intentions.

## ÍNDICE

<b><i>Capítulo 1. El compromiso organizacional en una dirección de operaciones</i></b>	11
<b>1.1. La industria petroquímica</b>	11
<b>1.1.1. La industria petroquímica en México</b>	12
<b>1.2. La empresa motivo de este estudio</b>	15
<b>1.3. Estructura organizacional</b>	16
<b>1.4. La dirección de operaciones de la empresa petroquímica</b>	17
<b>1.5. Problemática del compromiso en la dirección de operaciones</b>	19
<b>1.6. Planteamiento del problema de esta tesis</b>	22
<b><i>Capítulo 2. Fundamentos del compromiso organizacional, el bienestar y la intención de renuncia</i></b>	25
<b>2.1. Las actitudes</b>	25
<b>2.1.1. Origen</b>	26
<b>2.1.2. Concepto</b>	27
<b>2.1.3. Consecuencias</b>	29
<b>2.1.3.1. Fuerza de la actitud</b>	29
<b>2.1.3.2. Ambivalencia de las actitudes</b>	30
<b>2.1.4. Principales teorías de las actitudes</b>	31
<b>2.1.4.1. Modelo de actitudes expectativa-valor</b>	31
<b>2.1.4.2. Teoría de la acción razonada y el comportamiento planificado</b>	32
<b>2.1.4.3. Teoría de la disonancia cognitiva</b>	36
<b>2.1.4.4. Teoría de la autopercepción</b>	40

<b>2.2. Compromiso organizacional</b>	41
<b>2.2.1. Modelos y cuestionarios de investigación</b>	42
<b>2.2.1.1. Modelo de Meyer y Allen</b>	42
<b>2.2.1.2. Modelo de Cohen</b>	45
<b>2.2.1.3. Modelo de Mowday, Steers y Porter</b>	51
<b>2.2.2. Hallazgos, correlaciones: antecedentes y consecuencias</b>	52
<b>2.2.3. Retos al concepto y futuro de la investigación</b>	58
<b>2.3. El bienestar</b>	59
<b>2.3.1. El bienestar económico</b>	60
<b>2.3.2. El bienestar subjetivo</b>	62
<b>2.3.3. Filosofía del bienestar</b>	65
<b>2.3.3.1. Felicidad psicológica (bienestar hedónico o emocional)</b>	65
<b>2.3.3.2. Felicidad prudencial (satisfacción con la vida)</b>	68
<b>2.3.3.3. Felicidad eudaimónico (bienestar psicológico)</b>	71
<b>2.3.4. Principales teorías del bienestar</b>	74
<b>2.3.4.1. Ajuste homeostático (Set-Point Theory)</b>	74
<b>2.3.4.2. Derrame: Hacia arriba (Bottom-Up) y hacia abajo (Top-Down)</b>	76
<b>2.3.4.3. Compensación: Dominios de la vida</b>	79
<b>2.3.4.4. Recursos: JDR, Conflicto de roles</b>	82
<b>2.3.4.5. Atribucional cognitiva</b>	84
<b>2.3.4.6. Desarrollo humano</b>	85
<b>2.3.5. Modelos del bienestar</b>	96

<b>2.3.5.1. PERMA (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishments)</b>	96
<b>2.3.5.2. Modelo del balance positivo de Sirgy</b>	99
<b>2.4. Intención de renuncia</b>	102
<b>2.4.1. Definición</b>	102
<b>2.4.2. Factores que afectan la intención de renuncia</b>	104
<b>2.5. Modelo teórico de esta tesis</b>	107
<b><i>Capítulo 3. Método de investigación</i></b>	110
<b>3.1. Hipótesis</b>	110
<b>3.2. Diseño de investigación</b>	110
<b>3.3. Participantes</b>	112
<b>3.4. Procedimiento</b>	116
<b>3.5. Operacionalización de variables</b>	117
<b>3.6. Técnica de análisis de datos</b>	119
<b><i>Capítulo 4. Resultados y diagnóstico</i></b>	121
<b>4.1. Resultados</b>	121
<b>4.1.1. Resultados descriptivos</b>	121
<b>4.1.2. Análisis factorial confirmatorio</b>	125
<b>4.1.3. Identificación de los perfiles del compromiso</b>	127
<b>4.1.4. Prueba de hipótesis</b>	131
<b>4.1.4.1. Efectos principales</b>	131

4.1.4.2. Mediación	133
<i>Capítulo 5. Propuestas y recomendaciones</i>	138
5.1. Estrategias para mejorar el compromiso afectivo en los empleados	139
5.2. Estrategias para mejorar el compromiso de continuidad en los empleados	144
5.3. Estrategias para mejorar el compromiso normativo en los empleados	149
5.4. Plan de acción	151
<i>Discusión de resultados</i>	158
<i>Conclusiones</i>	161
<i>Referencias</i>	162
<i>Anexos</i>	193

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Índice de rotación de personal de 2018 a 2024 de la empresa objeto de estudio</i>	20
Figura 2. <i>Diagrama estructural de la teoría de la acción razonada</i>	33
Figura 3. <i>Diagrama estructural de la teoría del comportamiento planificado</i>	34
Figura 4. <i>Modelo de dos dimensiones de compromiso organizacional de Cohen (2007)</i>	47
Figura 5. <i>Modelo de tres componentes del compromiso organizacional</i>	54
Figura 6. <i>Elementos del bienestar subjetivo</i>	63
Figura 7. <i>Modelo PERMA</i>	96
Figura 8. <i>Modelo original de Sirgy</i>	99
Figura 9. <i>Modelo de investigación</i>	108
Figura 10. <i>Distribución de la edad de los participantes</i>	113
Figura 11. <i>Distribución del género de los participantes</i>	113
Figura 12. <i>Distribución del nivel escolar de los participantes</i>	114
Figura 13. <i>Distribución del estado civil de los participantes</i>	114
Figura 14. <i>Distribución del tipo de personal de los participantes</i>	115
Figura 15. <i>Distribución de la posición que ocupan los participantes en la compañía</i>	115
Figura 16. <i>Distribución de los departamentos a los que pertenecen los participantes</i>	116
Figura 17. <i>Dendograma para identificar perfiles de compromiso</i>	127
Figura 18. <i>Gráfico radial de los diferentes perfiles de compromiso</i>	129
Figura 19. <i>Perfiles de compromiso encontrados en la muestra</i>	130
Figura 20. <i>Diferencia de medias de los diferentes perfiles de compromiso</i>	132
Figura 21. <i>Gráfico de Pareto (80/20) vs perfil de compromiso</i>	138
Figura 22. <i>Matriz de evaluación de desempeño para distribución de recompensas</i>	140

Figura 23. <i>Matriz X para incrementar el compromiso afectivo (CA)</i>	143
Figura 24. <i>Matriz X de propuestas para incrementar el compromiso de continuidad (CC)</i>	148
Figura 25. <i>Matriz X de propuestas para incrementar el compromiso normativo (CN)</i>	150
Figura 26. <i>Ejemplo de uso de la Matriz X para incrementar el compromiso afectivo (CA)</i>	152
Figura 27. <i>Ejemplo de uso de la Matriz X para incrementar el compromiso de continuidad (CC).</i>	153
Figura 28. <i>Ejemplo de uso de la Matriz X para incrementar el compromiso normativo (CN).</i>	154
Figura 29. <i>Distribución de estrategias de compromiso afectivo, de continuidad y normativo en la pirámide de Maslow.</i>	155

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Instrumento para medir el compromiso afectivo, de continuidad y normativo</i>	44
Tabla 2. <i>Bases del modelo de dos dimensiones de Cohen</i>	46
Tabla 3. <i>Elementos del instrumento de Mowday et al. (1979)</i>	52
Tabla 4. <i>Escala de la satisfacción con la vida (SWLS)</i>	69
Tabla 5. <i>Estadística descriptiva y correlaciones</i>	123
Tabla 6. <i>Análisis Factorial Confirmatorio</i>	126
Tabla 7. <i>Distribución de las observaciones en los clústeres</i>	128
Tabla 8. <i>Diferencia de medias de las variables de estudio con los perfiles de compromiso</i>	131
Tabla 9. <i>Mediación del bienestar eudaimónico</i>	133
Tabla 10. <i>Efectos directos, indirectos y totales de la mediación del bienestar eudaimónico</i>	133
Tabla 11. <i>Mediación de la experiencia positiva</i>	134
Tabla 12. <i>Efectos directos, indirectos y totales de la mediación del bienestar hedónico (experiencia positiva)</i>	135
Tabla 13. <i>Mediación de la experiencia negativa</i>	136
Tabla 14. <i>Efectos directos, indirectos y totales de la mediación del bienestar hedónico (experiencia negativa)</i>	136
Tabla 15. <i>Tabulador de incremento salarial anual</i>	140
Tabla 16. <i>Beneficio de familia y crianza</i>	146
Tabla 17. <i>Distribución de estrategias de compromiso afectivo, de continuidad y normativo clasificadas con base en la SDT.</i>	156

# CAPÍTULO I. EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA DIRECCIÓN DE OPERACIONES

## 1.1. La industria petroquímica

Para el Gobierno de México (2024), la función de la industria petroquímica consiste en convertir algunos derivados del petróleo y del gas natural en diversas materias primas que forman la base de una miríada de procesos industriales. En la sociedad moderna, es tanta la influencia de los derivados del petróleo y los hidrocarburos que sus precios internacionales impactan de forma muy substancial en la economía mundial (IMF, 2024). Por ello, resulta pertinente estudiar las dinámicas de la industria petroquímica y los factores económicos, tecnológicos y, sobre todo, humanos que pueden afectar su competitividad y progreso.

Los petroquímicos son esenciales para nuestra vida diaria. Según Quiroa (2019), el petróleo se emplea tanto en la producción de energía como en la de petroquímicos. Entre estos, los pesticidas, los detergentes, los plásticos, las pinturas, los embalajes y los textiles; también productos especializados para diferentes industrias como lubricantes y aceites para autos. La industria petroquímica es la ciencia y la técnica que emplea petróleo y gas natural como materias primas para obtener una variedad de productos (Fernández, 2017). Tales productos sustentan cadenas productivas como la textil, la automotriz, la electrónica, la construcción, los plásticos, los alimentos, los fertilizantes, la farmacéutica, la química, etc. (Góngora Pérez, 2012). En este sentido, el petróleo es, sin duda, el recurso natural más importante para la industria petroquímica; muy a menudo, a dicho hidrocarburo también se le conoce como el “oro negro” (Quiroa, 2019).

El desarrollo de la industria petrolera después de la Segunda Guerra Mundial convirtió a la industria petroquímica en uno de los motores económicos más importantes del mundo y, por supuesto, en una importante fuente de recursos para los países que poseen ese recurso (Góngora Pérez, 2012). De acuerdo con Quiroa (2019), el petróleo representa alrededor del 2.5% del PIB

(Producto Interno Bruto) mundial y contribuye aproximadamente con un tercio del consumo total de energía que utiliza la humanidad.

La industria petroquímica está dividida en dos grupos, primaria y secundaria. Para Fernández (2017), la petroquímica primaria se encarga de procesar el gas natural y los derivados del petróleo mientras que la petroquímica secundaria es la encargada de transformar los productos resultantes de la petroquímica primaria en productos básicos que la sociedad consume a diario, como detergentes, colorantes, fibras sintéticas, etc.

Tanta es la influencia que tiene la industria petroquímica en el mundo que las compañías petroleras más grandes a nivel internacional ejercen una enorme presión en los mercados domésticos y mundiales. Para tener una idea de lo anterior, citamos el valor que tales empresas generan: Pool CEO (2023) afirma que, en términos de valor agregado, Saudi Aramco es la empresa petrolera más grande del mundo con ingresos anuales de 590,300 millones de dólares y ganancias netas anuales de 156,500 millones de dólares. Los ingresos anuales de China Petroleum & Chemical (Sinopec) son de 486,800 millones de dólares y su utilidad neta anual asciende a 10,500 millones en la misma moneda. PetroChina, con ingresos anuales de 486,400 millones y un beneficio neto anual de 20,900 millones de dólares, es otra de las muchas empresas petroleras que, según muchos, rigen el comercio mundial de miles de artículos plásticos y químicos indispensables en muchos ámbitos de la vida moderna.

### **1.1.1. La industria petroquímica en México**

La petroquímica en México tiene su origen en la expropiación petrolera de 1938 y en la creación de la empresa Petróleos Mexicanos (PEMEX). Dicha empresa, petrolera y petroquímica, ha sido garante del desarrollo industrial y social de la nación mexicana, especialmente durante el Siglo XX (Senado de la República, 2012). Según Aguilar (1991), este sector industrial enfrentó

una serie de desafíos, incluida la pérdida de mercados extranjeros, intentos de embargos de exportaciones, bloqueo de suministros extranjeros de maquinaria, materiales y productos químicos esenciales, ataques publicitarios organizados, escasez de talento técnico, liderazgo, cuestiones organizativas, instalaciones obsoletas y mal ubicadas, asuntos diplomáticos relacionados con la exportación y cuestiones políticas internas.

Petróleos Mexicanos luchó contra monopolios en sus primeros años. Solo siete años después de la nacionalización, México ganó más dinero con el petróleo que el que pagaron los monopolios extranjeros durante sus 37 años de gobierno absoluto (Aguilar, 1991). PEMEX, para finales del siglo XX, abastecía más del 90% del consumo energético del país, por lo que fue una empresa rentable para el estado mexicano y sus ganancias se canalizaron no sólo hacia la exploración petrolera sino también hacia otras industrias (Aguilar, 1991). Aguilar (1991) menciona los siguientes ejemplos para visualizar la relevancia de los productos petroquímicos en nuestra vida moderna:

- I. La producción de fertilizantes sintéticos tales como el amoníaco, el cual ha sido considerado como una de las mejores contribuciones en la producción de alimentos pues su relevancia radica en su aporte de nitrógeno a los suelos cultivables, así como en su habilidad para permitir la fijación en la tierra de otros nutrientes tales como el fósforo y el potasio.
- II. La producción de amoníaco, empleado en la industria química y textil, principalmente en la elaboración de fibras sintéticas como el nylon y las fibras acrílicas que han sustituido a productos naturales como la seda, el algodón y la lana. Dichas fibras se encuentran principalmente en artículos de uso personal como prendas de vestir interior, medias, telas de vestido, suéteres, trajes, alfombras, entre otras.

- III. La fabricación de detergentes sintéticos de uso doméstico e industrial, los cuales han reemplazado de manera satisfactoria a aquellos que se elaboran a partir de compuestos naturales como el aceite de coco y las grasas vegetales y animales.
- IV. La elaboración del hule sintético enfocado en la fabricación de llantas, ductos, cámaras, empaques y diversos artículos utilizados en la industria automotriz.
- V. En la industria farmacéutica, la petroquímica desempeña un papel relevante en la elaboración de productos antisépticos, anestésicos, desinfectantes, analgésicos y la extracción de hormonas.
- VI. La industria de la construcción es un sector que ostenta una gran cantidad de productos derivados de la petroquímica, tales como materiales de construcción, adhesivos, pinturas, revestimientos, materiales aislantes, decorativos, agentes sellantes, laminados y aglomerados.
- VII. La manufactura de una amplia gama de solventes que se emplean en la elaboración de una diversidad de artículos comerciales como barnices, adelgazadores y agentes de extracción de aceites comestibles de origen vegetal e industrial.
- VIII. La fabricación de resinas sintéticas como los polietilenos y el polipropileno de origen petroquímico que son frecuentemente empleados por la población en forma de bolsas, envases, recipientes, empaques y utensilios de uso doméstico.

En síntesis, nuestra vida diaria se encuentra íntimamente vinculada con la industria petroquímica y a todo lo que se deriva de ella.

## **1.2. La empresa motivo de este estudio**

Esta tesis se contextualiza en una empresa de giro petroquímico cuya razón social no es posible revelar por motivos de confidencialidad. Dicho esto, y según información propia de la misma entidad, ésta inició operaciones el 14 de febrero de 1965. A finales de 1969, BASF (Badische Anilin-und Soda-Fabrik) Corporation adquirió a la empresa Wyandotte Chemicals que poseía el 40% de las acciones de la compañía. Para 1974, el grupo industrial ALFA (ALPEK del grupo industrial ALFA en México) adquiere el 60% de las acciones de la empresa. Más tarde, en 1994, BASF adquiere un 10% adicional de las acciones, quedando la empresa integrada en un 50% por ALFA y otro 50% por BASF Corporation (joint venture). Esta misma estructura se mantiene hasta la actualidad.

La organización en cuestión es líder en la industria petroquímica y, actualmente, se integra por las unidades de negocio de especialidades químicas y químicos industriales. La empresa cuenta con tecnología alemana y propia; además, de que tiene bases sólidas en las áreas de investigación y desarrollo de productos petroquímicos gracias al apoyo proveniente de la sociedad BASF y ALFA. En la empresa se fabrican más de 200 productos, especializándose, principalmente, en la elaboración de compuestos químicos derivados de óxido de etileno, óxido de propileno, alcoholes e inhibidores. Algunos de los productos de la empresa que destacan en los mercados son polietilenglicoles de alto y bajo peso molecular, productos químicos de los campos de petróleo (Oil Field Chemicals - OFC's), nonilfenol etoxilados, glicoles etilénicos, glicoles propilénicos, glicoéteres y líquidos de frenos (LF's). Los principales mercados de la empresa son el farmacéutico, el del poliuretano, el de tensoactivos, el de lubricantes, el de fibra, la resina poliéster y el automotriz.

Por otro lado, la organización en cuestión atiende tanto al mercado nacional como al de exportación en más de 25 países, empleando a aproximadamente 500 personas. La seguridad, la

calidad y la productividad son prioridad en la empresa. Por ello, se encuentra certificada en la Norma ISO 9001:2015, misma que, concierne a los sistemas de gestión de la calidad cuyo propósito es promover organizaciones que mejoren su desempeño global y proporcionarles una base sólida para sus iniciativas de desarrollo sostenible (ISO, 2015).

La empresa cuenta con valores sólidos como la responsabilidad, integridad, innovación, orientación al cliente y compromiso con la excelencia que forman parte de su actuar diario en todas y cada una de sus operaciones. La visión del negocio se enfoca en fortalecer el liderazgo en las industrias químicas y de materiales, satisfaciendo las necesidades cambiantes de los mercados y los clientes. La misión empresarial se orienta a mejorar la vida cotidiana de forma extraordinaria proporcionando soluciones sobresalientes y responsables a través de la química y los materiales derivados.

### **1.3. Estructura organizacional**

Dicho lo anterior, considérese que la empresa define las responsabilidades y autoridades para la operación de sus procesos a través de organigramas jerárquicamente estructurados. Cada una de las funciones que desempeñan los colaboradores están documentadas en las descripciones de puesto que se visualizan en las plataformas internas de la empresa. Aunque todos los puestos tienen responsabilidades, no todos tienen autoridad, pues ésta se define tomando en consideración las normativas oficiales bajo las cuáles se encuentra certificada la compañía. Operativamente, las responsabilidades también se establecen en los procedimientos e instructivos de trabajo a través de la asignación de actividades a los roles que cada colaborador desempeña. Además, internamente, en la empresa se visualizan seis procesos clave y doce procesos de soporte definidos según su naturaleza, tomando en consideración la norma ISO 9001:2016. Los responsables de los procesos evalúan el desempeño a través del resultado del cumplimiento a objetivos, OKRs (Objectives and

Key Results), KPIs (Key Performance Indicator), auditorías y acciones correctivas. De igual forma, los responsables de los procesos definen e implementan cualquier cambio necesario para asegurar el logro de los resultados previstos.

Para desarrollar su actividad, la empresa cuenta con tres sitios. En uno de ellos, (el sitio A) se desarrollan actividades como el diseño y el desarrollo de productos y procesos. Entre tales procesos, se encuentran la fabricación y la liberación de productos (control de calidad), los almacenes de materia prima, materiales, refacciones y producto terminado, la gestión y el suministro de servicios auxiliares como nitrógeno, vapor, energía eléctrica, agua de enfriamiento entre otros, la programación y el control de la producción, la gestión del capital humano, el mantenimiento de maquinaria y equipo, y las operaciones EHS (Ecología, Higiene y Seguridad).

En el sitio B se desarrollan todas aquellas actividades administrativas que van enfocadas a la planeación estratégica y la administración financiera del negocio, los procesos comerciales con clientes y proveedores, las compras de materia prima y materiales, además de la gestión de tecnologías de la información. El tercer sitio con el que cuenta la empresa (sitio C) es un espacio de nueva creación en el cual se llevan a cabo procesos relacionados con la dirección de operaciones, los sistemas de gestión de calidad, la seguridad y la responsabilidad integral, las compras de refacciones, las cuentas por pagar, la tesorería y los costos, además de la gestión de proyectos de infraestructura.

#### **1.4. La dirección de operaciones de la empresa**

Para la Select Business School (2023), como área funcional, la dirección de operaciones constituye un conjunto de procedimientos, técnicas, métodos y procesos a partir de los cuales se obtienen bienes y servicios. Con base en la misma fuente, se puede decir que dicha área funcional

implementa objetivos empresariales estratégicos e incrementa el valor de los productos que satisfacen las necesidades de los clientes (y, en última instancia, de la sociedad).

En la empresa motivo de esta tesis, más específicamente, y de acuerdo con las descripciones de puesto, la dirección de operaciones se encarga de administrar las actividades relacionadas con procesos de manufactura, mantenimiento, proyectos, seguridad, tecnología, calidad y logística. Esta dirección está integrada por 285 colaboradores distribuidos en los siete procesos previamente indicados, siendo fundamental para la compañía ya que se encarga de gestionar tanto la manufactura de productos en procesos por lote o discontinuos (batch y semi-batch), como aquella en procesos continuos necesarios para la satisfacción de necesidades de mercados tales como el farmacéutico, el petrolero, el de energía y el alimenticio. Además, la dirección de operaciones administra y garantiza la ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo, así como los proyectos de inversión en planta. Del mismo modo, dicha dirección administra la seguridad integral, industrial y de proceso en el sitio, el proceso de desarrollo de nuevos productos, el control de calidad de los materiales y los procesos de logística encargados de controlar los procesos de embalaje y transportación a nivel nacional e internacional.

La dirección de operaciones reporta directamente al director ejecutivo (CEO) de la compañía y mantiene cinco reportes directos con la gerencia de logística y sistemas de gestión de calidad, la gerencia de mantenimiento y proyectos, la gerencia de tecnología y laboratorios, la gerencia de ecología, higiene y seguridad, y la gerencia de manufactura y sistemas instrumentados. Dada la importancia de la función de operaciones para la empresa, es que en este documento se le presta especial atención a los factores humanos que influyen en su desempeño. Es pertinente resaltar que estudiar el factor humano es crucial en la excelencia organizacional y que los factores psicológicos detrás del comportamiento humano son clave en el entendimiento de la complejidad del individuo y su interacción con la estructura organizacional (Sucunza-Saldise, 2004).

## 1.5. Problemática de compromiso en la dirección de operaciones

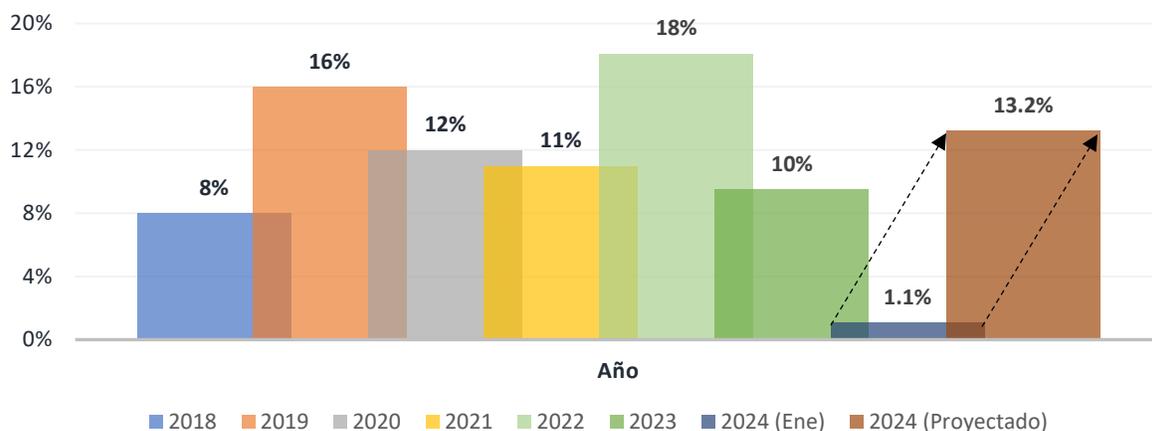
Para el Diccionario de la Real Academia Española (2024), la palabra compromiso proviene del vocablo en latín “*compromissum*”, que hace referencia a una obligación, deber o responsabilidad contraída. Es decir, en español, como en latín, dicho término implica hacer algo (o dar algo) no necesariamente por gusto, sino más bien por honrar algún tipo de pacto, promesa, convenio, acuerdo o contrato, y así lograr un objetivo o recompensa; o bien, evitar algún tipo de consecuencia moral, económica y hasta legal, en la que se pudiera incurrir si se incumpliere. Como se explicará más adelante en esta tesis, en la literatura académica, el compromiso se ha estudiado más como una actitud (evaluación subjetiva de un objeto) que tiene componentes de afecto, obligación y conveniencia. La importancia de estudiar el compromiso radica en que se le ha asociado a la permanencia del personal en las organizaciones y, con ello, a la retención del talento, la creatividad y, en general, lo que en la economía se conoce como capital humano (Cernas Ortiz, et al., 2018). Meyer y Maltin (2010) indican que el compromiso es una fuerza que une un individuo a un objetivo y a un curso de acción de relevancia para lograr ese objetivo.

Por otro lado, tan importante es la dirección de operaciones en la compañía motivo de este estudio que resulta importante estudiar el compromiso de sus colaboradores. Ello, para, eventualmente, reducir las intenciones de renuncia y mejorar el desempeño y el logro de objetivos. Sin embargo, en la literatura académica, recientemente se ha propuesto que el compromiso no se estudie como dimensiones separadas correlacionadas de forma independiente con la renuncia u otras variables asociadas al compromiso (Meyer y Maltin, 2010). Por ello, resulta importante que en la dirección de operaciones de la empresa bajo análisis se identifique y compare a los empleados con perfiles que reflejen diferentes combinaciones de compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad).

Usualmente, en la investigación, las diferentes dimensiones de compromiso se correlacionan de forma independiente con otras variables sin tomar en cuenta que en un mismo individuo coexisten diferentes niveles de afecto, obligación (o lealtad) y conveniencia (y hasta sacrificio) para con la organización. Estudiar los perfiles de compromiso permite conocer las diferentes combinaciones de compromiso afectivo, normativo y de continuidad que se relacionan más con la renuncia o con alguna otra variable de interés. Incluso, es posible identificar el perfil de la persona que, desde el punto de vista del compromiso, sería la más idónea para que la empresa redujera la renuncia y maximizara la permanencia. Como resulta lógico desde un punto de vista empresarial, reducir la renuncia y mejorar la permanencia ayudan a reducir costos y a mejorar el retorno de la inversión.

A partir de lo anterior, y para resaltar la importancia del estudio del compromiso en la empresa en cuestión, hay que tomar en cuenta que, en los últimos años, su índice de rotación ha sido variable. Esto se muestra en la Figura 1. El compromiso organizacional es una actitud cuyo objeto es la organización en la que uno trabaja (Robbins y Judge, 2017); el compromiso está asociado de forma negativa con las intenciones de renuncia (Meyer et al., 2002).

*Figura 1. Índice de rotación de personal de 2018 a 2024 de la empresa objeto de estudio.*



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos.

Anecdóticamente, en la dirección de operaciones, en muchas ocasiones se ha escuchado a empleados que indican que no existe compromiso, o que éste es bajo, y, por ende, no se logran los objetivos al tiempo que la intención de renuncia es prevalente. Además, si consideramos los resultados de las evaluaciones de clima laboral, se visualiza también que algunos empleados que se dicen comprometidos tienen un nivel alto de estrés y ansiedad. Ello impacta en el bienestar de las personas. En turno, el bienestar es, pues, una variable interviniente en la relación entre el compromiso y la intención de renuncia. En la literatura, el bienestar tiene dos componentes: El bienestar hedónico y el eudaimónico; el primero refleja la opinión de que el bienestar consiste en placer o felicidad; el segundo, indica que el bienestar consiste en algo más que la felicidad, es decir, en la realización de los potenciales humanos (Ryan y Deci, 2001).

Con base en la teoría de la autodeterminación, Ryan et al. (2008) indican que el bienestar hedónico y el eudaimónico se logran (al menos en parte) cuando las personas satisfacemos tres necesidades básicas: Competencia (hacer algo y saber que lo podemos hacer bien), autonomía (creer que estamos en control de lo que sucede en nuestra vida), y relación (ser capaz de tener relaciones afectuosas, sanas y equilibradas con otros seres humanos). Cundo más satisfactoriamente se satisfagan dichas necesidades, mayor felicidad experimentaríamos los individuos. Lo interesante es que, según Meyer y Maltin (2010), grosso modo, las personas comprometidas con la organización suelen ser más productivas y ello conlleva recompensas y sensación de logro (lo que satisface la necesidad de competencia), sentimientos de estar en control de su destino (lo que satisface la necesidad de autonomía), y la admiración, reconocimiento y afecto de otros (lo que satisface la necesidad de relación). Ahora, dado que, por simple experiencia personal, entre más feliz es uno en un lugar (sea un trabajo, una familia o un lugar de residencia) menos querría uno irse de ahí, la proposición central de esta tesis es que el bienestar del empleado

mediaría la relación entre el compromiso organizacional y la intención de renuncia en la dirección de operaciones de la empresa bajo análisis.

## **1.6. Planteamiento del problema de esta tesis**

En suma, y a partir de lo anterior, en esta sección se precisa el siguiente planteamiento para la investigación.

### *Objetivo general*

Analizar la relación de los perfiles de compromiso organizacional y la intención de renuncia en la dirección de operaciones de una empresa del giro petroquímico, tomando como variables mediadoras al bienestar subjetivo hedónico y al bienestar subjetivo eudaimónico.

### *Preguntas de investigación*

- ¿Cuál es la relación entre los perfiles de compromiso organizacional y la intención de renuncia en la dirección de operaciones de una empresa del giro petroquímico?
- ¿Cuál es el efecto mediador del bienestar subjetivo hedónico y el bienestar subjetivo eudaimónico en la relación entre los perfiles de compromiso organizacional y la intención de renuncia en la dirección de operaciones de la empresa bajo análisis?

### *Objetivos específicos*

- Determinar el nivel de intención de renuncia en la dirección de operaciones.
- Obtener los perfiles de compromiso organizacional en la dirección de operaciones en cuestión.
- Determinar la relación entre los perfiles del compromiso y la intención de renuncia.

- Determinar el efecto mediador del bienestar subjetivo hedónico y el bienestar subjetivo eudaimónico en la relación entre los perfiles de compromiso organizacional y la intención de renuncia.
- Proponer cursos de acción para, con base en la mejora del compromiso, mejorar el bienestar y reducir la intención de renuncia.

### *Justificación*

De acuerdo con Meyer y Maltin (2010), son bastantes los beneficios para las organizaciones que cuentan con una fuerza laboral fuertemente comprometida. Por mencionar algunos: menos probabilidad de irse de la compañía, más probabilidad de asistir regularmente, así como buenos ciudadanos organizacionales. No obstante, los estudios se han centrado en el análisis del compromiso como dimensiones separadas correlacionadas de forma independiente con la intención de renuncia u otras variables. Además, se ha prestado poca atención a las implicaciones del compromiso para los empleados, es decir, a las implicaciones directas en el bienestar de éstos.

El propósito general de esta investigación, en el aspecto teórico, consiste en analizar la relación entre varios constructos relacionados, que, en conjunto, proporcionan un amplio panorama para entender la relación que guardan los perfiles de compromiso organizacional y la intención de renuncia tomando como variables mediadoras al bienestar subjetivo hedónico y el bienestar subjetivo eudaimónico. Por ello, esta tesis provee una visión crítica de las tendencias actuales de la gestión del recurso humano en las organizaciones ya que aporta conocimientos y antecedentes para la realización de futuras investigaciones.

El alcance social que tiene esta tesis es ofrecer beneficios, en un primer momento a los colaboradores de la organización analizada, ya que de encontrar hallazgos significativos producto del análisis de resultados y el planteamiento de conclusiones, se busca que la empresa objeto de

estudio reflexione e implemente estrategias para disminuir la intención de renuncia según el perfil de compromiso organizacional, y tomando en consideración el impacto que se tiene en el bienestar de sus colaboradores. Por lo que, los beneficiados de la investigación serán los colaboradores y administradores de la compañía.

Finalmente, esta tesis se asocia con los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES), indicados por Conahcyt (2024) como regentes de las prioridades de investigación científica en México. Los PRONACES pertinentes a esta tesis son el de agentes tóxicos y contaminantes y el de salud. Por el lado de los agentes tóxicos, puede decirse que cuanto más se mejore el compromiso en la empresa petroquímica que es objeto de esta investigación, menor será la rotación del talento humano. Ello podría también reducir los errores en el manejo de la miríada de sustancias tóxicas que se emplean en los procesos y que ponen en riesgo la seguridad de los empleados y las comunidades en las que se localizan las plantas petroquímicas. Por el lado de la salud, al mejorar el bienestar de los empleados también mejora su salud mental, lo que se asociaría con menores índices de problemas como la depresión y una menor tendencia a las conductas compensatorias de una vida infeliz como el consumo de drogas y las acciones riesgosas para la integridad personal y la vida (P. ej., como el manejo arriesgado y el sexo sin protección).

## **CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, EL BIENESTAR Y LA INTENCIÓN DE RENUNCIA**

### **2.1. Las actitudes**

Muchos de nosotros hemos manifestado alguna vez una opinión sobre la política en México, o bien, hemos discutido temas como el nivel de educación, la pobreza y la explosión demográfica, entre otros. En nuestra sociedad, como individuos, hemos tomado decisiones y hemos ejecutado elecciones en múltiples ámbitos. Los comportamientos de estos individuos tienen una conexión, puesto que expresan las valoraciones que las personas tienen respecto a un tema específico. Dichas valoraciones se conocen como actitudes (Briñol et al., 2007).

El análisis de las actitudes es de suma importancia, ya que los individuos asimilan y asocian sus percepciones sensoriales en torno a dimensiones evaluativas. Briñol et al. (2007) exponen algunas de las razones por las cuales las actitudes deben ser examinadas:

- Las actitudes son cruciales en el proceso de adquisición de conocimientos nuevos, ya que las personas comprenden y relacionan información del entorno en función de dimensiones evaluativas.
- Las actitudes están estrechamente relacionadas con nuestra conducta; por lo tanto, influyen en la forma en que se piensa y actúa.
- Las actitudes posibilitan la interacción social, o, de otra manera, nuestras actitudes reflejan la interiorización de los valores, normas y preferencias que rigen en los grupos y organizaciones a los que pertenecemos.
- La alteración de las actitudes de los individuos puede alterar el contexto.

### **2.1.1. Origen**

El estudio de la genética conductual, según las conclusiones de Olson et al. (2001), se inicia con la premisa de que las características personales de los individuos influyen en las actitudes. Asimismo, estas características están influenciadas por el genotipo a través de procesos biológicos y desarrollo. A pesar de que los fenotipos individuales (características individuales observadas y/o medidas) están influidos por la composición genética, se pueden identificar también las influencias ambientales (Olson et al., 2001).

Un análisis llevado a cabo por Olson et al. (2001) indica que existe un posible papel de factores genéticos en las conductas. Los factores genéticos ejercen su influencia en un organismo que se encuentra en un entorno particular, lo que implica que el producto final se compone de factores biológicos y experienciales. Los efectos genéticos también son ambientales debido a su origen en un entorno, y viceversa: los efectos ambientales también son genéticos porque están mediados por procesos biológicos (Olson et al., 2001).

Colarelli y Arvey (2015) señalan que las influencias genéticas en un rasgo de comportamiento, o cualquier constructo de diferencia individual, pueden ser divididas en efectos genéticos aditivos (transmisibles a través de generaciones), y efectos genéticos no aditivos (dependientes de configuraciones específicas de genes y no transmisibles). Las disparidades individuales que se presentan por la variación ambiental pueden abarcarse en las diferencias que se presentan en ambientes compartidos, entornos comunes que causarían que individuos que no guardan relación genética y son criados juntos se vuelvan similares, y en las diferencias que se presentan en los entornos no compartidos, donde las influencias ambientales son exclusivas para cada individuo (Colarelli y Arvey, 2015).

Ilies et al. (2006) indican que una de las técnicas sugeridas para evaluar la magnitud de la influencia genética en una actitud consiste en examinar si las puntuaciones de dicha actitud en

gemelos monocigóticos (MZ) que fueron criados separados están correlacionadas entre sí. La premisa inicial radica en que las puntuaciones de actitud de los gemelos MZ, que comparten el 100% de su genética, que fueron criados en diversos entornos son similares, por lo que esta similitud debe ser resultado de la genética. La propuesta de Ilies et al. (2006) sostiene que la variación en las características individuales de una población representa una distribución continua de fenotipos que se vincula con una distribución continua de estrategias para la supervivencia. En efecto, cada entorno particular a lo largo del tiempo puede negociarse exitosamente con una variedad de estrategias adaptativas, y cada una de ellas podría tener diversas posibilidades de éxito.

Es evidente que las influencias genéticas no se limitan a las conductas laborales, ni se espera que lo sean, ya que ni los fenotipos ni los genotipos se distinguen entre las actividades laborales y no laborales (Colarelli y Arvey, 2015). En un estudio llevado a cabo por Olson et al. (2001), se constató que seis de los nueve factores de actitud generales detectados poseían componentes genéticos significativos. Asimismo, se hallaron evidencias genéticas significativas para tres de cada cinco factores de personalidad en su muestra. Además, se constató que los factores de personalidad se asocian con la relación entre la genética y las actitudes en todos los casos analizados, siendo la sociabilidad disposicional un papel fundamental en la relación entre la genética y las actitudes en todos los casos analizados.

### **2.1.2. Concepto**

La psicología social estudia las actitudes; a continuación, se mencionan algunas de las definiciones del constructo de forma cronológica:

Thurstone (1928) define la actitud como la suma de las inclinaciones, sentimientos, prejuicios, sesgos, ideas preconcebidas, miedos, amenazas y convicciones con relación a un asunto particular.

Allport (1935) define la actitud como un estado mental y neuronal de disposición para responder, estructurado por la experiencia, directiva o dinámica, en relación a la conducta con todos los objetos y situaciones con los que se relaciona (Escalante et al., 2012).

Rokeach (1988) las define como una organización, aunque relativamente estable, de reflexiones acerca de un objeto o situación que predispone al individuo a responder con mayor frecuencia en un sentido específico.

Fishbein y Ajzen (1985) definen la actitud como la predisposición a responder consistentemente por parte del individuo de manera favorable o desfavorable en relación a un objeto.

El estudio de Olson et al. (2001) sugiere que las actitudes se adquieren, es decir, las evaluaciones de los objetos se logran a través de la experiencia.

La palabra "actitudes" refiérase al nivel del grado ya sea positivo o negativo con el que las personas tienden a juzgar cualquier aspecto de la realidad, a menudo denominado objeto de actitud (Briñol et al., 2007).

Las actitudes son enunciados como criterios de evaluación, tanto favorable como desfavorable, de los objetos, personas o acontecimientos (Robbins y Judge, 2009).

Según Ajzen (2001), la premisa de que las actitudes son disposiciones para evaluar objetos psicológicos implica que mantenemos una actitud, y que hay una actitud específica hacia cualquier objeto o problema. Sin embargo, recientes investigaciones sugieren que, al cambiar las actitudes, la nueva actitud anula, más no reemplaza a la antigua (Wilson et al., 2000). Tomando en consideración el modelo dual de actitudes de Wilson et al. (2000), las personas pueden tener simultáneamente dos actitudes distintas hacia un objeto dado en el mismo contexto, una actitud implícita o habitual, y la otra explícita.

Los contextos son considerados como una evidencia de que existen diversas actitudes hacia el mismo objeto, y/o de que hay actitudes hacia diversos objetos psicológicos. Mc Connell et al. (1997) sostienen que ciertas discrepancias existentes entre las actitudes y el comportamiento pueden evidenciar la presencia de múltiples actitudes dependientes del contexto hacia los objetivos sociales.

En conclusión, una actitud es una evaluación mental subjetiva sobre un objeto con base en la experiencia; no puede haber actitud si no hay objeto, es decir, es un juicio sumario del objeto con base en la experiencia. El objeto de la actitud es aquella situación, aquella circunstancia o aquel objeto físico, persona, mascota, etc. El objeto de la actitud puede ser tanto físico como subjetivo. Una actitud se origina a partir de las creencias que las personas adquieren del objeto, vinculadas a ciertos atributos, y que se moldean a través de la experiencia. Una actitud puede ser fuerte o débil dependiendo de la fuerza de la asociación entre los atributos del objeto y la experiencia.

### **2.1.3. Consecuencias**

#### **2.1.3.1. Fuerza de la actitud**

Según Ajzen (2001), las actitudes son relativamente estables en el transcurso del tiempo, son resistentes a la persuasión y predicen el comportamiento manifiesto. Sin embargo, los estudios de Visser y Krosnick (1998) evidencian alteraciones en la fortaleza de las actitudes a lo largo del ciclo de vida. De acuerdo con la creencia de que la flexibilidad cognitiva y la disposición a modificar comportamientos disminuyen con el transcurso del tiempo, los resultados corroboran que la susceptibilidad al cambio de actitud disminuye desde la edad temprana hasta la media, y posteriormente se incrementa en la edad adulta tardía. Asimismo, Visser y Krosnick (1998) señalan que los índices de fuerza de actitud se relacionan de manera distinta con la educación, el género y la raza, desafiando la premisa de que la fuerza de la actitud es una construcción unitaria.

Bassili y Roy (1998) llevaron a cabo un análisis de los efectos de la fuerza de la actitud en la representación de las actitudes en la memoria. De manera global, los participantes se esforzaron por considerar la consecuencia de una política más que evaluarla, lo cual sugiere que las evaluaciones son relativamente automáticas, mientras que la emisión de creencias requiere un esfuerzo cognitivo considerable. Los resultados evidencian que la reflexión sobre la consecuencia de una política acelera su evaluación posterior, independientemente de si el participante exhibe una actitud fuerte o débil con relación a la política. El evaluar la política aceleró el pensamiento en una de sus consecuencias para las actitudes fuertes, pero no para las débiles.

La investigación realizada por Haddock et al. en 1996 demostró que la experiencia subjetiva de la fuerza de la actitud es sumamente maleable. La relevancia, la intensidad y la certeza de la actitud se evidenció en el momento en que la generación de argumentos favorables a la propia posición fue altamente eficaz, mientras que la generación de argumentos contrarios a la propia posición fue sumamente compleja. Estos descubrimientos solo se pudieron apreciar cuando se evaluó la fortaleza de la actitud subjetiva en términos de importancia, intensidad y certeza, más no cuando se evaluó la frecuencia de pensamiento o conocimiento sobre el tema.

Lavine et al. (1998) sostienen que la fuerza de la actitud determina la susceptibilidad de las actitudes a los efectos del contexto, siendo las actitudes relativamente débiles más susceptibles a los efectos del contexto que las actitudes razonablemente fuertes.

### **2.1.3.2. Ambivalencia de las actitudes**

La ambivalencia de actitud representa la coexistencia de disposiciones positivas y negativas hacia un objeto de actitud (Ajzen, 2001). Esta ambivalencia puede ser resultado de la simultaneidad de creencias en conflicto claramente accesibles en el componente cognitivo, o de un conflicto entre cognición y afecto (Ajzen, 2001). De acuerdo con el modelo de umbral gradual de Priester y Petty

(1996), la ambivalencia aumenta como resultado de una aceleración negativa del número de creencias en conflicto, y se reduce con la frecuencia de acciones dominantes, ya sean de signo positivo o negativo, hasta un nivel definido por un nivel de reacciones contradictorias.

La persistente presencia de actitudes ambivalentes afecta los juicios y comportamientos de manera profunda (Ajzen, 2001). Bajo el argumento de que la ambivalencia disminuye la confianza de las personas en sus actitudes hacia los comportamientos que toman en cuenta el objeto de la actitud, Jonas et al. (1997) sostienen que las actitudes ambivalentes están vinculadas con un proceso de información más sistemático; ello sugiere una predicción más efectiva de las intenciones que las actitudes no ambivalentes. De manera complementaria, Maio et al. (1996) señalaron que las personas con actitudes ambivalentes hacia un grupo minoritario eran más propensas a procesar sistemáticamente la información sobre el grupo, mientras que, en las personas con actitudes menos ambivalentes, las reacciones hacia el grupo reflejaban más rápidamente una actitud negativa (Bell y Esses, 1997).

#### **2.1.4. Principales teorías de las actitudes**

##### **2.1.4.1. Modelo de actitudes expectativa-valor**

En el modelo de Ajzen (1991), las actitudes se estructuran razonablemente a partir de las creencias que las personas tienen sobre el objeto de la actitud. En primera instancia, todos establecemos creencias acerca de un objeto al asociarlo con ciertos atributos, con otros objetos, características o eventos. Con relación a las actitudes hacia un comportamiento, cada creencia vincula el comportamiento con un resultado o con algún otro atributo, tal como el costo incurrido al llevar a cabo el comportamiento. Dado que los atributos que se relacionan con la conducta son valorados de manera positiva o negativa, se puede adquirir una actitud automática hacia una conducta. De esta manera, se estimula la promoción de comportamientos que se percibe que tienen

un impacto en gran medida deseable y, así, se generan actitudes desfavorables hacia comportamientos que a su vez presentan consecuencias indeseables.

Considerando el concepto de actitud, el modelo de expectativa-valor se erige espontánea e inevitablemente a medida que generamos creencias sobre el objeto (Ajzen, 1991). Cada creencia asocia al objeto con un atributo específico, y la actitud general de una persona hacia un objeto se determina por los valores subjetivos de los atributos del objeto en consonancia con la fuerza de las asociaciones. A pesar de que en las personas pueden germinar diversas creencias sobre un objeto, se sugiere que sólo las creencias que son accesibles en la memoria influyen en la actitud en un momento preciso (Ajzen, 1991). Para Ajzen y todos los investigadores que se apegan a su línea, la capacidad de accesibilidad crónica de una creencia puede aumentar debido a la frecuencia con la que se activa la expectativa y lo reciente de su activación, así como a la relevancia de la creencia.

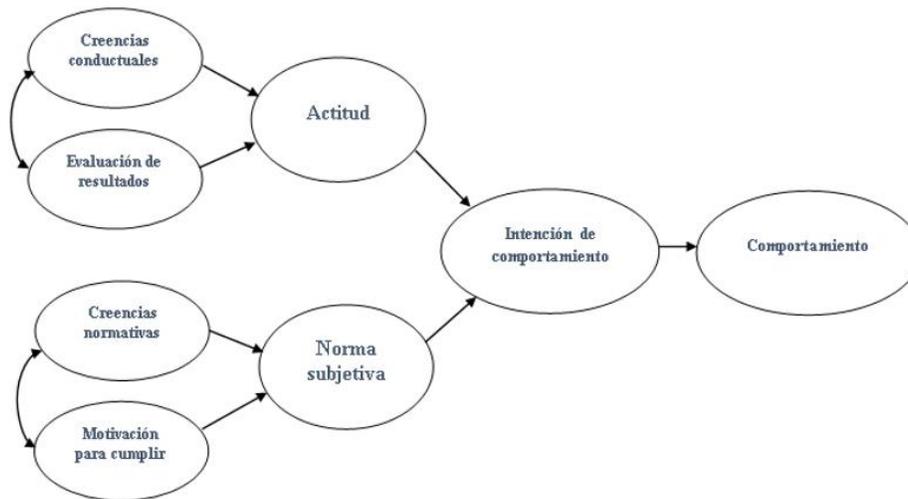
#### **2.1.4.2. Teorías de la acción razonada y el comportamiento planificado**

Muchos de los estudios sobre la predicción de la conducta a partir de variables actitudinales se han fundamentado en la teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein (1980), así como en la teoría de la conducta planificada de Ajzen (1991).

##### *Teoría de la acción razonada*

Según la teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein (1980), el comportamiento está determinado por la intención conductual de emitir el comportamiento. A continuación, se muestra el diagrama estructural de la teoría:

Figura 2. Diagrama estructural de la teoría de la acción razonada.



Fuente: Elaboración propia con base en Ajzen y Fishbein (1980).

Existen dos factores fundamentales que determinan las intenciones del comportamiento: un factor personal o “actitudinal” y un factor social o “normativo” (Vallerand et al., 1992). Según el modelo de valor-expectativa, se establece que el primer factor (la actitud de la persona hacia un comportamiento particular) es una función de las creencias sobresalientes (conductuales) sobre las consecuencias percibidas por el hecho de llevar a cabo el comportamiento y la evaluación (resultados) de la persona de tales consecuencias. El segundo factor, denominado norma subjetiva, se fundamenta en la percepción de un actor acerca de las creencias (normativas) de los individuos o grupos referentes específicos que piensan que deberían realizar. Las normas subjetivas son una función de las creencias (normativas) de cada individuo con relación a lo que cada referente piensa que debe hacer y a la motivación para cumplir con estos referentes.

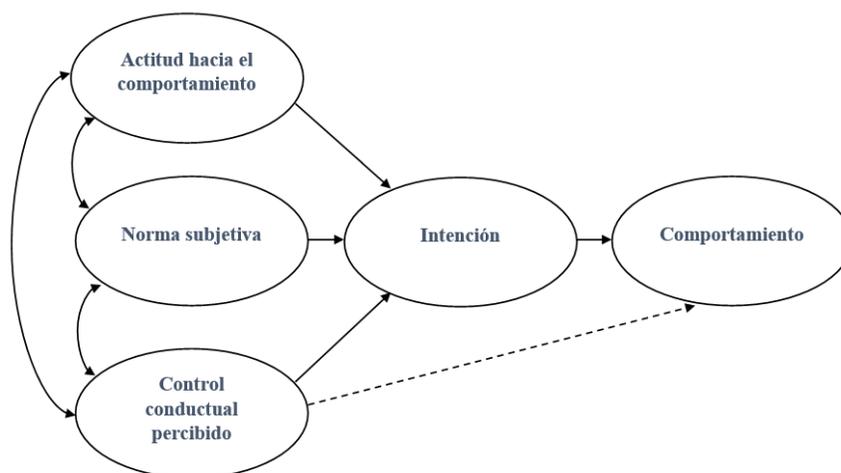
De acuerdo con Ajzen y Fishbein (1980), se espera que la relevancia relativa de los componentes actitudinales y normativos para determinar la intención varíe según el comportamiento, la situación y las discrepancias individuales del actor.

### *Teoría del comportamiento planificado*

Para esta teoría, las personas actúan de acuerdo con sus intenciones y percepciones de control sobre el comportamiento, mientras que las intenciones se encuentran influenciadas por las actitudes hacia el comportamiento, las normas subjetivas y las percepciones de control del comportamiento (Ajzen, 1991). Los fundamentos cognitivos de estos factores se encuentran en concordancia con una formulación de valor de expectativa.

La teoría del comportamiento planificado es una extensión de la teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein (1980). La presente teoría se hizo necesaria debido a las limitaciones del modelo original (es decir, la teoría de la acción razonada) al abordar conductas sobre las cuales las personas poseen un control volitivo incompleto. A continuación, se exhibe el diagrama estructural de la teoría:

*Figura 3. Diagrama estructural de la teoría del comportamiento planificado.*



Fuente: Elaboración propia con base en Ajzen (1991).

Un factor fundamental de la teoría del comportamiento planificado radica en la intención del individuo de llevar a cabo una conducta determinada. Se puede inferir que las intenciones capturan los factores motivacionales que influyen en un comportamiento; estos son indicadores de

la disposición de las personas a esforzarse y de su capacidad para llevar a cabo el comportamiento. En primera instancia, cuanto más intensa sea la intención de participar en un comportamiento, más probable sería su desempeño (Ajzen, 1991).

Continuando con Ajzen (1991), la teoría del comportamiento planificado postula tres factores determinantes de la intención conceptualmente independientes. El primero es la actitud hacia el comportamiento y se refiere al nivel en el que una persona tiene una evaluación o valoración favorable o desfavorable de la conducta en cuestión. El segundo factor se refiere a un factor social denominado norma subjetiva, que se refiere a la presión social que se percibe para llevar a cabo o no realizar la conducta. El tercer antecedente de la intención es el nivel de control conductual percibido que se refiere a la facilidad o dificultad auto percibida para llevar a cabo el comportamiento, lo cual supone que refleja la experiencia pasada, así como los impedimentos y obstáculos anticipados.

En esencia, para la teoría en cuestión, cuánto más favorable sea la actitud y la norma subjetiva en relación con un comportamiento, y cuanto mayor sea el control conductual percibido, más efectiva sería la intención del individuo de realizar el comportamiento en consideración. Se espera que la relevancia relativa de la actitud, la norma subjetiva y el control conductual percibido en la predicción de la intención varíen en función de los comportamientos y las circunstancias. En algunos contextos, se puede constatar que sólo las actitudes tienen un impacto significativo en las intenciones, mientras que, en otros, las actitudes y el control conductual percibido son suficientes para identificar las intenciones, y en otros, los tres predictores hacen contribuciones independientes.

La teoría del comportamiento planificado postula que el comportamiento es una función de información sobresaliente, o creencias, que son relevantes para el comportamiento. Los individuos pueden tener una considerable cantidad de creencias sobre cualquier comportamiento dado, sin

embargo, solo pueden prestar atención a un número considerablemente reducido en un momento específico (Ajzen, 1991). Las creencias sobresalientes son los factores determinantes de las intenciones y acciones de un individuo.

Ajzen (1991) señala tres categorías de creencias destacadas: creencias conductuales que influyen en las actitudes hacia la conducta, creencias normativas que constituyen los determinantes subyacentes de las normas subjetivas, y creencias de control que constituyen la base para las percepciones de control conductual.

#### **2.1.4.3. Teoría de la disonancia cognitiva**

La teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957) postula que los individuos intentan mantener la consistencia entre una variedad de cogniciones, que incluyen pensamientos, comportamientos, actitudes, valores o creencias. Los estados desagradables causados por algunas cogniciones inconsistentes hacen que las personas cambien a otras cogniciones para restaurar la consonancia. Según Festinger, la disonancia cognitiva es un estado mental desagradable que motiva a los individuos a reducir dicha disonancia.

Aronson (1969) presentó la teoría del "autoconcepto", que sostiene que las amenazas al autoconcepto de una persona pueden causar disonancia. Una persona con cogniciones conflictivas se siente incómoda y cree que su autoconcepto está en peligro. Esto lo motiva a actuar de manera diferente para reducir la disonancia en el futuro. Al aumentar las conductas que afirman actitudes centrales para uno mismo, la importancia relativa de las conductas que difieren de la actitud disminuye, lo que reduce la disonancia.

Steele y Liu (1983) sugieren que reafirmar una parte importante del yo, incluso si no está relacionada con las cogniciones disonantes, podría aliviar la excitación causada por la disonancia. Sus experimentos demostraron que dar a los participantes la oportunidad de reafirmar aspectos

importantes de su autoconcepto (P. ej., completando un cuestionario sobre actitudes políticas) no hace que cambien de actitud. En estas interpretaciones de la disonancia cognitiva, el deseo de mantener autopercepciones positivas es más importante que la consistencia cognitiva.

En contraste, la justificación no motivacional para la disminución de la disonancia fue proporcionada por Bem (1965). De acuerdo con su "teoría de la autopercepción", las actitudes de alguien no son predichas; en cambio, se desarrollan observando su comportamiento y extrayendo las actitudes subyacentes de esas observaciones. En consecuencia, la forma en que una persona interpreta sus propias perspectivas es "funcionalmente equivalente" a la forma en que un observador externo interpretaría esas mismas perspectivas. Por lo tanto, el cambio de actitud se produce como resultado de una evaluación no motivacional de las conductas anteriores.

Zanna y Cooper (1974) probaron la idea de que la disonancia es una emoción fundamental que se compone de la excitación fisiológica y de las características causales de la excitación. Estos resultados indican que, si las personas quieren cambiar de actitud, deben pensar que el estrés es causado por cogniciones disonantes. La idea de que la excitación fue causada por factores externos excluye el cambio de actitud provocado por la disonancia.

La disonancia, según la alternativa de la "nueva perspectiva" (Cooper y Fazio, 1984), ocurre cuando alguien actúa de manera contra actitudinal y esto tiene consecuencias negativas. Desde esta perspectiva, ver las consecuencias de manera más positiva es posible al cambiar la actitud de una persona para que coincida con su comportamiento. Esta estrategia sostiene que la consistencia cognitiva y la autoestima son más importantes que las percepciones de la responsabilidad personal y los resultados.

Desde la formulación original de Festinger, muchos teóricos han propuesto alternativas a la disonancia como un impulso emocional esencial para mantener la consistencia cognitiva. Estos incluyen el deseo de mantener percepciones positivas de uno mismo, el reducir las consecuencias

negativas y el hacer inferencias pasivas sobre las propias actitudes basándose en el comportamiento. Aunque los expertos no están de acuerdo sobre la naturaleza exacta de la disonancia cognitiva, es evidente que una gran cantidad de factores personales y situacionales tienen un impacto en la experiencia y en la respuesta a la disonancia (Miller et al., 2015). Debido a que muchas teorías no explican adecuadamente el mismo conjunto de resultados, es difícil determinar la mecánica subyacente de la disonancia cognitiva. Por lo tanto, es poco probable que las conclusiones sobre la disonancia cognitiva se apliquen en todas las circunstancias.

Los estudios de disonancia más notables incluyen los estudios de cumplimiento forzado e hipocresía, pero otros estudios han utilizado una variedad de técnicas para demostrar cómo la disonancia afecta el comportamiento, las actitudes, la moral, la toma de decisiones y el aprendizaje. Como ejemplo, cuando una persona tiene dos opciones iguales, puede experimentar una disonancia luego de tomar la decisión. La persona tiende a ver la alternativa de manera más negativa que la elección para reforzar la creencia de que ha tomado la mejor decisión. De acuerdo con Miller et al. (2015) un fuerte compromiso con una creencia que luego se desvanece puede llevar a una persona a intentar persuadir a otros para que apoyen la creencia equivocada. Obtener el consenso social alivia la disonancia porque la creencia y el apoyo social de la creencia serán consistentes.

Miller et al. (2015) indica que al igual que hay muchas formas de inducir la disonancia cognitiva, hay varias formas de aminorarla. A continuación, se indican los métodos propuestos por Festinger (1957): Primero, cambiar las cogniciones o comportamientos para que las cogniciones y los comportamientos sean consonantes. Segundo, cambiar el entorno para alinear la realidad percibida con las cogniciones. Tercero, agregar y/o eliminar cogniciones para aumentar la proporción de cogniciones consonánticas con respecto a las cogniciones disonantes. En lugar de reducir la inconsistencia en sí, esto reduce su importancia. Es probable que esta trivialización o

dilución ocurra en situaciones en las que las actitudes son muy importantes o fundamentales para el autoconcepto de la persona y, por lo tanto, no pueden cambiar.

De acuerdo con el "modelo hidráulico" de reducción de la disonancia (Brehm y Cohen, 1962; Fointiat, 1998; Leippe y Eisenstadt, 1994; Stone et al., 1997), cuando hay varios modos de reducción de la disonancia, el más sencillo se utilizará. Por lo tanto, si es difícil cambiar una actitud o comportamiento central, es probable que ocurra un método más simple para reducir la disonancia, como trivializar. Otros métodos, como atribuir la excitación a factores externos, desarrollar una autoevaluación positiva, recibir información que mejora el ego, reducir la excitación químicamente o concentrarse en otros aspectos importantes del yo, también pueden aliviar la disonancia (Miller et al., 2015).

Existe evidencia de que la excitación por disonancia está relacionada con la actividad en la corteza cingulada anterior, que se cree que está relacionada con el procesamiento de información conflictiva (Harmon-Jones et al., 2011), como se ve cuando los participantes leen la palabra "azul" impresa en tinta roja (el efecto Stroop (1935), interferencia semántica que se produce cuando se trata de identificar el color en que está escrita una palabra). Harmon-Jones et al. (2011) afirman que la corteza frontal dorsolateral izquierda se activa por procesos que implican motivación y se produce con el fin de reducir discrepancias, lo que ayuda en el paso efectivo de la intención a la acción. Los autores afirman que esta zona es esencial para las funciones de intención, autorregulación y planificación, que están relacionadas con el enfoque de procesamiento orientado a la acción y la motivación.

Izuma et al. (2010) descubrieron que la corteza cingulada dorsal anterior (DACC) tiene un papel en la disonancia cognitiva. Se demostró que la actividad de la DACC reflejaba la intensidad de la disonancia cognitiva, lo que proporcionaba más pruebas de que la actividad de la DACC es un correlato neuronal de la disonancia cognitiva. Los hallazgos de Izuma et al. (2010) coinciden

con la idea original de Festinger (1957) de que la magnitud de la disonancia cognitiva depende del grado de discrepancia entre el comportamiento y las creencias (o cognición). Sin embargo, la neurociencia de la disonancia cognitiva todavía es un campo en desarrollo.

#### **2.1.4.4. Teoría de la autopercepción**

Las personas pueden "conocer" en parte sus propias actitudes, emociones y otros estados internos observando su comportamiento evidente y/o las circunstancias en las que ocurre. Por lo tanto, la persona está funcionalmente en la misma posición que un observador externo, quien debe depender de esas mismas señales externas para inferir los estados internos del individuo, incluso si las señales internas son débiles, ambiguas o no interpretables. Estas dos proposiciones son el núcleo de la teoría de la autopercepción de Bem (1972).

En sus inicios, la teoría de la autopercepción se creó para abordar empíricamente ciertas cuestiones de la "filosofía de la mente". ¿Cómo puede una persona saber si está hambrienta? ¿Es simplemente una observación? ¿Sólo es una idea? ¿Tiene alguna experiencia personal? ¿Puede haber cometido un error o es completamente imposible? ¿Cuál es la diferencia entre una declaración en primera persona (o autoatribución), como "tengo hambre", y una declaración en tercera persona en términos de evidencia?

El análisis "conductista-radical" de Skinner de los "eventos privados" y su importancia en la ciencia del comportamiento humano es la única discusión en la literatura que trata tales cuestiones como problemas psicológicos sustantivos. Dado lo anterior, podemos afirmar que la "teoría de la autopercepción" actual se basó en el análisis de Skinner (1945, 1953, 1957).

Cuando queremos saber cómo se siente una persona, nos fijamos en cómo actúa. Como resultado, parecía posible que cuando alguien quiere saber cómo se siente, puede mirarse para ver cómo actúa. Esta línea de pensamiento dio lugar al primer postulado de la teoría de la

autopercepción: ¿los individuos pueden "conocer" sus propias actitudes, emociones y otras cosas internas! Éstas pueden deducirse parcialmente de las observaciones de su propio comportamiento evidente y/o de las circunstancias en las que ocurre.

Según el segundo postulado de la teoría de la autopercepción, existe una identidad parcial entre la percepción de uno mismo por sí mismo y la percepción de uno por los demás: El individuo está funcionalmente en la misma posición que un observador externo si las señales internas son débiles, ambiguas o ininterpretables. Este observador debe depender de esas mismas señales externas para inferir los estados internos del individuo.

Debido a que la teoría de la autopercepción se considera una teoría "conductista", es crucial enfatizar que ni el observador interpersonal ni el individuo mismo están limitados a hacer juicios basados únicamente en acciones evidentes. Los psicólogos sociales (como Asch, 1952) han criticado durante mucho tiempo los análisis conductuales de la interacción social (como el de Miller y Dollard, 1941). Según la crítica, los análisis conductuales no explican cómo las personas son capaces de tener en cuenta los significados, motivos, intenciones y cosas por el estilo de los demás. Esta crítica se ilustra a menudo citando casos en los que comportamientos idénticos pueden tener diferentes "significados", significados que los observadores no tienen dificultad en discernir.

## **2.2. Compromiso organizacional**

Las organizaciones actualmente se encuentran en un entorno activo en el que requieren un enfoque de gestión centrado en el compromiso organizacional de sus empleados que les permita ser más flexibles para adaptarse y mantenerse en un ambiente competitivo (Nava Soto et al., 2021). A continuación, se presentan algunas definiciones del concepto:

Porter et al. (1974) lo definen como la fuerza de la identificación y participación que adopta un individuo hacia una determinada organización.

Meyer y Allen (1991) lo consideran como un estado psicológico que determina la relación del empleado con la organización e implica la toma de decisión por el empleado de continuar en la misma.

Meyer y Maltin (2010) lo definen como una fuerza que une un individuo a un objetivo (social o no social) y aun curso de acción de relevancia para ese objetivo. De acuerdo con Meyer y Maltin (2010), las organizaciones que cuentan con una fuerza laboral fuertemente comprometida pueden obtener beneficios tales como la disminución de la probabilidad de abandonar la compañía, incremento de probabilidad de asistir regularmente, así como buenos ciudadanos organizacionales.

Wu y Liu (2014) definen al compromiso organizacional como una fuerza relativa que identifica a un individuo con una organización.

En síntesis, se entiende que el compromiso organizacional está relacionado con el grado de involucramiento que se tiene por parte de un individuo con las metas de la organización.

En relación con el tema, investigadores han desarrollado modelos teóricos con el fin de exponer el mecanismo que genera el compromiso organizacional, principalmente en dos perspectivas: actitudinal y conductual, siendo la primera la más relevante (Nava Soto et al., 2021). Ambas perspectivas fueron integradas por Meyer y Allen (1991) en su modelo de tres componentes que continúa siendo el modelo más aceptado en la actualidad.

El compromiso es una actitud y el objeto de esa actitud es la organización en la que uno trabaja. Así, el compromiso es una actitud hacia una entidad abstracta.

## **2.2.1. Modelos y cuestionarios de investigación**

### **2.2.1.1. Modelo de Meyer y Allen**

De acuerdo con Meyer y Allen (1991) las diversas definiciones del compromiso organizacional lo identificaban como un estado psicológico que caracterizaba la interacción entre

el empleado y la organización, y que influía en la decisión de continuar en ella (o de no hacerlo). En 1984, dichos autores se plantearon un modelo bidimensional para medir el compromiso organizacional, en el que se distinguían dos tipos de compromiso: compromiso afectivo y compromiso de continuidad.

Según Meyer y Allen (1984), el compromiso afectivo se entiende como aquella unión emocional que los empleados sienten hacia la organización y que se caracteriza por su identificación y el deseo de permanecer en la entidad. Al respecto, Buchanan (1974) indica que el empleado acepta e interioriza las metas y los valores organizativos, enfatizando los sentimientos que una persona tiene hacia el lugar donde trabaja. Meyer y Allen (1984) plantean al compromiso afectivo como la forma más idónea de compromiso, y como el que las organizaciones están, probablemente, más dispuestas a inculcar en sus trabajadores. Para evaluarlo, proponen la ACS (Affective Commitment Scale).

Con el fin de definir al compromiso de continuidad, Meyer y Allen (1984) consideran los estudios de Becker (1960) y señalan que éste se deriva de los costos que los empleados vinculan a la decisión de abandonar a la organización. Ello se debe, en parte, a que existe un beneficio asociado a la participación continua y a un costo asociado con la salida. La escala que propone para evaluar este tipo de compromiso es la CCS (Continuance Commitment Scale).

Allen y Meyer (1990) incorporaron una tercera dimensión al modelo bidimensional del compromiso organizacional, el cual se denomina compromiso normativo, es decir, aquel sentimiento de obligación de permanencia en la organización sin hacer referencia a presiones sociales sobre lealtad; los individuos exhiben este comportamiento porque creen que es lo correcto, lo moral. De acuerdo con Bergman (2006), la esencia de este tipo de compromiso radica en el sentimiento de obligación de los empleados, a la vez que esta dimensión también se le conoce como compromiso moral, puesto que se refiere a la obligación moral (más no legal) de los empleados a

permanecer en la organización. Con el fin de evaluar esta dimensión, Allen y Meyer (1990) proponen la escala NCS (Normative Commitment Scale).

Allen y Meyer (1990) seleccionaron ocho ítems para su inclusión en cada uno de los compromisos; tales como la escala de compromiso afectivo (ACS), la escala de compromiso de continuidad (CCS) y la escala de compromiso normativo (NCS).

El coeficiente de alfa fue el siguiente: ACS, 0.87; CCS, 0.75; NCS, 0.79. En los 24 ítems que conforman estas escalas, se empleó una escala de siete puntos, las respuestas se clasificaron en tres categorías: 1, 2 y 3 (muy, moderada y ligeramente en desacuerdo), 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 5, 6 y 7 (ligeramente, moderadamente y muy de acuerdo). Los ítems del instrumento de Allen y Meyer (1990) se muestran a continuación:

*Tabla 1. Instrumento para medir el compromiso afectivo, de continuidad y normativo.*

<b>Ítems de la Escala de Compromiso Afectivo (coeficiente alfa = 0.87)</b>	
1	Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización
2	Disfruto hablar de mi organización con personas ajenas a ella
3	Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos
4	Creo que fácilmente podría apegarme tanto a otra organización como lo estoy a esta (R)
5	No me siento 'parte de la familia' en mi organización (R)
6	No me siento 'emocionalmente unido' a esta organización (R)
7	Esta organización tiene un gran significado personal para mí
8	No siento un fuerte sentido de pertenencia hacia esta organización (R)

**R = elementos con clave inversa**

<b>Ítems de la Escala de Compromiso de Continuidad (coeficiente alfa = 0.75)</b>	
1	No tengo miedo de lo que pueda pasar si dejo mi trabajo sin tener otro listo (R)
2	Sería muy difícil para mí dejar mi organización en este momento, incluso si quisiera
3	Demasiado en mi vida podría verse interrumpido si decidiera dejar mi organización ahora
4	No me costaría demasiado dejar mi organización (R)
5	En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo
6	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización

7	Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles
8	Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta organización, es que dejarla requeriría un sacrificio personal considerable; es posible que otra organización no iguale los beneficios generales que tengo aquí.

**R = elementos con clave inversa**

<b>Ítems de la Escala de Compromiso Normativo (coeficiente alfa = 0.79)</b>	
1	Creo que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra con demasiada frecuencia
2	No creo que una persona deba ser siempre leal a su organización (R)
3	Saltar de una organización a otra no me parece poco ético en absoluto (R)
4	Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta organización es que creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer
5	Si tuviera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, sentiría que no es correcto dejar mi organización
6	Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización
7	Las cosas eran mejores en los días en que las personas permanecían en una organización durante la mayor parte de sus carreras
8	Yo no creo que querer ser 'hombre de compañía' o 'mujer de compañía' sea sensato (R)

**R = elementos con clave inversa**

Fuente: Elaboración propia con base en Allen y Meyer (1990).

### **2.2.1.2. Modelo de Cohen**

Cohen (2007) desarrolló una teoría y un modelo que aborda las variables del modelo de tres componentes propuesto por Meyer y Allen (1991). Este modelo se compone de dos dimensiones: el apego instrumental y el psicológico. Estas variables cumplen con dos funciones importantes para el modelo de tres componentes (Meyer y Allen, 1991): la primera, el compromiso normativo en el modelo de Cohen (2007) se entiende como una predisposición normativa a generar compromiso, lo cual soluciona el problema de alta correlación con la dimensión afectiva del modelo de tres componentes (Nava Soto et al., 2021). La segunda, el compromiso de continuidad que propone el modelo de Meyer y Allen (1991) se conceptualiza, en el modelo bidimensional, como una

predisposición instrumental que posteriormente el empleado experimenta como compromiso instrumental (Nava Soto et al., 2021). En este contexto, el modelo de dos dimensiones propuesto por Cohen (2007) propone cambios en la conceptualización del modelo de Meyer y Allen (1991).

El modelo de Cohen (2007) se fundamenta en la premisa de que los empleados llegan a una organización con ciertas actitudes de compromiso, y se establece una duración temporal tanto antes como después de su ingreso a la organización. En concordancia con su teoría, el modelo se compone por las siguientes dimensiones:

*Tabla 2. Bases del modelo de dos dimensiones de Cohen.*

<b>Bases del compromiso</b>	<b>Tiempo</b>	
	<b>Antes de entrar a la organización</b>	<b>Después de entrar a la organización</b>
<b>Apego instrumental</b>	Propensión instrumental al compromiso	Compromiso instrumental
<b>Apego psicológico</b>	Propensión normativa al compromiso	Compromiso afectivo

Fuente: Elaboración propia con base en Cohen (2007).

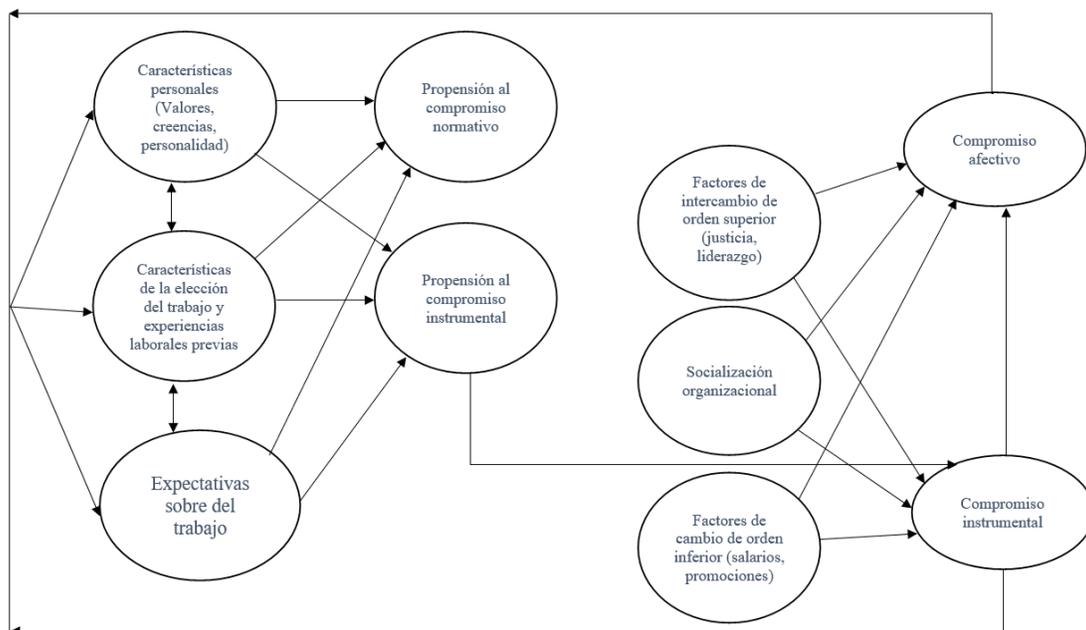
El apego instrumental se basa en el intercambio individuo-organización; esta dimensión surge del compromiso de continuidad de Meyer y Allen (1991), el cual es producto de evaluar los costos asociados con la posibilidad de desvincularse de la organización. Tal compromiso, en el modelo de los dos elementos de Cohen (2007), se posiciona como resultado de los beneficios de permanecer laborando en la organización. En consecuencia, el apego instrumental se compone de la propensión y del compromiso instrumental. La propensión instrumental se refiere a un apego que se deriva de la percepción que un individuo tiene de la calidad del intercambio tangible entre sus contribuciones a la organización y las recompensas que de ella recibe (Cohen, 2007).

El apego psicológico se compone por la propensión normativa y el compromiso afectivo. La propensión normativa se produce en la actualidad antes del ingreso a la organización e implica

una obligación moral hacia la organización. El compromiso afectivo se origina en el apego psicológico que experimenta un individuo hacia la organización, reflejando el nivel en que internaliza las particularidades de ésta y se identifica con ella (O'Reilly y Chatman, 1986).

A continuación, se presenta el modelo teórico que Cohen (2007) propone para explicar el compromiso organizacional en función de las variables de apego instrumental y psicológico. En el presente modelo se evidencian los antecedentes, las propensiones y las formas de compromiso (Figura 4).

Figura 4. Modelo de dos dimensiones de compromiso organizacional de Cohen (2007).



Fuente: Elaboración propia con base en Cohen (2007).

### *Características personales*

La primera sección del modelo describe el proceso de compromiso previo a la entrada. En concordancia con la Figura 4 se presentan tres grupos de variables que afectan las propensiones del compromiso. El primero son las características personales, como los valores, creencias y personalidad. De acuerdo con Cohen (2007), los empleados que ingresan a los contextos organizacionales tienen diferentes valores y metas que buscan satisfacer mediante el trabajo.

Cuanto mayor sea la concordancia que los empleados perciban entre sus valores y creencias, y los de la organización, mayor será su propensión para comprometerse con ella (Mowday et al., 1982). Esto sucedería porque existe una fuerte conexión entre los valores culturales personales y el compromiso organizacional, así como otras formas de compromiso (Cohen, 2006).

#### *Características de la elección del trabajo y las experiencias laborales*

El proceso de elección de trabajo se enfoca en la utilización de la información necesaria para tomar decisiones sobre la aceptación o no de una oferta de trabajo (Nava Soto et al., 2021). Este concepto se diferencia de las percepciones o intenciones de elección de trabajo, ya que éstas no implican un costo, en cambio, elegir un empleo sí implica un costo de oportunidad, es decir, aceptar una oferta y dejar de elegir otra (Rynes, 1989). De acuerdo con Vroom y Deci (1971), existen dos procesos posteriores a la elección de una persona: el primero, denominado disonancia cognitiva posterior a la decisión, que provoca un incremento en el atractivo de la alternativa elegida y una disminución en el atractivo de la alternativa rechazada. El segundo proceso se produce al momento en que el individuo adquiere nuevos conocimientos acerca de la opción seleccionada durante el transcurso de la implementación de su elección, específicamente, compara la expectativa con lo real. Se espera que, en función de las experiencias laborales, se desarrolle compromiso afectivo y aumenten los sentimientos de desafío y comodidad de los empleados en la organización (Allen y Meyer, 1993), así como en sentido de pertenencia y autoestima (Meyer et al., 1998).

#### *Expectativas sobre del trabajo*

El nivel de expectativas que los nuevos empleados introducen al trabajo está relacionado directamente con el compromiso en etapas muy tempranas. Los empleados que ingresan a organizaciones con elevadas expectativas pueden tener una mayor propensión a comprometerse y pueden ser más sensibles a las experiencias laborales reales que a las expectativas iniciales (Nava Soto et al., 2021). Por ende, una discrepancia negativa entre las expectativas y la realidad generaría

un llamado “shock de realidad”, lo cual haría una mella, poco a poco, en las perspectivas de compromiso a largo plazo (Buchanan, 1974).

#### *Propensión al compromiso normativo*

De acuerdo con Cohen (2007), la propensión normativa al compromiso es una obligación moral de forma general hacia la organización que refleja la probabilidad de comprometerse con ella. Según los estudios de Becker (1960), se trata de un proceso motivacional normativo que requiere una explicación más detallada del comportamiento individual en las organizaciones, a fin de prever las presiones normativas internalizadas y los estándares morales personales. En otras palabras, el compromiso representa una forma de control normativo sobre las acciones de una persona (Nava Soto et al., 2021).

En el modelo de los tres componentes de Meyer y Allen (1991) se estableció una dimensión normativa que refleja un sentimiento de obligación (moral) de seguir perteneciendo a la organización. Cohen (2007) señala que el compromiso normativo conforma más una inclinación instrumental; pues engloba una convicción de obligación moral de observar un comportamiento que refleje lealtad en las situaciones sociales en las que se tiene una participación individual significativa (Wiener, 1982).

#### *Propensión al compromiso instrumental*

La propensión instrumental al compromiso se define por Cohen (2007) en forma de una predisposición general a comprometerse con una entidad como resultado de las expectativas de remuneraciones, beneficios y compensaciones. Wiener y Vardi (1980) distinguen dos mecanismos para controlar el comportamiento de los empleados: el primero, se basa en un factor de tipo motivacional que fomenta la participación, mientras que el segundo, se basa en el contrato per se, que fija las reglas transaccionales con los trabajadores, lo cual le atribuye una función instrumental que implica una forma de control.

### *Factores de intercambio de alto y bajo orden*

Los factores de intercambio de alto orden se originan en las recompensas no instrumentales (Cohen, 2007). Algunas variables de alto orden que son de tipo no instrumental son las percepciones de justicia, las percepciones de apoyo organizacional y el liderazgo transformacional. Para Cohen (2007), los factores de intercambio de bajo orden incluyen las percepciones de la forma en que la organización cumplió con las expectativas de intercambio instrumental (P. ej., pagos, promociones, etc.).

### *Socialización organizacional*

Taormina (1997) señala que la socialización organizacional es un proceso mediante el cual una persona obtiene habilidades laborales relevantes, adquiere un nivel funcional de comprensión organizacional, logra interacciones sociales de apoyo con los compañeros de trabajo y, por lo general, acepta las formas establecidas de una organización. Van Maanen y Schein (1977), por su parte, la definen como un proceso mediante el cual un individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol organizacional.

### *Compromiso afectivo*

Los autores Allen y Meyer (1990) definen el compromiso afectivo como un apego emocional o afectivo a la organización, lo que implica que un individuo con un sentimiento de compromiso de este tipo se identifica con, participa y disfruta de pertenecer a la organización con el propósito de lograr sus metas, objetivos y misiones. Por otro lado, Cohen (2007) lo conceptualiza como un apego psicológico a la organización, donde el individuo al estar altamente comprometido se identifica, involucra emocionalmente y siente un fuerte sentido de pertenencia a la organización. Iverson y Buttigieg (1999) también denominan este tipo de compromiso como un compromiso actitudinal, con el propósito de describir el nivel de lealtad que un individuo posee hacia una organización.

### *Compromiso instrumental*

Cohen (2007) sostiene que el compromiso instrumental se origina a partir de ciertas experiencias organizacionales, donde se produce un intercambio real entre el empleado y la organización. A partir de este proceso, se lleva a cabo una evaluación acerca de la percepción de la calidad del intercambio. El autor en mención lo define como un apego que resulta de la percepción que tiene un individuo de la calidad del intercambio tangible entre sus contribuciones a la organización y las recompensas que recibe. De acuerdo con Delobbe y Vandenberghe (2000), la disparidad entre el compromiso de continuidad y el compromiso instrumental o calculador (Hung et al., 2012) se encuentra en la naturaleza del proceso de cálculo. Esto se refiere a las inversiones acumuladas contra expectativas de recompensas, mientras que el compromiso instrumental no implica mayores inversiones en la organización a lo largo del tiempo.

#### **2.2.1.3. Modelo de Mowday, Steers y Porter**

Según con Mowday et al. (1979), el compromiso organizacional se define como la fuerza relativa a la identificación de un individuo con, e implicación en, una organización en particular. Con la presente definición, estos autores buscaron identificar tres ideas fundamentales: a) un enfoque en el compromiso hacia la organización, definiendo la organización como un espacio de trabajo; b) la percepción del compromiso hacia la organización como una actitud de los empleados; y c) en su naturaleza intrínseca, el compromiso representa algo más profundo e intenso que una simple lealtad pasiva. Es factible distinguirse por al menos tres factores vinculados: i) una profunda creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización; ii) la voluntad de realizar un esfuerzo considerable en nombre de la organización; y iii) un firme deseo de mantener la membresía en la organización (Mowday et al., 1979).

El enfoque que Mowday et al. (1979) desarrollaron consistió en la identificación de quince elementos que retoman los aspectos más relevantes de su definición de compromiso. Este instrumento, conocido como el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), o también conocido como el cuestionario de Porter et al. (1974), se encuentra detallado en la Tabla 3. El formato de respuesta utiliza una escala Likert de 7 puntos, que consta de 7 anclajes: totalmente de acuerdo, moderadamente de acuerdo, ligeramente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Los resultados se suman y dividen por 15 con el fin de obtener un indicador básico del compromiso de los empleados.

*Tabla 3. Elementos del instrumento de Mowday et al. (1979).*

<b>Elemento</b>	
<b>1</b>	Estoy dispuesto a esforzarme mucho más allá de lo que normalmente se espera para ayudar a que esta organización tenga éxito.
<b>2</b>	Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización para trabajar.
<b>3</b>	Siento muy poca lealtad a esta organización (R).
<b>4</b>	Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de trabajo para seguir trabajando para esta organización.
<b>5</b>	Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares.
<b>6</b>	Estoy orgulloso de decirles a otros que soy parte de esta organización.
<b>7</b>	También podría estar trabajando para una organización diferente siempre que el tipo de trabajo sea similar (R).
<b>8</b>	Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en cuanto a desempeño laboral.
<b>9</b>	Se necesitarían muy pocos cambios en mis circunstancias actuales para que deje esta organización (R).
<b>10</b>	Estoy muy contento de haber elegido esta organización para trabajar en lugar de otras que estaba considerando en el momento en que me uní.
<b>11</b>	No hay mucho que ganar si nos mantenemos en esta organización indefinidamente (R).

<b>Elemento</b>	
<b>12</b>	A menudo, encuentro difícil estar de acuerdo con las políticas de esta organización en asuntos importantes relacionados con sus empleados (R).
<b>13</b>	Realmente me importa el destino de esta organización.
<b>14</b>	Para mí, esta es la mejor de todas las organizaciones posibles para trabajar.
<b>15</b>	Decidir trabajar para esta organización fue definitivamente un error de mi parte (R).

R= Elementos con clave inversa.

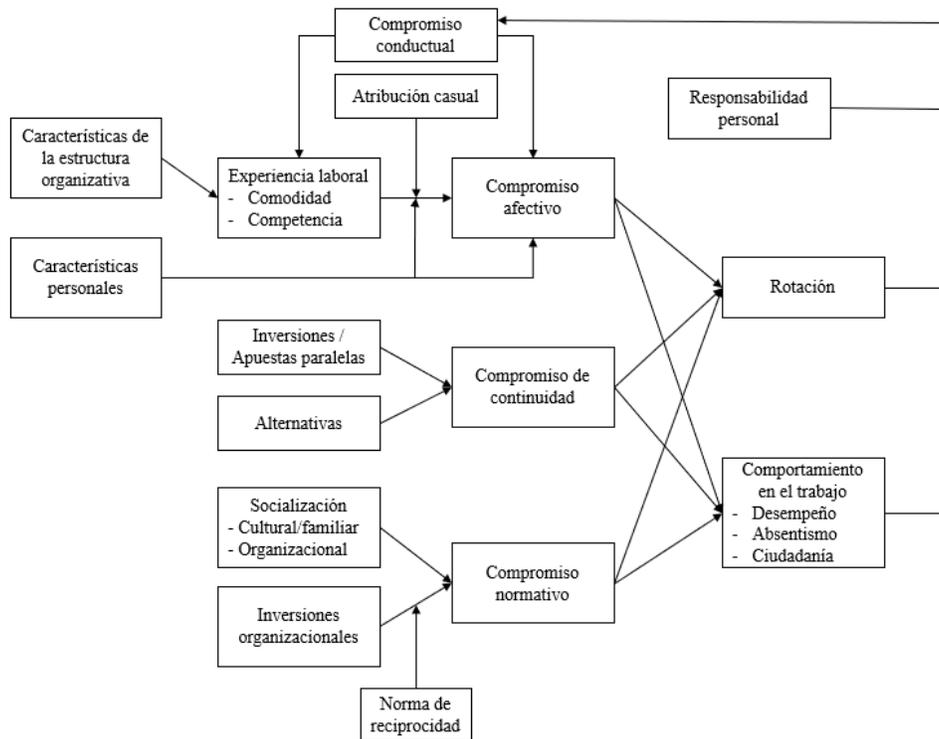
Fuente: Elaboración propia con base en Mowday et al. (1979).

Con el transcurso del tiempo, el análisis del compromiso como un constructo multidimensional comenzó a adquirir relevancia. Mientras Mowday (1998) sostiene que el compromiso posee varias dimensiones, la discusión se mantiene con relación al número y las dimensiones que lo integran. De todas las propuestas que abordan al compromiso organizacional como un constructo multidimensional, los enfoques de O'Reilly y Chatman (1986) y de Meyer y Allen (1991) se han vuelto los dos más relevantes.

### **2.2.2. Hallazgos, correlaciones: antecedentes y consecuencias**

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso es un estado psicológico que: i) caracteriza la relación del empleado con la organización y ii) tiene implicaciones para la decisión de continuar o no como miembro de esta. Meyer y Allen (1991) sostienen que es más conveniente considerar el compromiso de continuidad y el compromiso normativo como componentes más que como tipos de compromiso. Esto implica que los estados psicológicos que caracterizan las tres formas de los compromisos son mutuamente excluyentes. En contraste, resulta más comprensible esperar que un empleado pueda experimentar tres formas de compromiso en diversos niveles, lo que implica que las diversas formas del compromiso interactúen para influir en el comportamiento (Meyer y Allen, 1991). En la Figura 5 se muestra el modelo de tres componentes del compromiso organizacional:

Figura 5. Modelo de tres componentes del compromiso organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en Meyer y Allen (1991).

### *Hallazgos y correlaciones para el compromiso afectivo*

Meyer y Allen (1991) reconsideran los estudios de Mowday et al. (1982), los cuales señalan que los antecedentes del compromiso (afectivo) son generalmente divididos en cuatro categorías: i) características personales, ii) características estructurales, iii) características relacionadas con el trabajo y iv) experiencias laborales.

Características personales: Existen características demográficas que se relacionan con el compromiso, tales como la edad, la ocupación, el ingreso, el sexo y la educación. No obstante, según Meyer y Allen (1991), las relaciones no son ni fuertes ni consistentes, ya que se ha demostrado que los vínculos entre estas características demográficas y el compromiso son indirectos y desaparecen al controlar las recompensas y los valores de trabajo. Meyer y Allen (1991) sugieren que las disposiciones personales como la necesidad de logro, la afiliación y

autonomía, la fuerza de necesidades de orden superior, la ética de trabajo personal, el locus de control y el interés central de la vida en el trabajo se correlacionan modestamente con el compromiso. Un enfoque más para examinar los efectos de las disposiciones personales en el compromiso ha sido la consideración y la interacción con los factores ambientales. Los empleados cuyas experiencias laborales son compatibles con sus posiciones personales, como la satisfacción de necesidades, el empleo de habilidades, la expresión de valores, entre otros, deberían adoptar actitudes de trabajo más favorables que aquellas cuyas personas experiencias son menos compatibles. No obstante, escasos son los estudios que han probado esta hipótesis.

Estructura organizacional: Cierta evidencia indica que el compromiso afectivo se fundamenta en la descentralización de la toma de decisiones y en formalización de políticas y procedimientos (Brooke et al., 1988). De acuerdo con Podsakoff et al. (1986), la influencia de las características organizacionales en el compromiso puede no ser directa, sino más bien estaría mediada por aquellas experiencias de trabajo como las relaciones entre empleado y supervisor, la claridad de los roles y los sentidos de importancia personal.

Experiencias laborales: Cuanta mayor sea la congruencia que los empleados perciban entre sus valores y creencias y los de la organización, mayor será su propensión para comprometerse con la misma (Mowday et al. 1982). Ello, debido a que existe una profunda conexión entre los valores culturales personales y el compromiso organizacional, así como otras formas de compromiso (Cohen, 2006). Tomando en consideración la distinción entre higiene y motivación propuesta por Herzberg (1966), las variables de experiencia laboral pueden ser clasificadas en dos categorías: i) las que satisfacen la necesidad de los empleados de sentirse cómodos en la organización de manera física y psicológica y, ii) las que contribuyen a los sentimientos de competencia de los empleados en el desempeño laboral. Meyer y Allen (1991) retoman algunos estudios que sugieren que las variables en la categoría de comodidad que se han encontrado que se correlacionan con el

compromiso afectivo, incluyen la confirmación de las expectativas previas a la entrada, la equidad en la distribución de recompensas, la confiabilidad organizacional, el apoyo organizativo, la claridad de rol y la ausencia de conflicto, así como la consideración del supervisor. En cambio, las experiencias relacionadas con la competencia incluyen el logro, la autonomía, la equidad de las recompensas obtenidas por desempeño, el desafío laboral, la oportunidad de ascenso, la autoexpresión, la participación en la toma de decisiones y la importancia personal para la organización.

#### *Hallazgos y correlaciones para el compromiso de continuidad*

Dado que el compromiso de continuidad implica la identificación de los costos asociados con la salida de la organización, aquello que incremente los costos percibidos puede considerarse como un antecedente de la continuidad. Los antecedentes más estudiados han sido: i) las apuestas paralelas, ii) las inversiones y iii) la existencia de alternativas. Las apuestas paralelas pueden tener diversas formas y estar relacionadas con el trabajo (o no estarlo) como la amenaza de perder el tiempo y el esfuerzo invertidos en la adquisición de habilidades intransferibles, perder beneficios atractivos, renunciar a los privilegios basados en la antigüedad, o de tener que desarraigar a la familia y perturbar las relaciones personales. Rusbult y Farrell (1983) incluyeron tanto inversiones como alternativas en su modelo de inversión, demostrando que el compromiso laboral aumenta en la misma medida en la que se incrementa el número y/o magnitud de las inversiones y disminuye el atractivo de las alternativas. Meyer y Allen (1991) sostienen que el compromiso de continuidad se desarrollará debido a la ausencia de oportunidades de empleo alternativas y la acumulación de apuestas secundarias.

#### *Hallazgos y correlaciones para el compromiso normativo*

Wiener (1982) sostiene que el sentimiento de obligación de permanecer en una organización puede ser el resultado de la internalización de las presiones normativas ejercidas sobre

un individuo antes de la entrada en la organización (socialización familiar o cultural) o después de la entrada (socialización organizativa). No obstante, el compromiso normativo también puede adquirirse cuando una organización otorga al empleado recompensas por adelantado (tales como el pago de matrícula universitaria) o incurre en costos significativos al proporcionar empleo (P. ej., la capacitación). Scholl (1981) indica que el reconocimiento de estas inversiones por parte de la organización puede generar un desequilibrio en la relación empleado y organización, y puede generar que los empleados sientan una obligación de corresponder comprometiéndose con la organización hasta que hayan pagado su deuda.

#### *Consecuencias del compromiso*

Las correlaciones conductuales más estudiadas del compromiso organizacional han sido la permanencia en la organización y la rotación (o intención de rotación). La vinculación del individuo a una organización es un elemento común en las tres conceptualizaciones del compromiso actitudinal. Según Katz (1964), la eficacia de la organización se basa en una tarea que no se limita a mantener una fuerza de trabajo estable. Por consiguiente, los empleados deben desempeñar las tareas asignadas de manera confiable y estar dispuestos a participar en actividades que se ajusten a los requisitos del rol. Se ha determinado en algunos estudios que el compromiso está positivamente relacionado con la tasa de asistencia de los empleados (Blau, 1986), no obstante, en ciertos estudios no se observa el mismo comportamiento (Angle y Perry, 1981). De igual manera, se ha demostrado que el nivel de compromiso se relaciona de manera positiva con los índices de rendimiento individual y/o grupal (Colarelli et al., 1987); no obstante, en otros estudios se desestima esta posición (Green et al., 1983).

Asimismo, se han realizado estudios que han evidenciado correlaciones positivas entre el compromiso y el desempeño, en su mayoría, mediante medidas de compromiso afectivo. Meyer y Allen (1991) sostienen que es posible que la obligación de permanecer sea consecuencia de una

obligación de contribuir, de esta forma, el compromiso normativo también se correlacionaría de manera positiva con el esfuerzo y la permanencia. Weiner y Vardi (1980) evidencian una correlación positiva significativa entre el compromiso normativo y el esfuerzo en el trabajo.

### *Integración con el compromiso conductual*

Mowday et al. (1982) intentaron incorporar los enfoques actitudinal (afectivo) y conductual del compromiso, proponiendo un proceso de influencia recíproca en el ámbito. Ellos sostienen que, en circunstancias que incrementan la responsabilidad sentida, el comportamiento puede ser un factor determinante en la configuración de las actitudes, lo cual, a su vez, influye en el comportamiento posterior. En un ejemplo, los empleados que poseen una competencia elevada pueden estar comprometidos con ese nivel de rendimiento y, por ende, adoptar una actitud más positiva (compromiso afectivo) hacia la organización. Una vez desarrollada, esta actitud puede asegurar la continuidad de un elevado nivel de desempeño en el futuro. Esta situación se aprecia en el modelo de Meyer y Allen (1991), el cual reconoce al compromiso conductual como antecedente del compromiso afectivo y como parte de una cadena de retroalimentación en la que los comportamientos laborales positivos (por los cuales el empleado asume la responsabilidad) aumentan el compromiso profesional y, por ende, el compromiso afectivo.

### **2.2.3. Retos al concepto y futuro de la investigación**

Mediante la investigación de Meyer y Allen en 1988, se constató que el compromiso adquirido después de un mes en el trabajo predijo las calificaciones de la capacidad de dependencia organizacional después de seis meses, mientras que el compromiso a lo largo de seis meses predijo las calificaciones de confiabilidad organizacional e importancia personal después de 11 meses. Esto puede evidenciar un circuito de retroalimentación actitud-comportamiento-percepción,

similar al que sugiere Mowday et al. (1982), no obstante, existe escasa evidencia disponible para concluir con confianza este caso.

Otra perspectiva para el futuro de la investigación se encuentra en las relaciones entre los componentes del compromiso. En la actualidad, se ha descrito al compromiso afectivo, de continuidad y normativo como si se tratara de tres estados psicológicos distintos que reflejan un deseo, una necesidad y una obligación de permanecer en la organización. Se han abordado las dimensiones de este concepto como variables individuales, aunque Meyer y Allen (1991) sugieren que pueden experimentarse simultáneamente en diversos grados. La presente afirmación implica que los tres componentes del compromiso se encuentran en la mentalidad de un empleado y, por consiguiente, deben ser considerados como elementos en un perfil de compromiso (Morin et al., 2015).

### **2.3. El bienestar**

El concepto de bienestar no debe interpretarse como la ausencia de enfermedad mental, sino que se refiere al funcionamiento psicológico óptimo y a la óptima experiencia (Ryan y Deci, 2001). Un número considerable de expertos en investigación se han afanado en la definición de este concepto. Según Diener (1984), la definición se puede clasificarse en tres categorías. La primera se define por criterios externos, tales como la virtud y la sanidad; la segunda se enfoca en una perspectiva subjetiva, etiquetada como satisfacción con la vida; y la tercera se enfoca más a la forma en que el término se utiliza en el curso cotidiano, evidenciando una preponderancia de afecto positivo sobre afecto negativo (experiencia emocional agradable).

El bienestar ha sido conceptualizado a partir de dos perspectivas y paradigmas relativamente distintos, pero superpuestos. El primer elemento etiquetado como hedonismo o hedónico, representa la premisa de que el bienestar se fundamenta en el placer o la felicidad. El

segundo indica que el bienestar se sustenta en algo más que la felicidad, en la realización de los potenciales humanos. Este enfoque ha sido denominado como eudaimonismo o eudaimónico (Ryan y Deci, 2001).

El bienestar hedónico o felicidad subjetiva se refiere a la experiencia de placer ante el disgusto, interpretado en un sentido amplio, con el propósito de incluir todos los juicios acerca de los elementos buenos o malos de la vida. La felicidad no se limita al hedonismo físico, ya que puede derivarse de la consecución de metas o resultados valorados en diversos ámbitos (Diener et al., 1998).

El bienestar eudaimónico se refiere al bienestar como una característica distintiva de la felicidad per se. Desde esta perspectiva, la felicidad subjetiva no puede ser equiparable con el bienestar (Ryan y Deci, 2001). La eudaimonia se produce cuando las actividades de la vida de las personas son más congruentes o se fusionan con valores profundamente arraigados y se encuentran holística o completamente comprometidas. En tales circunstancias, las personas experimentan una sensación de vitalidad y autenticidad, siendo auténticas en un estado de expresividad personal (Diener et al., 1998).

### **2.3.1. El bienestar económico**

Sirgy (2012) indica que el bienestar material es un término intercambiable con términos como bienestar financiero, bienestar económico y bienestar del consumidor. La literatura se enfoca en diversas definiciones de bienestar material. Estos son: la evaluación de la situación financiera de uno, la evaluación del nivel de vida de uno, los sentimientos de seguridad financiera, los indicadores objetivos de bienestar económico, los sentimientos de los consumidores sobre los principales bienes y servicios, la satisfacción con la adquisición de bienes y servicios de consumo y la posesión de los principales bienes de consumo duraderos, la satisfacción con categorías

específicas de bienes y servicios obtenidos que se compran a través de instituciones minoristas, la satisfacción con la adquisición, posesión y mantenimiento de bienes materiales y, el bienestar subjetivo dirigido relacionado con los beneficios del producto.

Andrews y Withey (1976) midieron el bienestar económico (se refirieron a este constructo como el índice de dinero) en términos de los sentimientos de las personas sobre cómo están financieramente seguras, sus ingresos familiares y qué tan acomodados creen que están.

Meadow y Sirgy (2008) conceptualizaron el dominio de la vida del consumidor en términos de bienes y servicios obtenidos, interacciones con el personal minorista e interacciones con bienes y servicios. Ellos identificaron once subdominios de consumidores y, en cada uno, encontraron las instituciones minoritarias con las que los consumidores interactúan. Estos son: alimentos, vivienda, operaciones del hogar, muebles para el hogar, ropa y accesorios, atención personal, atención médica, recreación, transporte, educación y otros.

Lee et al. (2002) exponen el bienestar económico en términos de satisfacción a nivel agregado con los bienes y servicios materiales disponibles en el ámbito local. En términos generales, el bienestar económico puede interpretarse como la satisfacción con la compra (adquisición del producto), la preparación (montaje del producto para uso personal), el uso (consumo del producto), la posesión (propiedad del producto), el mantenimiento (servicio y reparación del producto), y eliminación (la venta, el intercambio o el desecho real del producto).

Andrews y Withey (1976) encontraron que el índice de dinero, una medida del bienestar económico es un predictor fuerte y significativo de la satisfacción con la vida, controlando los efectos de la eficacia, la familia, la cantidad de diversión que uno tiene, la casa/apartamento, las actividades que se realizan en familia, el tiempo libre para disfrutar de actividades, la recreación, el gobierno nacional y el consumidor. Rubenstein (1981) sostiene que la satisfacción con el dinero

contribuye a la satisfacción con la vida, y la insatisfacción con el dinero conduce a la insatisfacción con la vida.

Veenhoven (1991) examinó una gran cantidad de la evidencia que relaciona el ingreso y el bienestar subjetivo, concluyendo que la satisfacción con el ingreso (o el bienestar financiero) se correlaciona alta y positivamente con el bienestar subjetivo. Dolan et al. (2008) señalan que existen percepciones sobre la situación financiera que desempeñan un papel relevante en el bienestar subjetivo. Según ellos, las percepciones más desfavorables de la situación financiera actual pueden estar asociadas con una disminución en su satisfacción con la vida.

Easterlin (1974) proporcionó un fuerte apoyo para la teoría de punto de ajuste al mostrar que la adaptación ocurre casi por completo en el dominio económico de la vida. Cuando las personas mejoran financieramente, son temporalmente más felices, pero, pronto se habitúan a sus nuevas circunstancias, de modo que no se produce ningún beneficio subjetivo duradero. Al enmarcar la paradoja que lleva su nombre, Easterlin teorizó que el fracaso del crecimiento económico para traer ganancias de felicidad también se debe a la tendencia humana a hacer comparaciones sociales. La gente se compara con sus vecinos y si están mejorando al mismo ritmo que ellos, no experimentan ninguna ganancia en satisfacción.

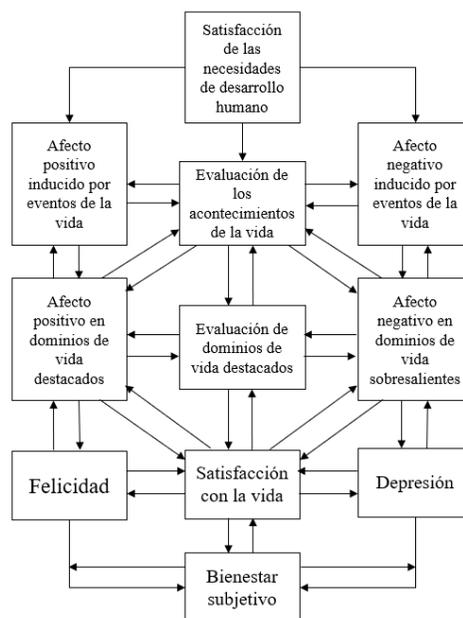
### **2.3.2. El bienestar subjetivo**

Diener et al. (1999) definen al bienestar subjetivo como una categoría amplia de fenómenos que incluye las respuestas emocionales de las personas, las satisfacciones en sus diversos dominios de la vida, así como los juicios globales de satisfacción; Diener y sus colegas sostienen que cada uno de tales conceptos debe estudiarse de forma individual. No obstante, Busseri et al. (2007) indican que las medidas de esos constructos a menudo se correlacionan sustancialmente, lo que sugiere la necesidad de un constructo de orden superior.

Kozma y Stones (1992) teorizaron la felicidad como una función directa de dos estados psicológicos: uno a corto plazo y otro a largo plazo. El estado a corto plazo es un estado afectivo que involucra afecto positivo y negativo, que es sumamente influenciado por factores ambientales. El estado a largo plazo también es un estado afectivo que conlleva tanto afecto positivo como negativo, sin embargo, el componente a largo plazo es disposicional y se ve menos afectado por factores ambientales.

Sirgy (2012) define al bienestar subjetivo como un estado afectivo duradero (a largo plazo) que se compone de una combinación de tres componentes: experiencia real de felicidad o afecto positivo acumulativo (P. ej., alegría, afecto, orgullo, etc.) en dominios destacados de la vida, experiencia real de depresión o afecto negativo acumulativo (P. ej., tristeza, ira, culpa, vergüenza, ansiedad, etc.) en dominios destacados de la vida y, evaluaciones de la vida general de uno o evaluaciones de dominios de la vida destacados. A continuación, se presentan los tres componentes que confirman el concepto de bienestar subjetivo:

*Figura 6. Elementos del bienestar subjetivo.*



Fuente: Elaboración propia con base en Sirgy (2012).

La figura 6 muestra cómo los tres componentes en cuestión conforman el concepto de bienestar subjetivo. La experiencia real de felicidad de un individuo se determina por la agregación de sentimientos placenteros (tales como alegría, afecto, orgullo) a lo largo del tiempo en dominios vitales destacados en los que cada sentimiento placentero se encuentra condicionado por un evento vital positivo. La experiencia de depresión real de una persona está determinada por una agregación de sentimientos desagradables (P. ej., tristeza, ira, culpa, ansiedad y vergüenza) a lo largo del tiempo en dominios vitales sobresalientes, en los que cada sentimiento desagradable está determinado por un evento vital negativo. La satisfacción con la vida no se centra en las experiencias emocionales reales (P. ej., alegría, afecto, orgullo, depresión, tristeza, ira, culpa, ansiedad y vergüenza), sino en las evaluaciones cognitivas de la vida en general, y en sus dominios más destacados.

Ahora, la evaluación que uno realiza de su vida se determina por una agregación de evaluaciones de acontecimientos positivos y negativos en dominios fundamentales como la vida de ocio, la vida laboral, la vida familiar, la vida comunitaria, la vida social y la vida sexual, o el recuerdo de las evaluaciones realizadas en el pasado. Cada dominio de la vida está determinado por una serie de valoraciones sobre los eventos de la vida en ese dominio, o simplemente por la autoevaluación relativa al afecto positivo y negativo en el mismo. Según Sirgy (2012), los tres componentes y sus interrelaciones, así como sus determinantes, capturan tres distinciones hechas en la literatura: la distinción entre los aspectos cognitivos y afectivos del bienestar subjetivo, la distinción entre el afecto positivo y negativo del bienestar subjetivo y la distinción entre estados afectivos de bienestar subjetivo a corto y largo plazo. Asimismo, la satisfacción de las necesidades del desarrollo humano se encuentra íntimamente relacionada con la experiencia del afecto positivo y negativo. Esto es, los acontecimientos de la vida satisfacen necesidades de desarrollo humano (P. ej., necesidades biológicas, de seguridad, sociales, de estima, de autorrealización). La satisfacción

de las necesidades también tiene una influencia y guía en la evaluación cognitiva de las personas sobre los acontecimientos de su vida.

### **2.3.3. Filosofía del bienestar**

Haybron (2000) distinguió entre tres conceptos filosóficos de la felicidad: la felicidad psicológica (bienestar hedónico o emocional), la felicidad prudencial (satisfacción con la vida o el componente cognitivo del bienestar subjetivo), y la felicidad perfeccionista (eudaimonia o bienestar psicológico).

#### **2.3.3.1. Felicidad psicológica (bienestar hedónico o emocional)**

Para Haybron (2000), la felicidad psicológica es de hecho un estado mental que implica sentimientos de alegría, serenidad y afecto. La felicidad psicológica es la experiencia de emociones positivas a lo largo del tiempo.

##### *La felicidad psicológica como afecto positivo y negativo*

Varios son los investigadores que han tratado de medir el concepto de bienestar subjetivo midiendo dos tipos de afecto, positivo y negativo, y posteriormente, sumando las puntuaciones para obtener un índice de bienestar (Sirgy, 2012). En términos más precisos, una persona que posee un alto nivel de bienestar subjetivo es aquella que posee una preponderancia de afecto positivo (tales como alegría, satisfacción o placer), en comparación con afecto negativo (tales como tristeza, depresión, ansiedad o ira). Una medida habitual empleada para identificar el efecto positivo y negativo es la escala de afecto de intensidad de tiempo (ITAS – Intensity and Time Affect Scale) de Diener et al. (1995). La ITAS es una medida de 24 elementos que mide la frecuencia con la que los encuestados han experimentado diversas emociones positivas y negativas. Los individuos responden en una escala de calificación de 7 puntos en la que "1" indica "nunca experimenta" y

"7" representa "siempre experimenta". Diener y Lucas (1999) identificaron cuatro tipos distintos de personas que experimentan diversos estados de felicidad:

1. Aquellos que experimentan altos niveles de afecto placentero y niveles bajos de afecto desagradable: personas “felices”.
2. Aquellos que experimentan niveles bajos de afecto placentero y niveles altos de afecto desagradable: personas “infelices”.
3. Aquellos que experimentan altos niveles de afecto placentero y desagradable: personas “emocionales”.
4. Aquellos que experimentan bajos niveles de afecto agradable y desagradable: personas “sin emociones”.

Parducci (1995) hizo hincapié en la felicidad como una estructura teórica de placeres y dolores momentáneos separados. A pesar de que la felicidad puede referirse a un momento particular, el término se emplea con frecuencia para identificar nuestro estado de ánimo durante periodos mucho más largos, como la vida. Sin embargo, en cualquier momento, la felicidad puede ser considerada como una suma conceptual de valores hedónicos separados, positivos y negativos divididos por la duración de ese periodo.

Kahneman (1999) define la felicidad como una sensación que se relaciona con sentimientos de felicidad en tiempo real, y a su vez, denomina esta felicidad como “felicidad objetiva”. Con el fin de evaluar este concepto de felicidad, se empleó un método de muestreo experimental, mediante el cual se contactó a individuos a intervalos de tiempo establecidos durante el día, solicitándoles que proporcionaran información sobre los sentimientos positivos y negativos que experimentaban. No obstante, Phillips (2006) objeta esta visión hedónica de la felicidad argumentando que no es necesario que una persona este articulando una sensación, sentimiento o estado de ánimo en el momento que lo experimenta. En efecto, los momentos más felices de las personas son a menudo

cuando están demasiado absortos en una actividad como para ser conscientes de su estado de ánimo. En su opinión, Feldman (2010) también se opone a la teoría de la felicidad objetiva de Kahneman, argumentando que no puede ser una teoría del bienestar. Él emplea el ejemplo de una mujer en parto, dando a luz, tiene mucho dolor, pero dice estar feliz.

A un nivel más minucioso, se argumenta que la felicidad se debe al nivel molecular en términos de actividad neuronal relacionada con la liberación de dopamina y posiblemente otros neuroquímicos en el cerebro. Warburton (1996) argumenta que la felicidad es una sensación fisiológica placentera causada por respuestas neuroquímicas en el sistema de dopamina en respuesta a estímulos externos que tienen propiedades gratificantes (P. ej., comida, sexo y música). En consecuencia, las personas tienen una propensión natural a aumentar su felicidad al experimentar estímulos que desencadenan la liberación de dopamina en el cerebro: el sistema de recompensa. La doctrina de Warburton (1996) sostiene que las personas maximizan su felicidad tomando decisiones y participando en comportamientos que aumentarían su felicidad. Los cursos de acción se evalúan en función de su utilidad para obtener placer y reducir el dolor del individuo.

Simsek (2009) ha argumentado que las medidas tradicionales que asumen a la felicidad psicológica en términos de afecto positivo y negativo no hacen referencia a la “vida”. En consecuencia, el autor desarrolló tal medida combinando afecto positivo y negativo con referencias a la vida en general.

Feldman (2010) rechaza la visión de que algunos filósofos ven la felicidad como un hedonismo sensorial, ya que afirma que ser feliz en la vida no es lo mismo que experimentar altos niveles de placer y bajos niveles de dolor. Hayborn (2008) se posiciona en contra de la visión del hedonismo sensorial de la felicidad porque esta teoría cuenta todo tipo de placeres para la felicidad, aquellos que son significativos e intensos, y aquellos que son superficiales y fugaces. Hayborn (2001) también argumenta en contra de esta visión de la felicidad porque no tiene en cuenta la

disposición de la persona hacia la felicidad. En otras palabras, para que una persona sea feliz, tiene que estar dispuesta a reaccionar alegremente ante estímulos positivos y llevar estos sentimientos al futuro. La felicidad hedonista es “mirar hacia atrás”; la verdadera felicidad tiene que estar “mirando hacia el futuro”.

Veenhoven (2003) identifico evidencia de la relación entre el hedonismo y la felicidad tanto a nivel individual como nacional. A nivel individual, el consumo de productos hedónicos tiende a seguir una curva en U invertida en la que un nivel moderado de consumo se asocia positivamente con el bienestar subjetivo. Pero entonces, ¿cuál es la compensación con el bienestar físico? Veenhoven ofrece una solución: examinar el efecto de la vida hedonista en el número de años vividos felizmente.

### **2.3.3.2. Felicidad prudencial (satisfacción con la vida)**

La felicidad prudencial hace referencia a un estado de bienestar. La felicidad psicológica puede ser una condición necesaria pero no suficiente de la felicidad prudencial. La felicidad prudencial se logra cuando una persona experimenta un alto estado de bienestar, tanto mental como físico (Veenhoven, 2000).

En palabras simples, la felicidad prudencial es llevar una buena vida. Implica tanto los sentimientos de felicidad como la acción que genera el crecimiento personal. En el contexto de la distinción de Seligman (2002) entre la vida placentera, la vida comprometida y la vida significativa, la felicidad prudencial parece más consistente con la vida comprometida (Sirgy y Wu, 2009). En otras palabras, la felicidad es más que sentimientos de alegría, pues requiere de compromiso en la vida para realizar la propia potencialidad.

Kesebir y Diener (2009) afirman que es inmensamente difícil imaginar una vida deseable que carezca de felicidad. Tanto como la felicidad (felicidad psicológica) es necesaria para la buena

vida; sin embargo, no es suficiente. Cuando consideramos la felicidad como un objeto de estudio que vale la pena, es porque confiamos en que perseguir la felicidad es una forma de vida buena, pero no la única.

Diener et al. (1985, p. 71) definen la satisfacción con la vida como “*un proceso de juicio cognitivo que depende de una comparación de las circunstancias propias con lo que se cree que es un estándar apropiado*”; por lo tanto, cuanto menor sea la discrepancia entre la percepción de los logros de la vida y algún estándar, mayor es la satisfacción con la vida.

Tatarkiewicz (1976) ha argumentado que la felicidad es la satisfacción con la vida como un todo. Una persona es feliz cuando está plenamente satisfecha con las circunstancias actuales de su vida, con las circunstancias pasadas y también con las futuras (Brandt, 1967).

Diener et al. (1985) desarrollaron una medida denominada escala de la satisfacción con la vida o SWLS (Satisfaction With Life Scale), que consta de cinco preguntas calificadas en una escala Likert de 7 puntos. A saber:

*Tabla 4. Escala de la satisfacción con la vida (SWLS).*

<b>Pregunta</b>
En la mayoría de los sentidos, mi vida está cerca del ideal
Las condiciones de mi vida son excelentes
Estoy satisfecho con mi vida
Hasta ahora he conseguido las cosas importantes que quiero en mi vida
Si pudiera volver a vivir mi vida, no cambiaría casi nada

Escala de respuesta: las respuestas se capturan en escalas de tipo Likert e 7 puntos que varían de 1=Totalmente en desacuerdo a 7=Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia con base en Diener et al. (1985).

Existen investigaciones que se han centrado en conceptualizar la calidad de vida en términos de satisfacción de dominio, es decir, una calidad de vida alta se define esencialmente

como la satisfacción en dominios destacados de la vida. Frisch (1993) conceptualiza la satisfacción de dominio en términos de 16 dimensiones (las respuestas se registran en una escala de 11 puntos que varía de 0 “extremadamente insatisfecho” a 10 “extremadamente satisfecho”): salud, autoestima, metas y valores, dinero, trabajo, juego, aprendizaje, creatividad, ayudar a otros, amor, amigos, hijos, familiares, hogar, barrio y comunidad. En este contexto, la satisfacción con la vida se entiende en términos de cómo uno siente que sus necesidades, metas y deseos más importantes se están satisfaciendo en los dominios importantes de la vida.

Operativamente hablando, la satisfacción general con la vida se calcula como la suma de las calificaciones de satisfacción en dominios importantes. Para cada dominio, el puntaje de satisfacción se multiplica por un peso de importancia. Las puntuaciones ponderadas de satisfacción del dominio se suman y se dividen por la suma de los pesos. Otra medida de satisfacción de dominio es la denominada Quality of Life-A5 de Cummins (1996), la cual indica que la calidad de vida se captura en términos subjetivos y objetivos; cada eje subjetivo y objetivo está compuesto por siete dominios de la vida: bienestar material, salud, productividad, intimidad, seguridad, lugar en comunidad y bienestar emocional. La medición del bienestar en cada dominio se logra a través de un puntaje de satisfacción compuesto de ese dominio ponderado por la importancia percibida de ese dominio. En consecuencia, se obtiene una puntuación subjetiva total sumando el producto de las puntuaciones de satisfacción del dominio ponderadas por la importancia percibida.

Csikszentmihalyi (1997) argumenta que una vida feliz es una vida excelente; una vida excelente es dedicarse a actividades que nos ayuden a crecer y desarrollar nuestro potencial. La calidad de vida no depende solo de la felicidad, sino también de lo que uno hace para ser feliz. Si uno no logra desarrollar metas que le den sentido a su existencia, si uno no usa la mente al máximo, entonces los buenos sentimientos llenarán sólo una fracción del potencial que poseemos. Waterman (1993) menciona que el bienestar subjetivo aumenta significativamente cuando las actividades de

la vida del individuo son más congruentes con sus valores profundamente arraigados y su identidad personal, es decir, las actividades de la vida tienen que ser personalmente expresivas y reflejar el sentido de identidad de la persona.

Feldman (2010) argumenta que la felicidad es esencialmente un estado de placer actitudinal (hedonismo actitudinal sobre la felicidad) que una persona experimenta con las cosas. Por lo tanto, ser feliz es gozar de las cosas; cuanto mayor sea el grado en que una persona se complace en las cosas, más feliz es (menos el disgusto en las cosas también).

### **2.3.3.3. Felicidad eudaimónica (bienestar psicológico)**

La felicidad perfeccionista o eudaimónica se refiere a una vida que es buena en todos los aspectos, incluida la vida moral (Sirgy, 2012); es una vida que es deseable sin cualificación, a la vez que es envidiable y admirable. Este tipo de felicidad se alcanza cuando una persona logra un estado de bienestar además de llevar una vida moral (Haybron, 2000).

Lane (2001) define la calidad de vida como la relación entre las circunstancias subjetivas y objetivas de una persona. El conjunto subjetivo de una persona que refleja una calidad de vida alta involucra nueve elementos: la capacidad de disfrutar la vida, la complejidad cognitiva, el sentido de autonomía y eficacia, el autoconocimiento, la autoestima, la facilidad en las relaciones, la orientación ética, la integración de la personalidad y la orientación a la productividad. Lane (2001) cree que estos nueve elementos que describen la composición psicológica de una persona son el sello distintivo de la salud mental y la responsabilidad social. Estos elementos combinados son responsables de una sensación de bienestar subjetivo y desarrollo social. Este conjunto subjetivo conforma lo que Lane llama la “calidad de la persona” (QP por Quality of the Person).

En los últimos años, se han desarrollado una serie de teorías psicológicas de la eudaimonía: la teoría de la autodeterminación, la teoría de las emociones positivas y construcción y la teoría del

floreCIMIENTO humano. Con respecto a la teoría de la autodeterminación, Ryan y Deci (2000) sugieren que existen varias necesidades psicológicas humanas universales, como la necesidad de competencia, relación y autonomía, que contribuyen al florecimiento humano. La teoría de las emociones positivas de ampliación y construcción de Fredrickson (2001) sugiere que cultivar emociones positivas es útil para desarrollar la resiliencia ante eventos estresantes. En esencia, las emociones positivas sirven para mejorar el comportamiento de afrontamiento. La teoría del florecimiento humano de Ryff (1989) se centra en definir y medir el florecimiento humano en términos de bienestar psicológico. Este constructo involucra seis dimensiones: autoaceptación, relaciones positivas con los demás, crecimiento personal, propósito en la vida, dominio del entorno y autonomía. En los últimos años, Diener et al. (2010) propusieron la escala de florecimiento (Flourishing Scale) resumida en 8 ítems del éxito autopercebido del encuestado en áreas tales como las relaciones, la autoestima, el propósito y el optimismo.

Steger et al. (2006) respaldan la noción de que el propósito y el significado son benéficos para el funcionamiento humano, por lo que es probable que las personas que son conscientes de qué aspectos de la vida son más vitales y viven sus vidas de manera consistente con esos valores experimenten altos niveles de bienestar subjetivo. En un intento por medir la calidad de vida basada en el propósito y significado en la vida, el cuestionario de significado en la vida-subescala de presencia (Meaning in Life Questionnaire-Presence Subscale: MLQ-P), de Steger et al. (2006), captura el grado en que las personas sienten que sus vidas tienen sentido a través de cinco elementos; las respuestas a cada elemento se capturan en una escala de calificación de 7 puntos que varía de 1=" absolutamente falso" a 7=" absolutamente cierto". Schulenberg y Melton (2010) proponen la medida Purpose-in-Life (PIL) en la que los encuestados expresan hasta qué punto sienten entusiasmo por vivir, si sienten que la vida es emocionante, si tienen metas claras en la

vida, si la vida que llevan ha valido la pena, si tienen una razón para estar vivos, si el mundo tiene sentido, y si sienten que tienen un propósito en la vida.

Por otro lado, Keyes (1998) ve a la felicidad en términos de salud mental positiva o floreciente, pues la salud mental positiva y el florecimiento implican sentirse bien y funcionar bien. La salud mental es, en consecuencia, un síndrome de síntomas tanto de sentimientos positivos como de funcionamiento positivo en la vida. Keyes (2002) identifica 13 dimensiones de salud mental positiva/florecimiento: emociones positivas, satisfacción declarada con la vida, contribución a la sociedad, integración social, crecimiento y potencial social, aceptación de los demás, interés social y coherencia, autoaceptación, dominio ambiental (control), relaciones positivas con los demás, crecimiento personal, autonomía y tener propósito vital. Una medida de salud mental positiva/florecimiento se relacionó con varios rasgos de personalidad; los resultados indican que la salud mental positiva/florecimiento se relaciona positivamente a la extraversión, la escrupulosidad, la amabilidad y se negativamente relacionados con la extraversión (Joshnloo y Nostrabadi, 2009).

Tomando como base la psicología humanista de Maslow, la felicidad eudaimónica puede interpretarse como el tipo de satisfacción de necesidades relacionadas con el espectro completo de las necesidades de desarrollo humano. Sirgy y Wu (2009) indican que la verdadera felicidad se vivencia cuando el individuo experimenta satisfacción con las necesidades básicas (P. ej., necesidades biológicas, necesidades de seguridad y necesidades económicas), así como con necesidades de crecimiento (P. ej., necesidades sociales, de estima, de autorrealización, de conocimiento y estética). En este sentido, Sirgy et al. (1995) proponen una medida de felicidad basada en la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow; se emplean cuatro categorías de necesidades: (1) necesidades de supervivencia, (2) necesidades sociales, (3) necesidades del ego y (5) necesidades de autorrealización.

## **2.3.4. Principales teorías del bienestar**

### **2.3.4.1. Ajuste homeostático (Set-Point Theory)**

La afirmación central de la teoría del punto de ajuste (Set-Point Theory) es que el SWB (Subjective Well-Being) adulto es estable porque depende de los rasgos de personalidad y otros factores genéticos fijos o parcialmente genéticos (Michalos, 2014).

La teoría del punto de ajuste fue propuesta por Lykken y Tellegen (1996), quienes mostraron que las calificaciones de felicidad de los gemelos idénticos estaban mucho más correlacionadas que en el caso de los gemelos fraternos. Las estimaciones del componente genético de SWB han variado de aproximadamente 30% a casi 100% (Lykken, 2000). Una estimación común es del 40-50% (Lucas, 2008). Los estudios de gemelos de Lykken y Tellegen (1996) los llevaron a concluir que "tratar de ser más feliz puede ser tan inútil como tratar de ser más alto".

El desarrollo de la teoría fue iniciado por Brickman y Campbell (1971), los cuales formularon una teoría de la felicidad a nivel de adaptación. Ellos postulan que las personas se adaptan o habitúan con bastante rapidez a prácticamente todos los eventos de la vida, de modo que sus niveles de felicidad vuelven a la "línea de base" (su término para el punto de ajuste) en un tiempo relativamente corto. Brickman y Campbell (1971) indicaron que incluso las personas que se convirtieron en parapléjicos o ganaron grandes sumas en una lotería volvieron a la línea de base dentro de un año o dos. Una declaración resumida de esta línea de investigación es: "Todos estamos en una cinta hedónica".

Easterlin (1974) proporcionó un fuerte apoyo para la teoría de punto de ajuste al mostrar que la adaptación ocurre casi por completo en el dominio económico de la vida. Cuando las personas mejoran financieramente, son temporalmente más felices, pero pronto se habitúan a sus nuevas circunstancias, de modo que no se produce ningún beneficio subjetivo duradero. Costa y McCrae (1980) apoyaron a esta teoría al mostrar que los rasgos estables de personalidad de

extroversión (sociabilidad) y neuroticismo (inestabilidad emocional) están fuertemente correlacionados con SWB. Headey y Wearing (1989) mostraron que hay cierta tendencia a que los mismos eventos de la vida sigan sucediendo a las mismas personas, y que la extroversión y el neuroticismo explican en parte estos patrones repetitivos. Formularon lo que denominaron "teoría del equilibrio dinámico" para explicar la estabilidad del SWB adulto y sus vínculos tanto con los rasgos de personalidad como con los eventos de la vida.

Múltiples investigadores se han centrado en el hallazgo de que, además de informar niveles bastante estables de SWB, la mayoría de las personas responden muy por encima del punto medio de las escalas de la encuesta (más felices o satisfechos que infelices o insatisfechos). Michalos (1985) desarrolló lo que llamó "teoría de las discrepancias múltiples" para mostrar que los altos niveles de SWB se ven reforzados por la percepción que la mayoría de nosotros tenemos de que llevamos vidas más satisfactorias que nuestros padres y que la mayoría de nuestros compañeros. Casi todos nosotros sentimos que estamos muy por encima del promedio, lo que matemáticamente es imposible. Cummins (1995) formuló la "teoría homeostática" para resaltar los mecanismos psicológicos que permiten a la mayoría de las personas registrar altos niveles estables de SWB.

Puede decirse que todas líneas de investigación, diversas pero superpuestas, culminaron en los estudios gemelos de Lykken y Tellegen y la aceptada "teoría del punto de ajuste". A mediados de la década de 1990, parecía que la teoría del punto de ajuste se había desarrollado de manera acumulativa y convincente para convertirse en el paradigma científico aceptado para el campo de SWB (Kuhn, 1962). No obstante, en la última década, la teoría del punto de ajuste ha sido atacada. La nueva evidencia de estudios de panel de larga duración (es decir, estudios en los que los mismos encuestados son entrevistados año tras año), en particular el Panel Socioeconómico Alemán, ha demostrado que minorías sustanciales de personas registran cambios a largo plazo y aparentemente permanentes en la satisfacción con la vida (Michalos, 2014).

Headey et al. (2010), utilizando los datos del Panel Alemán, encuentran que contrariamente a las implicaciones de la teoría del punto de ajuste, los cambios a largo plazo pueden deberse a elecciones personales y económicas. Estas elecciones se relacionan con la personalidad de la pareja a largo plazo, la participación social, las horas de trabajo preferidas y el "estilo de vida saludable". Existe cierta evidencia de que la elección de objetivos / prioridades de vida también puede marcar una diferencia a largo plazo para la felicidad. Las personas que priorizan las metas familiares y altruistas o comunitarias parecen ser más felices que las personas que priorizan las metas materiales y profesionales (Diener y Seligman, 2004; Headey, 2008). Easterlin (2005), cuyo trabajo anterior prestó un apoyo clave a la teoría del punto de ajuste, señaló que, en contraste con el dominio económico, los eventos de la vida y los cambios en los dominios de la familia y la salud a veces parecen causar cambios permanentes en SWB.

La teoría del punto de ajuste está ahora bajo ataque como la teoría paradigmática de SWB. Es cierto que los rasgos de personalidad y otros factores genéticos explican una variación considerable en SWB. Pero la teoría del punto de ajuste es puramente una teoría de la estabilidad. Es una suposición razonable que, en los próximos años, se centrará más esfuerzo de investigación en tratar de averiguar más sobre qué causa el cambio en SWB, y particularmente las opciones de política personal y pública que pueden marcar la diferencia (Michalos, 2014).

#### **2.3.4.2. Derrame: Hacia arriba (Bottom-Up) y hacia abajo (Top-Down)**

Las teorías ascendentes (Bottom-Up) de la satisfacción con la vida (o bienestar subjetivo, SWB) se basan en la idea de que la satisfacción general con la vida es la suma de sus partes. Es decir, los autoinformes de satisfacción con la vida representan un promedio ponderado de satisfacción con diferentes aspectos (dominios) de la vida. Por el contrario, las teorías de arriba hacia abajo (Top-Down) se basan en la premisa de que la satisfacción con los dominios de la vida

es principalmente una consecuencia de la satisfacción general con la vida, que a su vez depende principalmente de los rasgos de personalidad y otros efectos genéticos fijos.

La distinción entre las teorías de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo de la satisfacción con la vida fue hecha originalmente por Diener (1984). Él indica que la mayoría de los investigadores tendían a asumir que la satisfacción con la vida es un promedio ponderado de la satisfacción en diferentes dominios de la vida (vida laboral, vida familiar, etc.). Sin embargo, la opinión opuesta también era sostenible. Es decir, la satisfacción con diferentes dominios de la vida podría ser una consecuencia de factores fijos (P. ej., genéticos) o relativamente inmutables (P. ej., rasgos de personalidad).

Los investigadores pioneros de la calidad de vida que adoptaron un enfoque ascendente incluyeron a Bradburn (1969) y los equipos de la Universidad de Michigan de Andrews y Withey (1976) y Campbell et al. (1976). Los primeros investigadores cuya investigación podría decirse que refleja un enfoque de arriba hacia abajo incluyeron aquellos que creían que SWB, casi siempre, regresaba a una línea de base después de eventos importantes de la vida (Brickman y Campbell, 1971). También fueron influyentes aquellos estudios que veían a SWB principalmente como una función de rasgos de personalidad estables (Costa y McCrae, 1980).

En términos generales, se puede decir que la investigación que muestra que las condiciones objetivas, o las preferencias y elecciones individuales, afectan a SWB podría considerarse como apoyo a la teoría ascendente. La investigación que muestra que los rasgos fijos y los genes afectan a SWB podría considerarse como un apoyo a la teoría de arriba hacia abajo. Un punto obvio, sin embargo, es que, si todos estos tipos de variables tienen efectos significativos en SWB, el debate pierde su punto y la tarea clave se convierte en la de clasificar los efectos principales, directos, indirectos y de interacción.

Las primeras investigaciones empíricas sobre SWB identificaron que las condiciones objetivas (ingresos, vivienda, etc.) tenían efectos "sorprendentemente" pequeños (Andrews y Withey, 1976; Campbell et al., 1976). No obstante, Argyle (2001) concluyó que alrededor del 15% de la varianza explicada en SWB se debe a condiciones objetivas. Más interesante aún, Oswald y Wu (2010) desarrollaron estudio de los 50 estados estadounidenses y encontraron que las condiciones económicas y ambientales objetivas, que pueden verse compensadas por las diferencias de ingresos promedio entre los estados, tenían una correlación agregada de 0.6 con SWB.

El apoyo a la teoría de arriba hacia abajo, en forma de teorías de punto de ajuste, alcanzó su apogeo en la década de 1990. Fue entonces cuando se interpretaron los resultados del estudio de gemelos de Minnesota, probablemente incorrectamente (Diener et al., 1999), como mostrando que hasta el 80% de la varianza en SWB de vida a largo plazo era genética (Lykken y Tellegen, 1996). Además de los estudios de gemelos, el apoyo más fuerte para la teoría del punto de ajuste provino de estudios que encontraron que los eventos de vida aparentemente más importantes sólo tienen efectos de corta duración en SWB. Clark et al. (2008) afirmaron que, de una serie de eventos (matrimonio, duelo, divorcio, etc.), sólo el desempleo a largo plazo o repetido tuvo efectos en SWB que, en promedio, duró más de un año. En otras palabras, en respuesta a todos los demás eventos revisados, la mayoría de las personas pronto volvieron a sus puntos de ajuste SWB anteriores.

Las variables de arriba hacia abajo (rasgos de personalidad y efectos genéticos) explican principalmente la estabilidad en SWB. Las variables ascendentes (condiciones objetivas, preferencias individuales, metas y elecciones) contribuyen a explicar los cambios cortos y largos en SWB (Michalos, 2014).

### **2.3.4.3. Compensación: Dominios de la vida**

Las personas están motivadas a optimizar su bienestar subjetivo. Para hacerlo, manipulan la prominencia de los dominios de la vida. Cuando se sienten insatisfechos en un dominio en particular, desinflan la importancia de ese dominio e inflan la de otros. Si se hace, se evita la pérdida general de satisfacción, lo que reduce la posibilidad de caer en la depresión. Por lo tanto, experimentar satisfacción en un dominio de la vida compensa la falta de satisfacción en otro (Wilensky, 1960). La evidencia sugestiva del efecto de compensación se puede describir de la siguiente manera:

Miller y Weiss (1982) argumentan que las personas a veces compensan las deficiencias en el trabajo a través de actividades de ocio.

Best et al. (2000) realizaron un estudio sobre la calidad de vida rural y metropolitana, encontrando que ambos grupos reportan niveles equivalentes de satisfacción con la vida, no obstante, los residentes metropolitanos reportaron más satisfacción con la familia y los amigos cercanos, mientras que los agricultores reportaron más satisfacción con la comunidad y la productividad. Los autores explicaron este hallazgo sugiriendo que la satisfacción con la vida se mantiene a través de la compensación del dominio. Es decir, como se mencionó, las disminuciones en la satisfacción en un dominio se compensan con aumentos en la satisfacción en otro.

Otro tipo de evidencia que respalda el efecto de compensación es la correlación significativa entre la satisfacción del dominio y la importancia del dominio. Es probable que los dominios en los que las personas expresan altos niveles de satisfacción sean tratados como más destacados que los dominios con baja satisfacción (o insatisfacción). Por lo tanto, las personas aumentan la prominencia de los dominios en los que se sienten satisfechos y reducen la prominencia de los dominios en los que se sienten insatisfechos (Sirgy, 2012).

Otra evidencia del efecto de compensación proviene de los hallazgos que muestran una correlación negativa entre la participación en un dominio de la vida y la participación en otro (Sirgy, 2012). Además, Diener y Biswas-Diener (2009) postulan la noción de terapia de compras. Es decir, quienes no tienen amigos cercanos y otros recursos sociales tienden a compensar comprando: ir de compras “se vuelve terapéutico”. La investigación en psicología social ha demostrado que las cosas en las que las personas no son competentes se perciben como menos importantes que las cosas en las que son competentes (Harackiewicz et al., 1985).

Además, existen factores que influyen en el efecto de compensación. En otras palabras, existen ciertas condiciones que hacen más probable que se manifieste. Los ejemplos incluyen fallas repetidas, estatus bajo versus alto, crisis personales, condiciones públicas, suma fija de recursos y necesidades. Cierta evidencia incluso sugiere que la compensación ocurre cuando una persona falla repetidamente en un dominio determinado. Para hacer frente a este fracaso, les quita énfasis a las metas en el dominio del fracaso y se reenfoca en otras metas en otros dominios (Sirgy, 2012).

Pyszczynski (1982) ha argumentado (y demostrado empíricamente) que cuando una persona teme al fracaso, puede convencerse a sí misma de que la meta es menos importante (o menos deseable) de lo que pensó originalmente. La investigación en la teoría de la evaluación cognitiva (Deci y Ryan, 1984) confirma lo mismo.

La investigación en la teoría de las cuentas respalda el efecto de compensación en condiciones de fallas significativas o repetidas. Tedeschi y Riess (1981a) y Tedeschi y Riess (1981b) han argumentado que cuando las personas se involucran en acciones que producen consecuencias negativas, estas personas tratan de justificar su acción argumentando que las consecuencias no son tan negativas como algunos pueden afirmar. Y a la inversa, cuando las personas se involucran en acciones que producen consecuencias positivas, intentan mejorar estas acciones magnificando la positividad de las consecuencias. Otro moderador del efecto de

compensación es el estatus alto frente al bajo. A partir de la investigación en sociología, se ha escrito mucho sobre las variaciones en la autoestima de los negros (Sirgy, 2012).

Un moderador más son las crisis personales. Bulman y Wortman (1977) y Taylor (1983) han argumentado que las personas pueden hacer frente a las crisis personales disminuyendo la importancia o el atractivo de las metas y expectativas que dominaban antes de las crisis. Esta es una estrategia cognitiva que puede reducir el afecto negativo asociado con la crisis.

Las condiciones públicas frente a las privadas son otro moderador. La investigación en la teoría de la autoinflación compensatoria sugiere que las personas pueden compensar sus experiencias de fracaso en un dominio al disminuir la prominencia relativa de ese dominio y aumentar la prominencia de los dominios de éxito; y esta tendencia es más evidente en las condiciones públicas que en las privadas (Baumeister y Jones, 1978). Es decir, las personas tratan de verse bien a los ojos de los demás. Cuando fallan en un evento importante, explican ese fracaso a aquellos que han presenciado el evento desinflando la importancia de ese evento. Por otro lado, si tienen éxito, continúan destacando la importancia de ese evento para los demás. Esta autoinflación compensatoria es menos evidente cuando estos eventos de la vida se experimentan en privado, es decir, los eventos no son presenciados por otros.

Una condición moderadora más que puede hacer que las personas compensen entre los dominios de la vida son los recursos. Las personas tienen una cantidad limitada de recursos como el tiempo y la energía. Si fallan en un dominio (P. ej., el trabajo), pueden decidir asignar sus energías a otro lugar (P. ej., la familia). Estos recursos, una vez gastados, pueden acentuar aún más el efecto de compensación. Es decir, el efecto de compensación se hace más evidente en situaciones en las que la compensación implica un gasto de recursos personales. Dado que los recursos personales (P. ej., tiempo, energía y dinero) suelen ser limitados, las personas asignan estos recursos en dominios de los que es probable que obtengan satisfacción (Sirgy, 2012). Finalmente,

la compensación puede tener lugar más fácilmente si el nuevo dominio más destacado puede satisfacer las mismas necesidades del dominio menos destacado (Meissner, 1971).

#### **2.3.4.4. Recursos: JD-R, Conflicto de roles**

##### *JD-R*

En el corazón del modelo de Demandas-Recursos del Trabajo (JD-R) se encuentra el supuesto de que, si bien cada ocupación puede tener sus propios factores de riesgo específicos asociados con el estrés laboral, estos factores pueden clasificarse en dos categorías generales: demandas y recursos; lo que constituye un modelo general que puede aplicarse a varios entornos ocupacionales, independientemente de las demandas y recursos particulares involucrados. Las demandas laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo o habilidades físicas y/o psicológicas (cognitivas y emocionales) sostenidas y, por lo tanto, están asociadas con ciertos costos fisiológicos y/o psicológicos. Los ejemplos son una alta presión de trabajo, un entorno físico desfavorable e interacciones emocionalmente exigentes con los clientes. Aunque las demandas laborales no son necesariamente negativas, pueden convertirse en estresores laborales cuando satisfacer esas demandas requiere un gran esfuerzo del que el empleado no se ha recuperado adecuadamente (Meijman y Mulder, 1998).

Los recursos laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que son: funcionales en el logro de objetivos de trabajo, reductores de las demandas laborales y los costos fisiológicos y psicológicos asociados y, estimulantes del crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

Por lo tanto, los recursos no solo son necesarios para hacer frente a las demandas laborales, sino que también son importantes por derecho propio. Esto concuerda con el trabajo de Hackman

y Oldham (1980), pues enfatiza el potencial motivacional de los recursos laborales en el nivel de la tarea, incluida la autonomía, la retroalimentación y la importancia. Además, esto coincide en un nivel más general con la teoría de la conservación de los recursos (COR) (Hobfoll, 2001), que establece que la primera motivación humana está dirigida hacia el mantenimiento y acumulación de recursos. En consecuencia, los recursos se valoran por sí mismos o porque son medios para el logro o la protección de otros recursos valiosos. Los recursos pueden ubicarse a nivel de la organización en general (P. ej., salario, carrera, oportunidades, seguridad laboral), las relaciones interpersonales y sociales (P. ej., supervisor y apoyo de los compañeros de trabajo, clima de equipo), la organización del trabajo (P. ej., claridad de roles, participación en la toma de decisiones) y en el nivel de la tarea (P. ej., variedad de habilidades, identidad, importancia de la tarea, autonomía, retroalimentación del desempeño).

#### *Conflicto de roles*

La teoría del conflicto (Greenhaus y Beutell, 1985) asume que los empleados experimentan conflicto entre los dominios de la vida laboral y no laboral (P. ej., la vida familiar) ya que las demandas de los roles de la vida laboral y no laboral son inherentemente incompatibles debido a sus diferentes normas. y responsabilidades. El objetivo aquí es reducir el conflicto entre los roles laborales y familiares; hacerlo reduce el estrés en general, lo que sirve para disminuir la insatisfacción de los empleados con su vida. Por ejemplo, los estudios han demostrado que el uso de arreglos de trabajo de horario flexible y los servicios de cuidado de niños en el trabajo son estrategias efectivas que ayudan a los empleados a manejar la demanda del rol laboral y familiar, al reducir el conflicto de roles, mejorando así el bienestar subjetivo (Rau y Hyland, 2002).

#### **2.3.4.5. Atribucional cognitiva**

La teoría de la atribución de la felicidad (Schwarz y Clore, 1983) postula que las personas se sienten más felices cuando atribuyen los éxitos de su vida a factores estables internos (P. ej., tengo éxito en mi carrera, matrimonio, finanzas, amistades y similares porque soy una persona inteligente y afectuosa), en lugar de factores externos e inestables (P. ej., tengo éxito gracias a la suerte, soy una persona afortunada). Por el contrario, las personas se sienten más infelices cuando atribuyen los fracasos de su vida a factores internos estables (P. ej., mi vida es un desastre, mi situación financiera es un desastre, mi matrimonio se está desmoronando, mis hijos no quieren tener nada que ver conmigo, porque soy alcohólico y no puedo dejar de beber), que cuando atribuyen sus circunstancias negativas a factores externos e inestables (P. ej., mi vida es un desastre debido a una serie de accidentes que ocurrieron, eso podría haberle pasado a cualquiera).

Brown y Dutton (1995) encontraron que las personas felices interpretan la derrota de manera diferente a las personas infelices. La gente feliz suele explicarlo. Atribuyen la derrota a un incidente aislado que indica poco sobre su capacidad. Las personas infelices, por otro lado, toman la derrota de manera bastante personal, se enfocan en ella y la magnifican. La derrota colorea su visión de futuro pues también predicen que fracasarán en el futuro (Cheng y Furnham, 2001). De manera similar, Staats et al. (1995) han demostrado que los fracasos y triunfos personales no son por sí mismos buenos predictores de la satisfacción con la vida. Lo que predice significativamente la satisfacción con la vida es la percepción de las causas y consecuencias de esos eventos.

En consecuencia, la teoría atribucional de la depresión (Beck, 1967) afirma que es más probable que las personas deprimidas creen que los eventos negativos son causados por causas globales y estables, y que es muy probable que les sigan sucediendo eventos negativos. Las personas deprimidas piensan en el mundo de manera contraproducente.

Diener (2009) concluyó que los estudios han demostrado que los acontecimientos de la vida

influyen en el bienestar subjetivo. Los buenos eventos están relacionados con el afecto positivo y los malos eventos están relacionados con el afecto negativo. También hay evidencia de que la capacidad de uno para controlar los eventos de la vida puede amplificar o desamplificar la influencia de estos eventos en el bienestar subjetivo. En otras palabras, si las personas se sienten responsables de los buenos eventos que les suceden, pueden experimentar niveles más altos de bienestar subjetivo que si sienten que tienen poco control sobre estos eventos.

#### **2.3.4.6. Desarrollo humano**

Existen al menos dos teorías utilizadas por los psicólogos industriales/organizacionales (I/O) y los investigadores de la calidad de vida que se basan en el desarrollo humano. A saber, la teoría de dos factores de Herzberg y la teoría de la autodeterminación que emana de la psicología de la personalidad social y se adopta tanto en la psicología I/O como en los estudios de calidad de vida. En las teorías del desarrollo humano, el bienestar es función del crecimiento en varias dimensiones de la vida. Dicho crecimiento tiene que ver con el establecimiento y logro de metas en aquello que como seres humanos nos sea importante; es un proceso continuo de lograr metas, establecer nuevas, disfrutar el logro e iniciar otra vez.

##### *Teoría de los dos factores de Herzberg*

La teoría de los dos factores de Herzberg (Herzberg, 1966; Herzberg et al., 1959) propone que los principales determinantes del bienestar de los empleados son factores intrínsecos al trabajo que realizan (P. ej., reconocimiento, logro, responsabilidad, ascenso, y crecimiento personal). Estos factores se conocen como “motivadores” porque motivan a los empleados a sobresalir en el lugar de trabajo. De la misma manera, estos motivadores determinan la satisfacción en el lugar de trabajo en su mayor parte. Por el contrario, los factores que determinan la insatisfacción se denominan “factores de higiene”.

### *Teoría de la autodeterminación (SDT – Self-Determination Theory)*

La investigación de Deci y Ryan (2000, 2002) y de Ryan y Deci (2000), condujo al desarrollo de la teoría de la autodeterminación (Self-Determination Theory). Cuando nos sentimos controlados por fuerzas externas, tendemos a responder con apatía o desafío y nuestra calidad de la vida se ve socavada (Peterson et al., 2006). Son necesarias tres condiciones para el crecimiento y el bienestar, o una buena vida: competencia, relación y autonomía (Deci, 1995; Ryan y Deci, 2007). Estas tres necesidades, basadas en SDT, son esenciales para el desarrollo social y el bienestar personal. Por supuesto, es probable que estas tres necesidades se satisfagan en el lugar de trabajo, lo que explica cómo el lugar de trabajo contribuye a la felicidad.

La competencia es un sentido de efectividad al afrontar las experiencias de la vida. La relación es un sentimiento de estar conectado con otros, de pertenencia y de seguridad en las relaciones. La autonomía es una sensación de actuar con motivación intrínseca, o de actuar con base en los propios intereses y valores. Cuanto más integramos estos elementos en nuestras vidas, más auténticos nos convertimos y ello conduce a una buena vida (Ryan y Deci, 2000).

La teoría de la autodeterminación es una teoría amplia y motivacional del bienestar social, la personalidad y el desarrollo. La mayoría de las teorías de la motivación histórica y actual han considerado la motivación como un concepto que varía en cantidad, pero no en tipo; sin embargo, la SDT se ha centrado en diferenciar los tipos de motivación para hacer predicciones sobre el rendimiento y los resultados psicológicos y de salud. De acuerdo con Michalos (2014) la teoría distingue entre motivaciones controladas y autónomas; ser controlado significa sentirse presionado u obligado a actuar por fuentes externas, por su parte, ser autónomo implica actuar con un sentido pleno de voluntad, aprobación y elección. La motivación controlada se fundamenta así en la regulación por factores externos (P. ej., recompensas y castigos) administrados externamente, o por contingencias parcialmente internalizadas, es decir, introyectadas (P. ej., la participación en el

ego, la autoestima contingente y la evitación de la vergüenza y la culpa). La motivación autónoma incluye la motivación intrínseca y la motivación extrínseca bien internalizada.

De acuerdo con la SDT, las tres necesidades psicológicas básicas de las personas (necesidades de competencia, autonomía y relación) deben satisfacerse universalmente para sentirse motivado de forma autónoma, desempeñarse bien y tener un alto bienestar psicológico (Michalos, 2014). Así pues, contextos sociales que fomenten la satisfacción de estas necesidades psicológicas fomentarán la motivación autónoma y los resultados significativos asociados con ella, por el contrario, contextos sociales que impiden la satisfacción de tales necesidades reducen la motivación autónoma y conducen a resultados no prometedores tanto para los individuos como para los demás (Michalos, 2014).

La SDT comienza con una metateoría organísmica, es decir, un conjunto de teorías filosóficas sobre la naturaleza humana. Según la teoría, los humanos son naturalmente activos y tienen tendencias evolucionadas hacia la asimilación, la búsqueda y el dominio de los desafíos, así como la integración de nuevas experiencias. La integración organísmica, el proceso psicológico fundamental a través del cual esto ocurre en la SDT, es una manifestación de la naturaleza proactiva y sintética de las personas para volverse más diferenciadas y coherentes en su funcionamiento (Michalos, 2014). Aunque estos procesos organizativos son inherentes a la naturaleza humana, la teoría reconoce que, sin ciertos componentes psicológicos, no se desarrollan plenamente ni funcionan eficazmente. En consecuencia, la metateoría de SDT sostiene que existe una relación dialéctica entre el organismo activo y los soportes contextuales sociales. En particular, es necesario satisfacer continuamente las necesidades psicológicas fundamentales de competencia, autonomía y relación para que la integración organísmica funcione correctamente. De acuerdo con Michalos (2014) los apoyos para la satisfacción de necesidades en el contexto social facilitarán el crecimiento, el compromiso, la eficacia y el bienestar, mientras que las frustraciones del contexto

social fomentarán la defensa, la rigidez, las diversas formas de psicopatología y los sustitutos de la necesidad que motivan el comportamiento, pero no fomentan el funcionamiento y el bienestar más efectivos.

De acuerdo con Michalos (2014) la SDT es una macro teoría y se compone de seis teorías que se han desarrollado para explicar un conjunto limitado de fenómenos motivacionales que han surgido de programas de investigación en entornos de laboratorio y aplicados. Así pues, la primera de las teorías es la de la evaluación cognitiva (CET), formulada para explicar los efectos de los contextos sociales sobre la motivación intrínseca. La segunda, la teoría de la integración orgánsmica (OIT), que explica los fenómenos relacionados con la internalización e integración de la motivación extrínseca. La tercera, la teoría de las orientaciones causales (COT), de las diferencias individuales generales en las orientaciones motivacionales. La cuarta, la teoría de las necesidades psicológicas básicas (BPNT), que aborda el tema del bienestar psicológico y une las tres primeras teorías. La quinta es la teoría del contenido de las metas (GCT), que se ocupa del qué o el contenido de las metas de las personas y los procesos a través de los cuales se desarrollaron las metas. Y, la sexta, la teoría de la motivación de las relaciones (RMT), que explica los procesos que promueven relaciones cercanas de alta calidad.

Deci y Ryan (1985) indican que la teoría de la evaluación cognitiva (CET) describe un conjunto de fenómenos relacionados con la motivación intrínseca y las condiciones contextuales sociales que la socavan, mantienen o potencian. La motivación inherente que impulsa a las personas a hacer cosas que les resultan interesantes y satisfactorias se conoce como motivación intrínseca. Cuando las personas están intrínsecamente motivadas para una actividad, la encuentran atractiva y obtienen recompensas personales directamente por hacerla, están totalmente dispuestas a hacerla incluso si no reciben ninguna otra recompensa o consecuencia.

De acuerdo con Michalos (2014) la motivación intrínseca es el prototipo de la autodeterminación, en consecuencia, la investigación en la SDT comenzó con el estudio de la motivación intrínseca. Dicha investigación ha encontrado, por ejemplo, que las recompensas extrínsecas, así como los plazos, las evaluaciones y la supervisión cercana tienden a disminuir la motivación intrínseca de las personas para la actividad que están realizando (Deci et al., 1999), mientras que, proporcionar opciones y reconocer los sentimientos de las personas tienden a mejorar su motivación intrínseca. La SDT explica esto en términos de eventos externos como recompensas, castigos y evaluaciones que tienden a frustrar los sentimientos de autonomía de las personas, mientras que la elección y los reconocimientos tienden a apoyar su satisfacción con la autonomía, afectando así su motivación intrínseca en consecuencia. Deci y Ryan (1985), Deci et al. (1999) y Ryan y Deci (2000) indican que la retroalimentación positiva generalmente mejora la motivación intrínseca, mientras que la retroalimentación negativa tiende a socavarla. Esto se explica en términos de la necesidad psicológica básica de competencia: la retroalimentación positiva satisface la necesidad de competencia, mientras que la retroalimentación negativa la frustra, teniendo, respectivamente, los efectos positivos y negativos sobre la motivación intrínseca. Cuanto más motivadas están las personas intrínsecamente, mejor aprenden material conceptual, más eficaces son en la resolución de problemas, más creativo es su trabajo y muestran mayor bienestar (Michalos, 2014).

La teoría de la integración orgánica (OIT) describe varios tipos de motivación extrínseca que surgen de la internalización y transformación del valor y la regulación de un comportamiento en diferentes grados (Ryan y Deci, 2000). La OIT indica que las motivaciones extrínsecas pueden ser más o menos independientes, con claras ventajas asociadas con una motivación más autónoma (Michalos, 2014).

El tipo clásico de motivación extrínseca, basada en la visión del palo y la zanahoria de la motivación, es la regulación externa, que implica una clara contingencia entre un comportamiento y alguna consecuencia externa que depende de él (Ryan y Deci, 2000). La regulación externa es el tipo menos autónomo de motivación extrínseca (Ryan y Deci, 2000). De hecho, es el tipo que con frecuencia se ha encontrado que socava la autonomía y la motivación intrínseca. En ocasiones, la motivación extrínseca está parcialmente internalizada -es asumida por las personas, pero no realmente aceptada como propia- y, en tales casos, el comportamiento se regula a través de la regulación introyectada (Ryan y Deci, 2000). Cuando se actúa desde introyectos, una persona se involucra en un comportamiento ya sea para evitar la culpa o la desaprobación o para ganar estima o aprobación. Por lo tanto, las acciones introyectadas tienen una autonomía relativamente baja, porque, aunque la motivación sea interna, sigue siendo de naturaleza presionante o controladora (Michalos, 2014).

Aún más autónoma es la regulación identificada, de acuerdo con Ryan y Deci (2000) es la motivación que resulta cuando una persona ha interiorizado y se ha identificado personalmente con el valor de una acción, es decir, las acciones se respaldan conscientemente como valiosas e importantes. Además, las identificaciones pueden permanecer relativamente aisladas de otros aspectos de uno mismo, o pueden ser bien asimiladas con otros valores, necesidades, sentimientos, creencias y regulaciones. La regulación en este último caso se denomina regulación integrada, y representa la forma más autónoma de motivación extrínseca (Ryan y Deci, 2000). Es importante indicar que cuando la motivación extrínseca se ha interiorizado e integrado plenamente, no se convierte necesariamente en motivación intrínseca, sino que sigue siendo una forma autónoma de motivación extrínseca (Ryan y Deci, 2000). Michalos (2014) indica que estos dos tipos de motivación comparten muchas características y cualidades, pero la motivación intrínseca se basa en el interés por la actividad, mientras que la regulación integrada se basa en creer que la actividad

es personalmente importante para los propios valores y objetivos. La OIT también aborda el desarrollo de formas más autónomas de regulación de las emociones de las personas, siendo los tipos más autónomos los que implican la conciencia de los sentimientos y la elección sobre si expresar o retener las emociones y los comportamientos energizados por las emociones y cómo hacerlos (Roth et al., 2009).

Ryan y Deci (2000) sostienen que los contextos sociales que son más favorables a la satisfacción de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación conducirán hacia una internalización más profunda y una regulación más autónoma, y que los tipos más autónomos de motivación extrínseca se asocian con resultados más positivos de rendimiento y bienestar que los tipos menos autónomos.

La teoría de las orientaciones de causalidad (COT) describe las diferencias individuales en las tendencias de las personas a orientarse hacia los entornos y regular sus comportamientos en función de sus orientaciones generales hacia los tres locus de causalidad asociados con las tres orientaciones de causalidad (Deci y Ryan, 1985). La orientación a la autonomía implica que las personas actúen por interés y valoración de lo que están haciendo, tiene un locus de causalidad interno percibido y se asocia con personas que generalmente actúan de manera autónoma en todos los dominios y contextos. La orientación controlada indexa a las personas que se orientan hacia señales externas o introyectadas; a comportarse para obtener recompensas, sentimientos de autoestima o aprobación de los demás; a percibir que el locus de causalidad es externo; y, en general, a ser controladas en todas las situaciones. La orientación impersonal se caracteriza por la ansiedad con respecto a la incompetencia o la falta de amabilidad; a menudo implica orientarse hacia señales que parecen confirmar sus miedos, implica un alto grado de desmotivación y tiene un locus de causalidad percibido impersonal asociado con la sensación de que no tienen control sobre los resultados que les parecen importantes (Deci y Ryan, 1985).

La teoría de las orientaciones de causalidad sostiene que todas las personas tienen cada orientación hasta cierto punto, por lo que se pueden hacer predicciones basadas en el nivel de cada orientación de las personas (Michalos, 2014). Los diferentes contextos pueden tender a preparar una u otra de estas orientaciones para las personas, lo que las hace más destacadas para ellas, pero en general, la COT se ocupa de las diferencias individuales duraderas y relativamente estables que las personas llevan consigo y que influyen en cómo se sienten y se comportan. Michalos (2014) indica que la orientación a la autonomía está fuertemente relacionada con el desempeño efectivo, especialmente en actividades heurísticas, y con un fuerte sentido de bienestar psicológico y salud; que la orientación controlada se relaciona con una mayor rigidez y actitud defensiva y con un menor nivel de bienestar; y que la orientación impersonal se asocia con el peor desempeño y con un malestar significativo.

Las orientaciones se consideran resultados del desarrollo social, ya que generalmente se considera que las orientaciones se desarrollan con el tiempo a medida que las personas experimentan diferentes cualidades de los entornos sociales (Michalos, 2014). No obstante, otras diferencias individuales inciden o se han asociado con la fuerza de cada orientación individual. En la medida en que los individuos han estado en entornos que brindan apoyo para la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación, es probable que tengan un alto nivel de orientación a la autonomía (Michalos, 2014). En la medida en que han estado en entornos que proporcionan algún apoyo para la competencia y la relación, pero que tienden a frustrar la satisfacción de la necesidad de autonomía, es probable que tengan un alto nivel de orientación controlada (Michalos, 2014). Y en la medida en que han estado en entornos que tienden a frustrar todas sus necesidades, es probable que desarrollen un alto grado de orientación impersonal (Michalos, 2014).

La teoría de las necesidades psicológicas básicas (BPNT), desarrollada por Deci y Ryan (2000), enfatiza y desarrolla la naturaleza de las necesidades psicológicas evolucionadas, así como sus relaciones con la salud y el bienestar psicológicos. La BPNT establece que: (1) hay tres necesidades psicológicas básicas: las necesidades de competencia, autonomía y relación, que son universales y esenciales para el bienestar psicológico y el funcionamiento óptimo de todas las personas; (2) la satisfacción o la frustración de estas necesidades tendrá un impacto invariable; y (3) los contextos sociales que apoyan las tres necesidades promoverán el bienestar y la efectividad. Además, la teoría sostiene que las tres necesidades son esenciales para el bienestar, por lo que la frustración de cualquiera de ellas tendrá efectos perjudiciales evidentes (Deci y Ryan, 2000). Debido a que las necesidades básicas son aspectos universales del funcionamiento, BPNT ha impulsado la investigación en todas las épocas del desarrollo y en muchos entornos culturales.

La BPNT completó la especificación funcional de lo que, cuando se combina con CET, OIT y COT, ayudará a satisfacer las necesidades (Michalos, 2014). La satisfacción de la necesidad (en oposición a la frustración) predice la motivación intrínseca y la competencia percibida (CET), la internalización e integración de los procesos reguladores para el desarrollo y funcionamiento de la motivación extrínseca autónoma y la expresión emocional (OIT), y el desarrollo de las orientaciones motivacionales autónomas (COT). Además, BPTN muestra cómo estas motivaciones, regulaciones y orientaciones a su vez conducirían y predecirían un mayor bienestar y un funcionamiento más saludable (Michalos, 2014).

La teoría de los contenidos de las metas (GCT) de acuerdo con Michalos (2014) comenzó con una distinción entre dos categorías de aspiraciones u objetivos que se derivaron empíricamente: los objetivos intrínsecos (P. ej., el crecimiento personal, las relaciones cercanas y la participación en la comunidad) que son gratificantes por derecho propio y también satisfacen las necesidades psicológicas básicas, y los objetivos extrínsecos (P. ej., la acumulación de riqueza, la apariencia

atractiva y la popularidad o la fama) que satisfacen menos directamente las necesidades básicas y parecen ganar su importancia a partir de una ansiedad subyacente resultante de la frustración del desarrollo de las necesidades básicas. Las diferencias individuales, como el grado en que las personas dan importancia a las metas en cada una de estas dos categorías, fueron la base para la teoría (Kasser y Ryan, 1996), así como las relaciones de estas variables con los tipos de motivación y con la salud y el bienestar psicológicos. Luego, la teoría se amplió para incluir la motivación de varios metas en situaciones específicas (Vansteenkiste et al., 2004), con el encuadre intrínseco de metas que se relaciona más positivamente con el aprendizaje y el desempeño, que con el encuadre extrínseco de metas debido a que las metas permiten diferencialmente la satisfacción de las necesidades básicas.

La teoría de la motivación de las relaciones (RMT) se refiere a las interacciones con los demás y al grado en que representan apoyos para nuestras necesidades y mejoran nuestro sentido del yo (Ryan et al., 2005). La teoría aborda las cualidades que diferencian las interacciones que proporcionan verdaderos apoyos de las que son simplemente contactos sociales (Michalos, 2014). Uno de los aspectos interesantes de las relaciones cercanas es que tienden a ser mutuas, en las que cada miembro de la pareja da y recibe, a diferencia de las relaciones con diferencias de autoridad. En las relaciones cercanas, dos personas negocian formas de satisfacer sus necesidades de relación y autonomía sin tener que sacrificar ninguna por la otra. La investigación ha demostrado que la necesidad de relación inclina a las personas a desarrollar relaciones satisfactorias, pero que los apegos cercanos y la satisfacción de la relación también requieren la satisfacción de la necesidad de autonomía dentro de la relación (La Guardia et al., 2000). La SDT distingue la autonomía de la independencia, de modo que las personas podrían ser fácilmente autónomas y dependientes de sus parejas. Además, los estudios han demostrado que tiende a haber reciprocidad de autonomía y apoyo a la autonomía dentro de las relaciones cercanas, de modo que dar apoyo a la autonomía a

la pareja proporciona satisfacción de necesidades tanto al que da como al que recibe (Deci et al., 2006). La RMT también aborda el fenómeno del altruismo, destacando las satisfacciones evolucionadas que las conductas volitivas de ayuda pueden engendrar tanto en el ayudante como en el receptor (Weinstein y Ryan, 2010).

La investigación dentro de la SDT ha examinado dos tipos diferentes de pasiones personales, siendo los individuos obsesiva o armoniosamente apasionados en función de los procesos de internalización (Vallerand, 2008). Las pruebas transculturales de SDT han confirmado la importancia de las necesidades psicológicas básicas en muchas culturas diversas y han llevado a una mayor comprensión de cómo las formas económicas, políticas y culturales afectan la autonomía y, por lo tanto, el bienestar psicológico (Chirkov et al., 2003). La investigación sobre el bienestar también ha llevado a una comprensión más clara del bienestar hedónico y eudaimónico y de las formas de vida (Ryan et al., 2008). El marco generativo de SDT ha mejorado la investigación sobre una variedad de procesos que atraen a los estudiosos de la psicología y otras disciplinas.

Las aplicaciones de la SDT se pueden encontrar en una amplia gama de dominios, como la educación, el trabajo y las organizaciones, la religión, el deporte y la actividad física, la atención médica y la medicina, la crianza de los hijos, los entornos virtuales y los medios de comunicación, la sostenibilidad ambiental, la psicopatología y la psicoterapia (Deci y Ryan, 2008; Ryan y Deci, 2008; Ryan et al., 2008). En todos estos dominios, la investigación ha analizado cómo los entornos controladores frente a los que apoyan la autonomía afectan la persistencia, el rendimiento, el funcionamiento social y el bienestar. Además, los apoyos relacionales y de competencia se consideran interactivos con apoyos para la voluntad en el fomento del compromiso y el valor dentro de entornos específicos y dentro de los dominios de actividad. Este cuerpo de investigación en áreas aplicadas ha llevado a una mayor comprensión de cómo promover la motivación volitiva

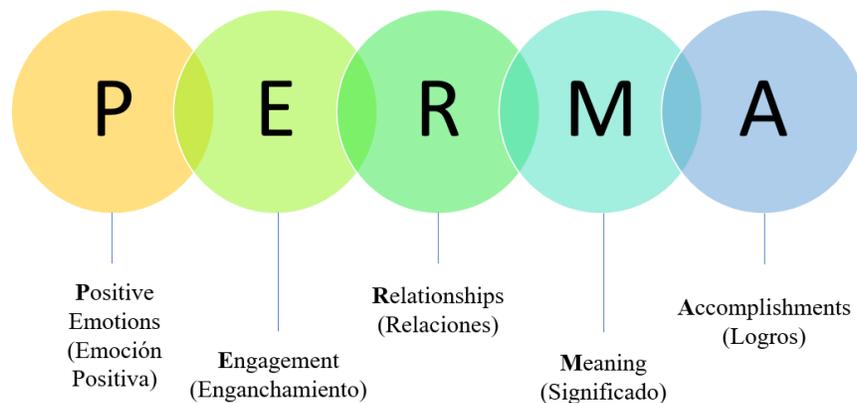
mantenida, el compromiso activo, el rendimiento de alta calidad y el bienestar psicológico, al tiempo que destaca los costos de las técnicas de regulación social que interfieren con la motivación y el bienestar óptimos que reflejan el funcionamiento humano completo (Michalos, 2014).

### 2.3.5. Modelos del bienestar

#### 2.3.5.1. PERMA

Seligman (2011) seleccionó cinco componentes que incluyen los elementos eudaimónico y hedónico de la teoría del bienestar. Las personas persiguen dichos elementos porque son intrínsecamente motivadores y porque contribuyen al bienestar; se persiguen por su propio bien y se definen y miden independientemente unos de otros. A continuación, los cinco componentes del Modelo PERMA:

Figura 7. Modelo PERMA.



Fuente: Elaboración propia con base en Seligman (2011).

#### *Positive emotions (Emoción positiva)*

Las emociones positivas incluyen esperanza, interés, alegría, amor, compasión, orgullo, diversión y gratitud; son un indicador principal de florecencia y se pueden cultivar o aprender para mejorar el bienestar (Fredrickson, 2001). Cuando los individuos exploran, saborean e integran emociones positivas en la vida diaria (y visualizaciones de la vida futura), mejora el pensamiento

y la actuación habituales. Las emociones positivas pueden deshacer los efectos nocivos de las emociones negativas y promover la resiliencia (Tugade y Fredrickson, 2004).

El aumento de las emociones positivas ayuda a las personas a construir recursos físicos, intelectuales, psicológicos y sociales que conducen a esta resiliencia y al bienestar general. Algunas formas de construir emociones positivas pueden ser pasar tiempo con las personas que nos importan (Kok et al., 2013), hacer pasatiempos y actividades creativas que se disfruten (Conner et al., 2018), reflexionar sobre las cosas por las que se está agradecido y lo que va bien en la vida (Emmons y McCullough, 2003), etc.

### *Engagement (Compromiso)*

Seligman (2011) indica que el compromiso es “ser uno con la música”, incluye la pérdida de la autoconciencia y la absorción completa en una actividad, es decir, vivir el momento presente y centrarse completamente en la tarea en cuestión. De acuerdo con Csikszentmihalyi y LeFevre (1989) el compromiso ocurre cuando se encuentra la combinación perfecta de desafío y habilidad/fuerza.

Seligman et al. (2005) encontraron que las personas que usan sus fortalezas de nuevas maneras cada día durante una semana eran más felices y menos deprimidas después de seis meses, en consecuencia, indican que, las personas son más propensas a experimentar compromiso cuando usan sus fortalezas de carácter.

El concepto de compromiso es algo más poderoso que simplemente ser feliz, pero la felicidad es uno de los muchos subproductos del compromiso. Algunas formas para incrementar el compromiso son participar en actividades que te gusten, en aquellas que se pierde la noción del tiempo cuando se ejecutan (Bonaiuto et al., 2016); el pasar tiempo con la naturaleza, observando y escuchando lo que sucede alrededor (Petersen et al., 2021), así como la identificación y el

aprendizaje de las fortalezas del carácter, ejecutando las cosas en las que se sobresalga (Lai et al., 2018).

#### *Relationships (Relaciones positivas)*

Seligman (2011) indica que las relaciones en el modelo PERMA se refieren a sentirse apoyado, amado y valorado por los demás. Ello, con base en la idea de que los humanos somos criaturas inherentemente sociales; existe evidencia que indica que las conexiones sociales se vuelven importantes en la medida que envejecemos (Seligman, 2011). Siedlecki et al. (2014) indican que el entorno social desempeña un papel fundamental en la prevención del deterioro cognitivo, además, las redes fuertes contribuyen a una mejor salud física entre los adultos mayores. También, responder con entusiasmo en relaciones cercanas aumenta la intimidad, el bienestar y la satisfacción.

#### *Meaning (Significado)*

Seligman (2011) menciona que el significado se manifiesta como aquella necesidad de pertenecer y/o servir a algo más grande que nosotros mismos; tener un propósito en la vida ayuda a las personas a enfocarse en lo que realmente es importante frente a un desafío o adversidad significativos. Kashdan et al. (2009) sugieren que el sentido de significado es guiado por valores personales, y que las personas que reportan tener un propósito en la vida viven más tiempo y tienen una mayor satisfacción con la vida y menos problemas de salud. Una forma de construir significado es involucrarse en una causa u organización que nos importe (Tang et al., 2022).

#### *Accomplishments (Logros)*

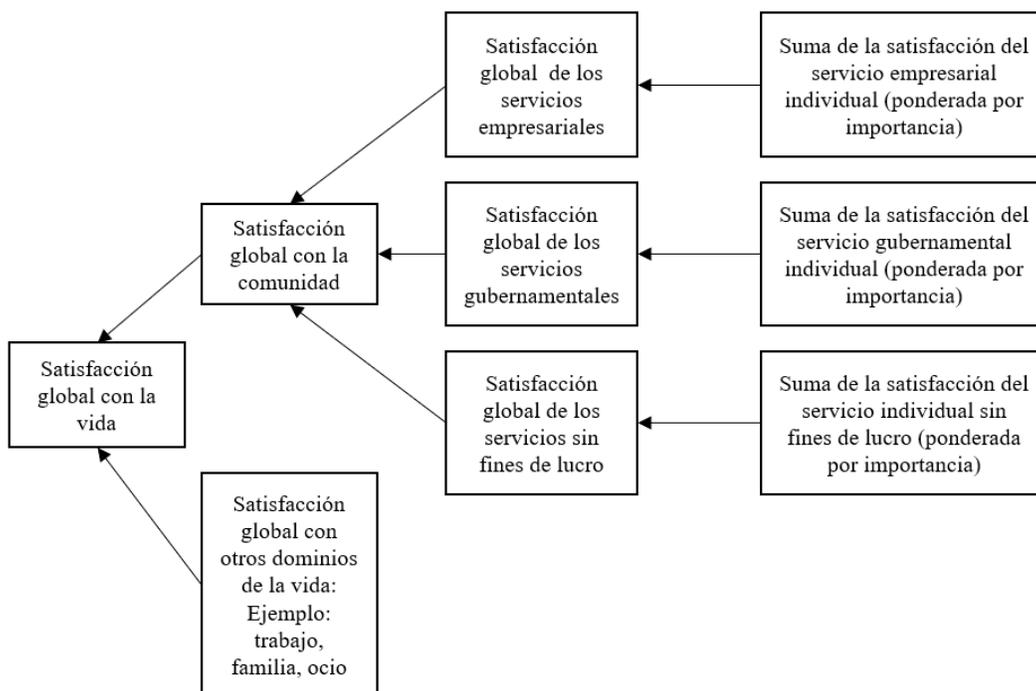
Seligman (2011) postula que la sensación de logro es el resultado de trabajar y alcanzar metas, dominar el esfuerzo y tener automotivación para terminar lo que te propusiste hacer; esto contribuye al bienestar porque las personas pueden mirar sus vidas con un sentido de orgullo. Madson (2017) indica que el logro incluye los conceptos de perseverancia y pasión por alcanzar

metas. Pero, el florecimiento y el bienestar vienen cuando el logro está ligado a esforzarse por lograr cosas con una motivación interna o trabajar hacia algo sólo por el bien de la búsqueda y la mejora. Lograr objetivos intrínsecos (como el crecimiento y la conexión) conduce a mayores ganancias en bienestar que los objetivos externos como el dinero o la fama (Seligman, 2011).

### 2.3.5.2. Modelo del balance positivo de Sirgy

Sirgy, Rahtz, Cicic y Underwood (2000) desarrollaron una medida de la calidad de vida basada en la comunidad. El modelo teórico se muestra a continuación:

Figura 8. Modelo original de Sirgy.



Fuente: Elaboración propia con base en Sirgy et al. (2000).

El modelo de Sirgy et al. (2000) hace la distinción entre “comunidad” y “otros dominios de la vida”; ambos contribuyen a la calidad de la vida percibida (satisfacción global con la vida). El dominio de la vida comunitaria se refiere a la percepción que uno tiene de la comunidad en general.

Por su parte, otros dominios de la vida son aquellos que pertenecen a dominios no comunitarios, tales como la salud, el trabajo, el matrimonio y la familia, la aptitud física, los ingresos, el nivel de vida, el vecindario, entre otros (Sirgy et al., 2000).

El modelo de Sirgy et al. (2000) trata la satisfacción global con la comunidad como determinantes que la satisfacción global con la vida por encima y más allá de los efectos que la satisfacción global con el trabajo, la familia, el ocio, las finanzas, la salud, la educación, los amigos, cultura, el estatus social, la vida espiritual y el hogar.

Sirgy et al. (2000) se plantearon la hipótesis de que la satisfacción global con la comunidad es función de la satisfacción global de los servicios gubernamentales, de los servicios empresariales y de los servicios sin fines de lucro. A su vez, los autores plantean la hipótesis de que la satisfacción global con los servicios gubernamentales es una función de la satisfacción con los servicios gubernamentales específicos percibidos como importantes. De forma similar, se plantean la hipótesis de que la satisfacción global con los servicios empresariales y sin fines de lucro son función de la satisfacción con los servicios específicos (comerciales y sin fines de lucro) percibidos como importantes.

La relación entre la satisfacción con los servicios individuales del gobierno, las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y la satisfacción global con la vida se explica empleando la teoría del desbordamiento de abajo hacia arriba (Sirgy et al., 2000). Se cree que la satisfacción con la vida está por encima de una jerarquía de actitudes (o satisfacción), en consecuencia, la satisfacción con la vida está influenciada por la satisfacción con los dominios de la vida (satisfacción con la comunidad, la familia, el trabajo, la vida social, la salud, entre otros). La satisfacción con el dominio particular de la vida (P. ej., la satisfacción de la comunidad) está influida por niveles más bajos de preocupaciones vitales dentro de este dominio (P. ej., la satisfacción con el gobierno, los negocios y los servicios sin fines de lucro). Esto es, la satisfacción

con la vida está determinada principalmente por las evaluaciones de las preocupaciones individuales de la vida. De este modo, cuanto mayor sea la satisfacción con la vida en dominios como la comunidad, la salud personal, el trabajo, la familia, el vecindario y el ocio, mayor será la satisfacción con la vida en general.

La teoría ascendente de la satisfacción con la vida sostiene que la satisfacción global con sus principales dominios determina la satisfacción global con la vida. Estos dominios incluyen la satisfacción con la comunidad, el trabajo, la familia, la salud personal y la satisfacción con el vecindario, entre otros (Sirgy y Cornwell, 2001). El domino fluye de forma vertical hacia el dominio más superior (la vida en general), lo que conduce a la satisfacción con la vida (Sirgy y Cornwell, 2001). De la misma manera, esta teoría sostiene que la satisfacción global con un dominio de vida específico (vida comunitaria) está determinada por la satisfacción con las condiciones o preocupaciones de la vida que componen ese dominio (servicios gubernamentales, comerciales y sin fines de lucro).

Sirgy et al. (2000) argumentan que la relación entre la satisfacción con la vida y la satisfacción con los servicios gubernamentales comerciales y sin fines de lucro específicos dentro de una comunidad determinada es un tipo de efecto indirecto de abajo hacia arriba. De este modo, plantearon la hipótesis de que existe una relación indirecta entre la satisfacción con la vida y la satisfacción con un servicio específico del gobierno mediado por la satisfacción global con los servicios generales del gobierno la comunidad en general como se observa en la figura 8.

Sirgy et al. (2000) emplearon la lógica de los modelos de actitud de atributos múltiples de Fishbein y Ajzen (1975) para predecir y explicar la satisfacción. En otras palabras, la satisfacción de un individuo con los servicios gubernamentales en la comunidad es una función directa de la suma de las evaluaciones de los individuos de los diversos servicios gubernamentales específicos, moderada por la importancia percibida de cada servicio. Esta misma lógica se aplicó a los

determinantes de la satisfacción global con los servicios empresariales y de los servicios sin fines de lucro.

Así pues, Sirgy et al. (2000) postularon que la satisfacción global con la comunidad es una función de la satisfacción global con los servicios del gobierno, los servicios empresariales y los servicios sin fines de lucro. Ellos plantearon la hipótesis de que la satisfacción global con los servicios gubernamentales es función de la suma (o promedio) de la satisfacción con los servicios gubernamentales individuales (P. ej., policía, protección de neumáticos, transporte, servicios públicos, instalaciones recreativas, escuelas, etc.), ponderada por la percepción importancia de cada uno. Análogamente, plantearon la hipótesis de que la satisfacción global con los servicios sin fines de lucro es una función de la suma (o promedio) de la satisfacción con los servicios individuales sin fines de lucro (P. ej., servicios de adopción/cuidado de crianza, servicios de asesoramiento/apoyo, servicios culturales/recreativos, servicios educativos, servicios legales, servicios a la tercera edad, etc.), ponderados por la importancia percibida de cada uno. De acuerdo con Sirgy et al. (2000), estas hipótesis fueron probadas empíricamente en un estudio que involucro cuatro muestras de cuatro comunidades; los resultados del estudio respaldaron las hipótesis y, en consecuencia, respaldaron la validez nomológica (predictiva) de las medidas de calidad de vida de la comunidad.

## **2.4. Intención de renuncia**

### **2.4.1. Definición**

Toda organización, independientemente de su ubicación, tamaño o naturaleza, siempre ha expresado preocupación sobre la intención de renuncia de sus empleados. De acuerdo con Kumar (2011), la rotación es un problema crítico de recursos humanos en todos los sectores de la economía que afecta a la productividad, la calidad de los productos y servicios y la rentabilidad. El requisito

previo para abandonar un trabajo u organización es la intención de irse; esto se denomina intención de renuncia. A continuación, se citan algunas definiciones:

Lin (2020) define la intención de renuncia como una voluntad deliberada y consciente de abandonar la organización en un futuro previsible.

Belete (2018) indica que la intención de renuncia de los empleados se refiere a la probabilidad de dejar el trabajo actual que se está haciendo. Para las organizaciones, la rotación de los empleados significa el desperdicio de inversión en la selección y capacitación del personal. Además, una alta tasa de rotación de los empleados en una organización afecta negativamente la motivación; aumenta la carga de trabajo y dificulta la planificación del trabajo (Belete, 2008). La renuncia de empleados calificados, que son considerados como capital humano, es un tema importante que impacta negativamente en la eficiencia, eficacia y desempeño general de una organización (Belete, 2008).

#### *Tipos de rotación*

De acuerdo con Belete (2018) la rotación se puede clasificar en rotación voluntaria e involuntaria. Cuando un empleado deja su trabajo y la organización por su voluntad, la rotación se denomina rotación voluntaria. Además, la rotación voluntaria puede dividirse en rotación funcional y disfuncional. Las rotaciones funcionales son la renuncia de los ejecutantes deficientes y las rotaciones disfuncionales se refieren a la salida de los ejecutantes efectivos. La rotación disfuncional se clasifica además en rotación evitable (P. ej., causada por una compensación más baja, malas condiciones de trabajo, etc.) y rotaciones inevitables (P. ej., mudanzas familiares, enfermedades graves, muerte, etc.) sobre las cuales la organización tiene poca o ninguna influencia. Por su parte, la rotación involuntaria se refiere a la decisión de la gerencia de obligar al empleado a abandonar la organización.

#### **2.4.2. Factores que afectan la intención de renuncia**

La rotación puede ser causada por diferentes factores. Belete (2018) identifica diez factores que afectan la intención de renuncia, a saber: estilos de liderazgo, variables demográficas, compromiso organizacional, justicia organizacional, clima organizacional, oportunidades de promoción, salario, cultura organizacional, estrés laboral y satisfacción laboral.

##### *Estilos de liderazgo*

Moorhead y Griffen (2009) definen al liderazgo como un proceso y una propiedad. Como proceso, el liderazgo implica el uso de influencia no coercitiva. Como propiedad, el liderazgo es el conjunto de características atribuidas a alguien que se percibe que usa la influencia con éxito. Cuando se discute de liderazgo, se deben considerar los estilos de liderazgo. El estilo de liderazgo es la forma y la manera en que un gerente o supervisor elige actuar con sus empleados o subordinados y la forma en que ellos llevan a cabo la función de liderazgo. Ng'ethe et al. (2012) indican que el estilo de liderazgo es un comportamiento particular aplicado por un líder para motivar a sus subordinados a lograr los objetivos de la organización.

Siew (2017) indica que los estilos de liderazgo tienen una relación muy fuerte con la intención de renuncia. Puni et al. (2016) encontraron que los empleados bajo líderes autocráticos son más propensos a la intención de abandonar el trabajo, principalmente como resultado de que los líderes ponen más énfasis en la producción que en las personas. Por su parte, los trabajadores bajo un estilo de liderazgo democrático tienen menos probabilidades de involucrarse en intenciones de renuncia debido al enfoque colectivo en la toma de decisiones. Además, Siew (2017) demostró una relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y transaccional.

### *Variables demográficas*

Kaya y Abdioglu (2010) indican que variables como la edad, la experiencia personal, el estado civil, el título profesional y el conocimiento previo sobre la profesión no tienen efecto sobre la probabilidad de intención de renuncia.

### *Compromiso organizacional*

Como ya se mencionó antes, para Mowday et al. (1982) el compromiso organizacional es una fuerte creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización; la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de, y un fuerte deseo de mantenerse en la organización. Lambert (2003) afirma que el compromiso organizacional es un apego psicológico de un empleado a una organización. Lin y Chen (2004) indican que el compromiso organizacional se relaciona negativamente con las intenciones de renuncia. Ahuja et al. (2007) indican que el compromiso organizacional es el predictor más fuerte de la intención de renuncia.

En un estudio de Morin et al. (2015) se indica que las intenciones de permanecer en la organización son mayores para los empleados con perfiles totalmente comprometidos y dominantes de compromiso afectivo y normativo que para aquellos con perfiles dominantes de compromiso de continuidad o débilmente comprometidos.

### *Justicia organizacional*

Ozturk et al. (2016) indican que la justicia organizacional se refiere a la medida en que los empleados perciben que los procedimientos, las interacciones y los resultados en el lugar de trabajo son justos por naturaleza. Sokhanvar et al. (2016) encontraron que la intención de renuncia tiene una relación inversa y significativa con la justicia organizacional. Fatt, Wong y Tioh (2010) explican que cuanto mayor sea el nivel de percepción de los empleados con respecto a la equidad en los medios utilizados para determinar las recompensas (justicia procesal), y la equidad de estas

(justicia distributiva), más aumenta el nivel de satisfacción laboral y el compromiso organizacional, mientras que se reduce la intención de renuncia.

#### *Clima organizacional*

Thatcher et al. (2002) evaluaron el efecto del clima organizacional sobre la intención de renuncia en una empresa de tecnologías de la información y confirman que se tiene un efecto directo sobre la intención de abandono. Por su parte, Alkahtani (2015) indica que, en la revisión de los trabajos empíricos existentes, diferentes investigadores establecieron que el clima organizacional desanimador afecta negativamente la satisfacción laboral y, en consecuencia, acelera la rotación de los empleados.

#### *Oportunidades de promoción*

Belete (2018) indica que la promoción es el avance de un empleado a un puesto más alto con mayores responsabilidades y un salario aumentado, mejores condiciones de servicio y, por lo tanto, mejor. De acuerdo con Shah y Khan (2015) la satisfacción laboral y las oportunidades de promoción son un factor importante que afecta las intenciones de rotación; por su parte, Biswakarma (2016) indica que la velocidad de promoción y el crecimiento de la remuneración son los principales factores que tienen un alto impacto directo en las intenciones de renuncia.

Stahl et al. (2009) indican que las oportunidades profesionales percibidas fuera de la organización y la falta de oportunidades de avance profesional dentro de la misma aumentan las intenciones del empleado de abandonar la organización.

#### *Salario*

Según Belete (2018) los empleados, generalmente, buscan mejorar su nivel de ingresos, por tanto, los empleados mejoran su nivel salarial si obtienen un aumento en su trabajo actual, o si se unen a otras organizaciones que les proporcionarán una buena remuneración. Con base en lo anterior, el salario tiene una influencia directa potencialmente importante en la intención de

renuncia voluntaria; al mismo tiempo, el nivel de pago y las recompensas tienen una relación negativa y significativa con la intención de renuncia.

#### *Cultura organizacional*

Dwivedi y Kaushik (2013) indican que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido que distingue a una organización de otras; además, sostienen que la intención de rotación está significativamente influenciada por la cultura organizacional. Habib et al. (2014) indican que la cultura organizacional es un elemento importante que influye en gran medida en el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral y la retención. Carmeli (2005) sostiene que la cultura organizacional que brinda trabajos desafiantes disminuye el ausentismo y las intenciones de retirarse de la ocupación, el trabajo y la organización.

#### *Estrés laboral*

Jha (2014) indica que el estrés laboral es un factor organizativo importante que aumenta la intención de renunciar. El estrés puede originarse, entre otras causas, en la ambigüedad de roles, el conflicto de roles, la sobre carga de trabajo y el conflicto entre el trabajo y la familia (o bien, entre la familia y el trabajo).

#### *Satisfacción laboral*

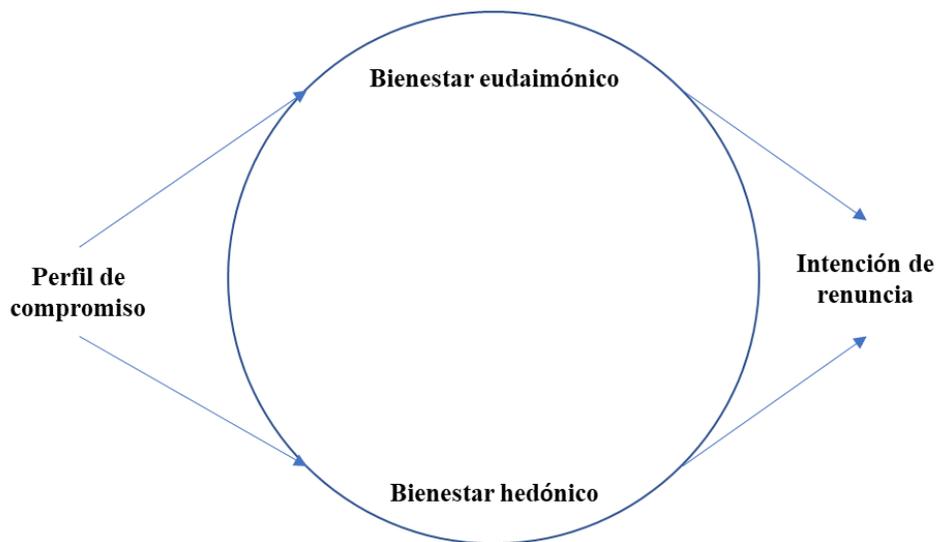
La satisfacción laboral es el estado en el que una persona está satisfecha y contenta con el trabajo (Belete, 2018). Alkahtani (2015) demostró que la satisfacción laboral tiene una relación con la intención del empleado de abandonar su trabajo.

### **2.5. Modelo teórico de esta tesis**

Con base en los antecedentes anteriores, el modelo teórico que se pone a prueba en esta tesis se muestra en la Figura 9. En ésta, de izquierda a derecha, se parte del concepto de perfil de compromiso organizacional, que, a grandes rasgos, es una combinación específica de diferentes

niveles de compromiso afectivo, normativo y de continuidad que se presentan en diferentes personas. Personas diferentes pueden tener diferente perfil, pero con base en una medida de semejanza, los perfiles individuales se engloban en grupos a los que se denomina “perfiles de compromiso”. Resulta notable que, aunque las dimensiones de constructos psicológicos (entre ellos el compromiso), se supone que operan en conjunto, la investigación en ellos se haya centrado tradicionalmente en análisis de variables (o dimensiones) individuales (P. ej. regresión múltiple) (Stanley et al, 2017).

*Figura 9. Modelo de investigación.*



Fuente: Elaboración propia.

Estudios como los de Meyer et al. (2013) ya han examinado los perfiles de compromiso y, en efecto, han sugerido que éstos varían en diferentes muestras de empleados y que, además, podrían tener diferentes relaciones con constructos como la intención de renuncia. Así, mientras que algunos perfiles podrían tener relaciones positivas con la intención de renuncia (P. ej. un perfil donde todas las dimensiones del compromiso fueran bajas), otros podrían tener relaciones negativas con tales intenciones (P. ej. un perfil en donde fueran muy altas todas las dimensiones del compromiso). Pero, ex-ante, no se pueden conocer los perfiles que se encontrarán en cada

muestra. Por ello, la identificación de perfiles es una tarea mayormente inductiva (Gabriel et al., 2018). Una ventaja de este tipo de investigación (también llamada “centrada en la persona”) es que se puede identificar claramente (y con base en datos más que en arquetipos conceptuales) el perfil de las personas, que en el caso de esta tesis sería a partir del compromiso organizacional, que serían más idóneas para permanecer más tiempo en la organización.

Dicho lo anterior, y como ya se entrevió en la introducción de esta tesis, el compromiso organizacional es un factor que, en términos de la SDT, influenciaría el bienestar de los empleados, pues tendría un impacto en la satisfacción de las necesidades de competencia, autonomía y relación (Meyer y Maltin, 2010). Las personas comprometidas (se supone que) son estables y productivas (Allen y Meyer 1991); lo que, de acuerdo con los esquemas básicos de expectativa-esfuerzo-recompensa, conllevaría recompensas intrínsecas (sensación de logro) y extrínsecas (promociones o mejoras salariales). Las recompensas, en consecuencia, infundirían en las personas fuertes sensaciones de competencia (*pude hacerlo*), autonomía (*sé que lo puedo hacer cuando me lo proponga*) y relación (*soy valorado y reconocido por la organización*). A partir de la SDT, y de acuerdo con Meyer y Maltin (2010), cuanto mayor sea la satisfacción de tales necesidades, mejores emociones positivas (bienestar hedónico) y mayor sentido de crecimiento y realización (bienestar eudaimónico). Intuitivamente, un alto sentido del bienestar reduciría la intención de renuncia y, por ello, el bienestar subjetivo (tanto hedónico como eudaimónico) mediarían la relación entre los perfiles de compromiso organizacional y las intenciones de renuncia.

En el siguiente capítulo se expone el método de investigación que se usó para poner a prueba el modelo teórico anterior.

## **CAPÍTULO III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Hipótesis**

Con base en el modelo teórico anteriormente presentado, se presentan las siguientes hipótesis.

Hipótesis 1: El perfil de compromiso se asocia con la intención de renuncia en una forma tal que la media de la intención de renuncia difiere significativamente entre los diferentes perfiles de compromiso.

Hipótesis 2: El bienestar eudaimónico media la relación existente entre los perfiles de compromiso y la intención de renuncia.

Hipótesis 3: El bienestar hedónico media la relación existente entre los perfiles de compromiso y la intención de renuncia.

### **3.2. Diseño de investigación**

El enfoque de esta investigación se fundamenta en la recolección de datos y su procesamiento mediante un método estadístico; consecuentemente, representa un enfoque cuantitativo (Hernández y Mendoza, 2018). De acuerdo con Cernas Ortiz y Mercado Salgado (2022), el método cuantitativo se fundamenta en la noción de la cuantificación de una realidad presupuestada como objetiva, y se fundamenta en la cuantificación de conceptos a priori para producir conocimiento generalizable. En este contexto, las escalas numéricas brindaron asistencia para evaluar la magnitud del fenómeno de estudio y descubrir las interacciones subyacentes entre los conceptos implicados.

Esta investigación también resulta ser de naturaleza deductiva, pues se parte de un marco teórico y de un conjunto de hipótesis para llegar a resultados que apoyen o rechacen esas hipótesis (Creswell, 2009). Es necesario aclarar que, como se mencionó antes, aunque la identificación de

perfiles sea una tarea inductiva, el diseño de investigación en esta tesis es eminentemente deductivo. También se destaca que en el presente estudio se llevó a cabo un análisis correlacional, con el propósito de detectar la relación entre las variables indicadas, así como la fuerza que existe en esas relaciones. El diseño correlacional se justifica por la complejidad de manipular las variables examinadas en un entorno controlado, lo que se traduce en una posible influencia en el efecto de Hawthorne. Este efecto implicaría que los colaboradores modificarían su perfil de compromiso, la intención de renunciar y su nivel de bienestar, ya que se sentirían observados.

El diseño de investigación fue no experimental, ya que no se llevó a cabo manipulación directa de las variables de estudio, ni se llevó a cabo los análisis en un ambiente controlado, lo que implica que no se produjo intervención directa por parte del investigador y no se alteró el objeto de investigación.

La investigación se llevó a cabo en un ámbito transversal, ya que el análisis de las variables y la recolección de los datos se llevó a cabo en un momento específico del tiempo, con el fin de identificar la correlación entre las variables de estudio (Hernandez Sampieri y Mendoza, 2018). Este propósito se consideró adecuado debido a que las variables de estudio se asumen como relativamente constantes en el tiempo. Es otras palabras, un perfil de compromiso no se presume que pudiera cambiar de un día al otro. En efecto, la media de un perfil de compromiso sería relativamente estable en aquellos individuos con cierta intención de renuncia. En caso de que no sea así, las variaciones tendrían sentido, y se requeriría un análisis longitudinal. En el presente estudio, se ha descartado la última posibilidad. En suma, el perfil de compromiso no se presume de naturaleza episódica, sino disposicional, parcialmente estable (tal cual como una actitud).

### 3.3. Participantes

La estructura organizacional de la dirección de operaciones de la empresa objeto de estudio se compone por 285 empleados, los cuales conforman un equipo multidisciplinario que garantiza la operación de la compañía.

En el equipo de trabajo se encontraban 250 hombres y 35 mujeres al momento de llevar a cabo el análisis. Se estipuló la recolección de al menos 100 respuestas de los colaboradores que integran la dirección de operaciones de la empresa en cuestión; esto, con el objetivo de obtener una mayor representatividad. También, dicho número se estipuló como objetivo ad-hoc pues en la empresa resultaba difícil incluir a todo el personal en el análisis (máxime, en horas de trabajo).

Los datos se recolectaron mediante una encuesta en línea, efectuada por Microsoft TEAMS, Microsoft Outlook y WhatsApp, a empleados de confianza y personal sindicalizado pertenecientes a la dirección de operaciones de la empresa.

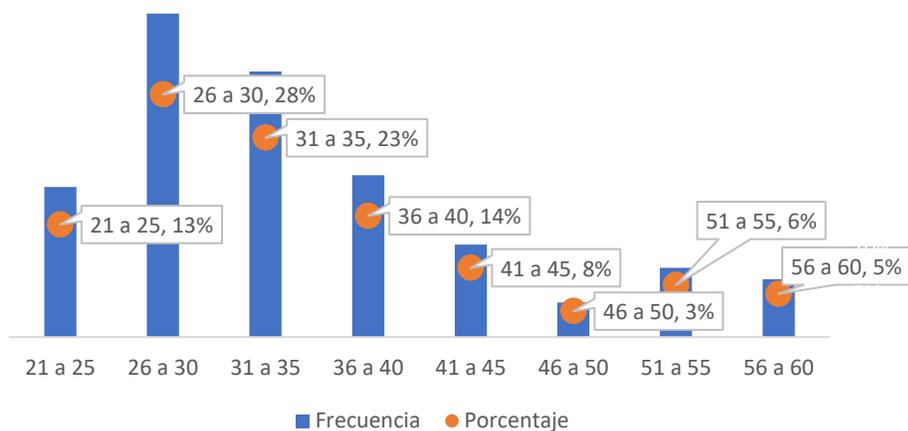
La encuesta se llevó a cabo entre marzo y mayo del año 2022, sin que se requiriera información confidencial o personal a los participantes. El total de casos de la base de datos final para este documento fue de 100. Por consiguiente, resulta plausible afirmar que en este estudio se empleó un muestreo de conveniencia más que un muestreo probabilístico. Es decir, y en un sentido estricto, la muestra no se consideraría del todo representativa de la población total.

La tasa de respuesta fue de 100/285, es decir, del 35%. Durante la adquisición de los datos, el investigador remitió el enlace de la encuesta a todos los miembros que conforman población de estudio.

A continuación, se muestra la distribución de los participantes tomando en consideración algunas variables demográficas:

## Edad

Figura 10. Distribución de la edad de los participantes.

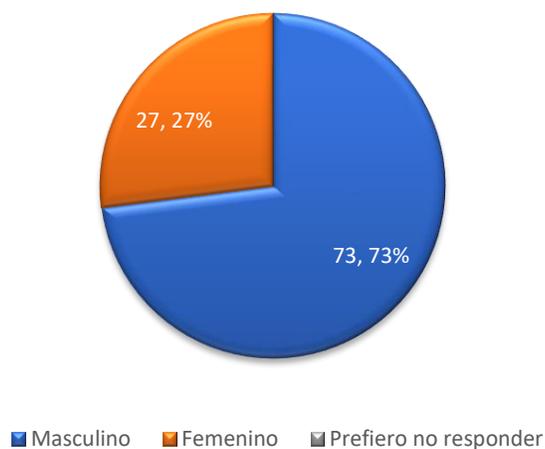


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 10, el rango de edad con mayor frecuencia es el de 26 a 30 años, con un 28% de la población de los participantes. Los participantes tuvieron una edad promedio de 34.8 años.

## Género

Figura 11. Distribución del género de los participantes.

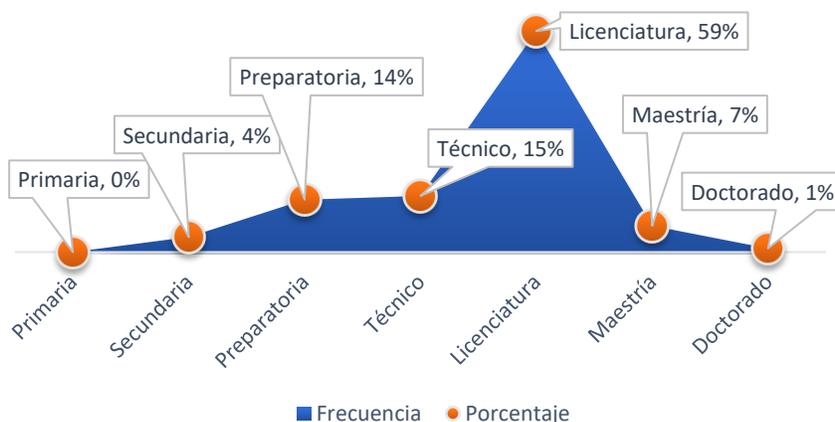


Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 11, el 73% de los participantes eran de género masculino. Los demás participantes fueron femeninos (23%).

### *Nivel escolar*

*Figura 12. Distribución del nivel escolar de los participantes.*

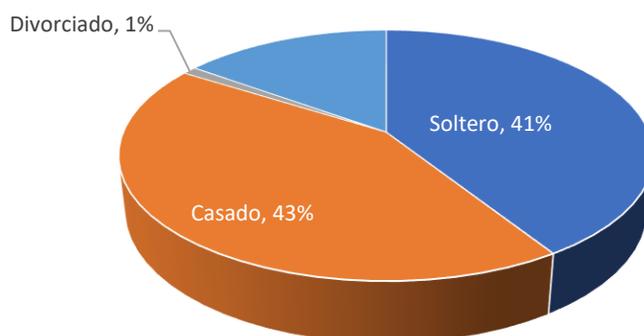


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 12 indica que, en cuanto al nivel escolar, la mayoría los participantes fueron de licenciatura (59%). El 33% de la población tiene un nivel escolar menor a licenciatura y sólo el 8% posgrado.

### *Estado civil*

*Figura 13. Distribución del estado civil de los participantes.*

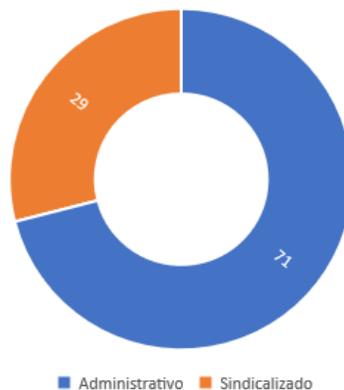


Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 13, el estado civil de los participantes fue solteros (41%), casados (43%) y unión libre (15%), sólo un 1% de la muestra tiene el estado civil de divorciado.

*Tipo de personal*

Figura 14. Distribución del tipo de personal de los participantes.

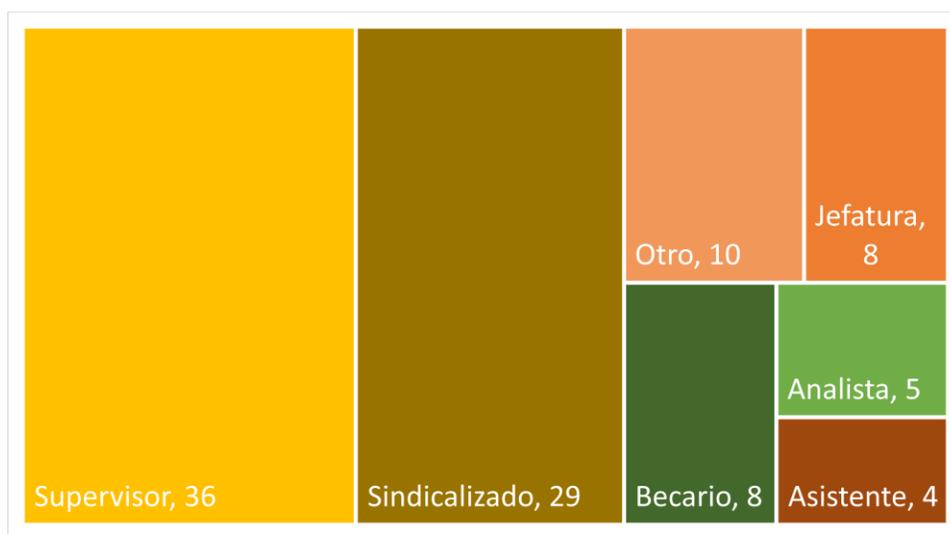


Fuente: Elaboración propia.

Con relación al tipo de personal, la Figura 14 indica que los participantes en su mayoría fue personal administrativo (71%); el resto fueron personal sindicalizado (29%).

*Posición en la compañía*

Figura 15. Distribución de la posición que ocupan los participantes en la compañía.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 15, la mayoría de los participantes tuvieron nivel de supervisor (36%), personal sindicalizado (29%), otro (10%), jefaturas y becarios (8%), analista (5%) y asistentes (4%).

#### *Departamento perteneciente*

*Figura 16. Distribución de los departamentos a los que pertenecen los participantes.*



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la Figura 16, los participantes en su mayoría pertenecen al departamento de manufactura (33%), seguido del departamento de mantenimiento y proyectos (24%) y logística (13%).

### **3.4. Procedimiento**

Con el propósito de llevar a cabo la recopilación de los datos, se procedió a solicitar al Departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio una base de datos que

contiene la siguiente información: número de empleado, tipo de empleado, nombre del empleado, correo electrónico y número telefónico de contacto.

Una vez que se ha adquirido la base de datos, el investigador remitió el enlace de la encuesta a todos los miembros de la lista. Es de suma importancia destacar que se ha solicitado al personal la confirmación del momento en que completarán la encuesta por lo que la tasa de respuesta fue de 100/285, es decir, del 35%.

Asimismo, se ha establecido un formulario que permite que todas las preguntas sean obligatorias, lo que garantizó que los participantes contestarán en su totalidad la encuesta.

### **3.5. Operacionalización de variables**

Con el fin de evaluar los conceptos vinculados en esta investigación, se emplearon escalas válidas y confiables previamente reportadas en la literatura. Las preguntas empleadas en el cuestionario motivo de esta investigación se tradujeron al español de los siguientes instrumentos elaborados por Allen y Meyer (1990), Diener et al. (2010) y Dwivedi (2015). Con relación al instrumento de bienestar eudaimónico de Salavera y Usán (2019), no fue necesario traducir las preguntas, ya que se encuentran en el idioma español.

Las variables de estudio se definen y operacionalizaron de la siguiente manera:

*Compromiso afectivo:* Esta variable se midió mediante la escala de ocho reactivos de compromiso afectivo de Allen y Meyer (1990). Los reactivos se presentaron en un formato tipo Likert de siete puntos que fue de 1 a 7; de muy en desacuerdo a muy de acuerdo respectivamente. El Alpha de Cronbach original de la escala presentada por sus autores fue de 0.87. Un ejemplo de un elemento de compromiso afectivo es '*Esta organización tiene un gran significado personal para mí*'.

*Compromiso de continuidad:* Esta variable se midió mediante la escala de ocho reactivos de compromiso de continuidad de Allen y Meyer (1990). Los reactivos se presentaron en un formato tipo Likert de siete puntos que fue de 1 a 7; de muy en desacuerdo a muy de acuerdo respectivamente. El Alpha de Cronbach original de la escala presentada por sus autores fue de 0.75. Un ejemplo de un elemento de compromiso de continuidad es *‘Sería muy difícil para mí dejar mi organización en este momento, incluso si quisiera’*.

*Compromiso normativo:* Esta variable se midió mediante la escala de ocho reactivos de compromiso normativo de Allen y Meyer (1990). Los reactivos se presentaron en un formato tipo Likert de siete puntos que fue de 1 a 7; de muy en desacuerdo a muy de acuerdo respectivamente. El Alpha de Cronbach original de la escala presentada por sus autores fue de 0.79. Un ejemplo de un elemento de compromiso normativo es *‘Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización’*.

Para medir la variable mediadora de bienestar hedónico se empleó la siguiente escala:

*Experiencia positiva y negativa:* Esta variable se midió mediante la escala de doce reactivos de experiencia positiva y negativa de Diener et al. (2010). Los reactivos se presentaron en un formato tipo Likert de cinco puntos que fue de 1 a 5; de muy raramente o nunca, a muy a menudo o siempre, respectivamente. El Alpha de Cronbach original de la escala presentada por sus autores fue de 0.87 para la experiencia positiva y 0.81 para la experiencia negativa. Un ejemplo de un elemento de experiencia positiva es *‘Me siento positivo’*.

Para medir la variable de bienestar eudaimónico se empleó la siguiente escala:

*Florencia:* Esta variable se midió mediante la escala floreciente de ocho reactivos de Diener et al. (2010). Los reactivos se presentaron en un formato tipo Likert de siete puntos que fue de 1 a 7; de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, respectivamente. El Alpha de

Cronbach original de la escala presentada por sus autores fue de 0.87. Un ejemplo de un elemento de la escala floreciente es '*Estoy comprometido e interesado en mis actividades diarias*'.

Para medir la variable de intención de renuncia se empleó la siguiente escala:

*Intención de renuncia:* Esta variable se midió mediante la escala de seis reactivos de intención de renuncia de Dwivedi (2015). Los reactivos se presentaron en un formato tipo Likert de cinco puntos que fue de 1 a 5; de muy en desacuerdo a muy de acuerdo, respectivamente. El Alpha de Cronbach original de la escala presentada por sus autores fue de 0.84. Un ejemplo de un elemento de intención de renuncia es '*Ocasionalmente, pienso en dejar esta organización*'.

### **3.6. Técnica de análisis de datos**

Se emplea la estadística descriptiva para presentar y caracterizar los datos de esta investigación. Ello resulta beneficioso para comprender la estructura de un patrón de comportamiento general (Rendón et al., 2016). Entre las técnicas de análisis descriptivo empleadas, se encuentran la media aritmética y la desviación estándar. También se utilizó la correlación de Pearson con el objetivo de medir la correlación entre dos variables en un rango que va desde -1 a 1 (Benesty et al., 2009).

Asimismo, se llevó a cabo una evaluación de la confiabilidad de los conceptos mediante el alfa de Cronbach y el Análisis Factorial Confirmatorio, el cual posibilita la agrupación de las variables (ítems) que se correlacionan fuertemente entre sí y evaluar su validez (Pérez y Medrano, 2010). En adición, los datos de esta investigación han de ser analizados mediante la prueba Shapiro-Wilk (W), con el propósito de contrastar su normalidad y evaluar si cuentan con una distribución normal (Razali y Wah, 2011).

Para la determinación de los perfiles de compromiso, se empleó el análisis de conglomerados jerárquicos y de K-Means. Estos algoritmos permitieron identificar los perfiles

subyacentes de los sujetos mediante ciertas variables de interés (en este caso, el compromiso afectivo, de continuidad y normativo). El análisis de conglomerados es un método conveniente para identificar grupos homogéneos de objetos llamados conglomerados (o clústeres); los objetos (casos u observaciones) en un conglomerado comparten características y, todos ellos en conjunto, difieren significativamente de los objetos que no pertenecen al conglomerado (Mooi y Sarstedt, 2011).

Para validar la estabilidad de los perfiles se utilizó el análisis de las reglas de parada: Kalinsky-Haravast y Duda-Hart, así como la homogeneidad de los conglomerados. Para determinar la relación de los perfiles con los niveles de intención de renuncia se utilizó el análisis de varianza ANOVA. Para determinar la mediación se utilizó la macro PROCESS, de SPSS y/o STATA 16. También se analizó el tamaño del efecto mediante el cálculo de la  $p$  de Cohen (1988).

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO**

### **4.1. Resultados**

#### **4.1.1. Resultados descriptivos**

La Tabla 5 exhibe estadísticos descriptivos, correlaciones y estimados de confiabilidad. Como se puede apreciar, en función de las dimensiones del compromiso, la media más alta es la del compromiso afectivo, mientras que la más baja es la del compromiso normativo. En lo que respecta a la dimensión del bienestar hedónico, se puede observar una media de 4.19 con relación a la experiencia positiva y de 2.16 en la experiencia negativa. En cuanto a la escala del bienestar eudaimónico, la media de la escala floreciente es de 6.39. Teniendo en cuenta la media de la intención de renuncia (2.73), podemos inferir que la muestra en estudio tiene poca intención de abandonar la compañía.

Por otro lado, en lo que respecta a las correlaciones de las dimensiones del compromiso, el compromiso afectivo se asocia positivamente con la escala de experiencia positiva y floreciente, mientras que negativamente con la experiencia negativa y la intención de renuncia. El compromiso de continuidad se asocia negativamente con la experiencia negativa y la intención de renuncia. El compromiso normativo se relaciona de manera positiva con la escala de experiencia positiva y floreciente, y de manera negativa con la experiencia negativa y la intención de renuncia. A juzgar por las correlaciones, el compromiso afectivo estaría relacionado con el bienestar del empleado, y las otras dos dimensiones lo estarían parcialmente (compromiso normativo), o en forma trivial (compromiso de continuidad). Por último, las tres dimensiones del compromiso están estrechamente relacionadas entre sí.

Resulta notorio, en las correlaciones, que las dimensiones del compromiso tienen asociaciones más fuertes con la intención de renuncia que las del bienestar. Y entre las del bienestar, la experiencia negativa (como era de esperarse), muestra una relación positiva con las

intenciones de renuncia. La experiencia positiva tiene una correlación fuerte con la florecencia; lo que indicaría que el bienestar hedónico está bastante relacionado con el bienestar eudaimónico.

La Tabla 5 muestra que los valores de confiabilidad ( $\alpha$ ) para el compromiso afectivo (0.73), experiencia positiva (0.91) y negativa (0.89), escala floreciente (0.77), e intención de renuncia (0.75) están por arriba del valor convencional de 0.70. El resto de las variables tienen un valor inferior al valor convencional de 0.70. Los valores de confiabilidad del compromiso normativo y continuidad (por debajo de 0.70) no son del todo problemáticos en esta tesis debido a que la variable central del estudio son los perfiles de compromiso más no las dimensiones individuales per se. Los perfiles de compromiso se obtuvieron mediante el análisis de conglomerados que se describirá en una sección posterior.

Por otro lado, la prueba de Shapiro-Wilk (en la Tabla 5) indica que algunas variables difieren significativamente de la distribución normal. Contrario a lo que comúnmente se piensa, esta situación no es problemática en ANOVA ya que lo que importa en ese análisis (tanto como en la regresión) es que los residuales del modelo sigan una distribución normal, y no que las variables de respuesta lo sean (Minitab 20 Support, 2023). De hecho, en ANOVA, las variables de respuesta comúnmente no siguen una distribución normal ya que los distintos grupos involucrados en el análisis tendrían medias diferentes (o al menos eso es una suposición común).

Tabla 5. Estadística descriptiva y correlaciones.

Variables	Media	Desv. est.	$\alpha$	Shapiro-Wilk	1	2	3	4	5	6
1 Compromiso afectivo	5.27	0.94	0.73	0.97*						
2 Compromiso de continuidad	4.80	0.93	0.68	0.98	0.44**					
3 Compromiso normativo	4.69	0.82	0.58	1.00	0.49**	0.35**				
4 Experiencia positiva	4.19	0.63	0.91	0.91**	0.44**	0.12	0.19			
5 Experiencia negativa	2.16	0.76	0.89	0.96**	-0.34**	-0.13	-0.19	-0.65**		
6 Florecencia	6.39	0.47	0.77	0.88**	0.47**	0.13	0.24*	0.53**	-0.42**	
7 Intención de renuncia	2.73	0.77	0.75	0.98	-0.42**	-0.37**	-0.49**	-0.25*	0.20*	-0.27**

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia.

Se llevaron a cabo pruebas de diferencias de medias tomando en cuenta las variables que se indican en la Tabla 5 y variables demográficas como el género, el máximo nivel de estudios, el tipo de personal, la posición y departamento al que pertenecen en la compañía. Los resultados se detallan a continuación:

En la variable del compromiso de continuidad se puede observar un nivel de significación  $p = 0.0151$  entre el tipo de personal, la media más alta es la del personal sindicalizado (5.16), mientras que la más baja es la del personal administrativo (4.66).

En la variable del compromiso normativo se puede observar un nivel de significación  $p = 0.0181$  entre el género, con una media de 4.81 para el caso del género masculino y de 4.37 en el femenino. Con relación al tipo de personal, se establece un nivel de significación  $p = 0.0312$ , donde se encuentra la media más alta para el personal sindicalizado (4.97), mientras que la más baja para el personal administrativo (4.58). Asimismo, se observó una significancia  $p = 0.0081$  en el caso de la posición que ocupa el personal en la compañía, siendo las medias más altas para aquellos colaboradores con el cargo de personal sindicalizado (4.97) y jefaturas (4.73), y la más baja para el personal analista (3.70).

Con relación a la variable de experiencia negativa, se ha obtenido un nivel de significación  $p = 0.0135$  entre los departamentos a los que pertenecen los empleados. La media más alta se encuentra en el departamento de logística (2.74), mientras que la más baja se encuentra en el departamento de seguridad y responsabilidad integral (1.52).

En última instancia, para la variable intención de renuncia se obtuvo un nivel de significancia entre el nivel escolar con un valor  $p = 0.0064$ , la media más alta para aquellos con doctorado (4.33) y la más baja para los de secundaria (2.08). Con relación al tipo de personal, se establece un nivel de significación  $p = 0.0237$ , donde se encuentra la media más alta para el personal administrativo (2.84) y la más baja para el personal sindicalizado (2.46). Asimismo, en el

caso de la posición que ocupan los empleados en la compañía, el nivel de significación  $p = 0.032$  con la media más alta para becarios (3.19) y jefaturas (3.17) y las más bajas para personal sindicalizado (2.46) y otros (2.32).

#### **4.1.2. Análisis factorial confirmatorio**

El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) es un método que emplea ecuaciones estructurales para asegurar que los ítems y dimensiones que se estudian en un instrumento estén contextualizados y garanticen que la medición es adecuada (Batista y Coenders, 2012).

Se generan los índices absolutos, de incremento y de parsimonia mediante el método de Máxima Verosimilitud. Se lleva a cabo una interpretación de estos ítems a partir de los umbrales establecidos por Hair et al. (2010) y por Byrne (2010). Se espera que los valores de  $\chi^2$  sean significativos en el presente estudio. A continuación, se encuentra el RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), cuyo valor debería ser inferior a 0,07 si el CFI es  $>0,90$ . En lo que respecta a los ajustes incrementales, se pueden incluir los calores CFI (Comparative Fit Index) y TLI (Tucker-Lewis Index) cuyos umbrales se espera que sean  $>0,90$  y mejor si es  $\geq 0,95$ . En última instancia, como un índice de parsimonia, se emplea la  $\chi^2$  normada que equivale al  $\chi^2/gf$ , cuyos valores ideales deberían ser  $\leq 2$  o 3.

La Tabla 6 presenta el resultado del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para las escalas de medición del compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo, experiencia positiva y negativa, florecencia e intención de renuncia.

Los resultados sugieren que el compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo, la experiencia positiva y negativa, la florecencia e intención de renuncia existen en los datos analizados, y que las escalas funcionan de manera razonable en los datos analizados. Esto se puede observar en la Tabla 6 en los modelos base y modelos con efectos del

método. El modelo base se refiere a que los reactivos de la escala no se les permite relacionarse entre ellos. El modelo con efectos del método se refiere a que los reactivos de la escala si se pueden correlacionar con base en la identificación de índices de modificación. En la tabla en cuestión algunos modelos base (P. ej., compromiso de continuidad) los índices de RMSEA, CFI y TLI están por arriba de los niveles aceptables convencionalmente establecidos (RMSEA<0.08, CFI>0.95, TLI>0.95; Hair et al., 2010). En otros casos, donde el modelo base no convergió de manera aceptable se procedió a corregir los índices de modificación. Habiendo hecho esto, el resto de las escalas (P. ej., compromiso afectivo) convergieron adecuadamente y por lo tanto se considera que muestran validez de constructo. Hay que tomar en cuenta que la corrección de los índices de modificación no altera la suposición de consistencia interna de los reactivos (Hair et al., 2010). Por ello, la corrección de los índices de modificación se consideró adecuado en esta tesis.

*Tabla 6. Análisis Factorial Confirmatorio.*

<b>Resumen</b>		<b>N = 100</b>								
<b>Compromiso afectivo</b>										
	$\chi^2$	P	Grados de libertad	RMSEA	CFI	TLI	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$ Grados de libertad	$\Delta\chi^2$ Valor P	$\Delta$ CFI
Modelo base	49.175	0.000	20	0.121	0.827	0.758				
Modelo con efectos del método	15.926	0.387	15	0.025	0.995	0.990	33.249	5	0.000	0.168
<b>Compromiso de continuidad</b>										
	$\chi^2$	P	Grados de libertad	RMSEA	CFI	TLI	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$ Grados de libertad	$\Delta\chi^2$ Valor P	$\Delta$ CFI
Modelo base	21.508	0.368	20	0.027	0.984	0.977				
Modelo con efectos del método	9.550	0.921	17	0.000	1.000	1.133	11.958	3	0.008	0.016
<b>Compromiso normativo</b>										
	$\chi^2$	P	Grados de libertad	RMSEA	CFI	TLI	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$ Grados de libertad	$\Delta\chi^2$ Valor P	$\Delta$ CFI
Modelo base	33.725	0.028	20	0.083	0.868	0.815				
Modelo con efectos del método	15.037	0.593	17	0.000	1.000	1.031	18.688	3	0.000	0.132
<b>Experiencia positiva y negativa</b>										
	$\chi^2$	P	Grados de libertad	RMSEA	CFI	TLI	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$ Grados de libertad	$\Delta\chi^2$ Valor P	$\Delta$ CFI
Modelo base	104.751	0.000	53	0.099	0.935	0.919	124.022	1	0.000	0.155
Modelo con efectos del método	58.382	0.059	43	0.060	0.981	0.970	46.369	10	0.000	0.046

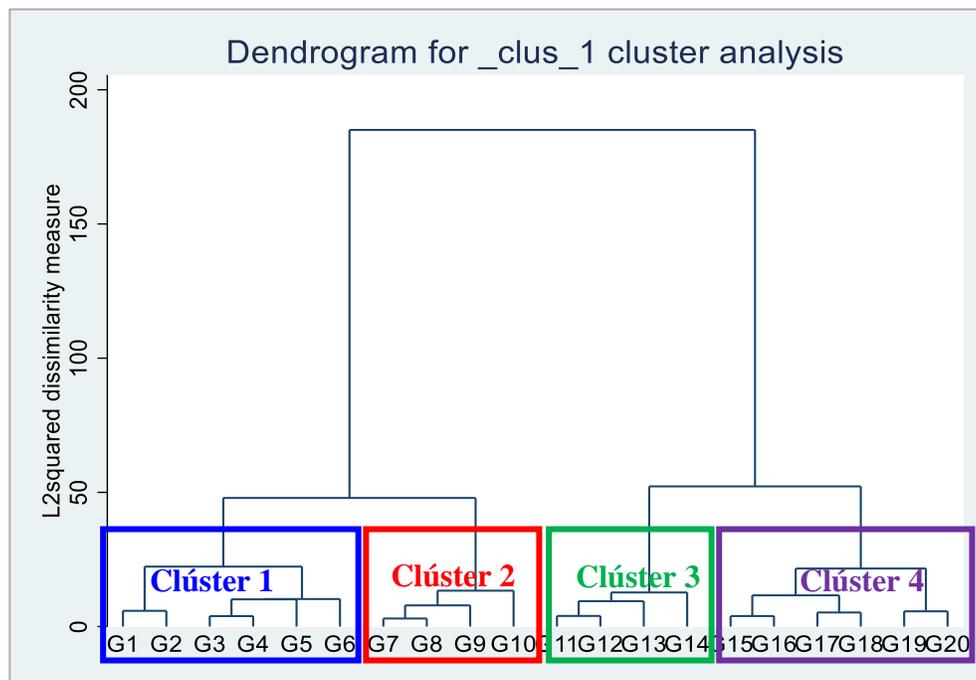
Florescencia										
	$\chi^2$	P	Grados de libertad	RMSEA	CFI	TLI	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$ Grados de libertad	$\Delta\chi^2$ Valor P	$\Delta$ CFI
Modelo base	60.398	0.000	20	0.142	0.789	0.705				
Modelo con efectos del método	11.140	0.675	14	0.000	1.000	1.030	49.258	6	0.000	0.211
Intención de renuncia										
	$\chi^2$	P	Grados de libertad	RMSEA	CFI	TLI	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2$ Grados de libertad	$\Delta\chi^2$ Valor P	$\Delta$ CFI
Modelo base	9.706	0.375	9	0.028	0.995	0.992				
Modelo con efectos del método	3.478	0.747	6	0.000	1.000	1.043	6.228	3	0.101	0.005

Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.3. Identificación de los perfiles de compromiso

Con el fin de identificar los perfiles del compromiso, y tomando como medida de distancia la euclídea cuadrada, primeramente, se llevó a cabo un análisis de conglomerados jerárquicos mediante el método de Ward. Se obtuvo el dendograma correspondiente, en el cual se detectaron cuatro grupos principales, los cuales se pueden visualizar en la Figura 17.

Figura 17. Dendograma para identificar perfiles de compromiso.



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se corrieron las reglas de parada de Duda-Hart y Calinski-Harabasz, confirmándose la superioridad de la solución de cuatro grupos en la muestra. Con este resultado preliminar, se corrió la prueba de clústeres K-Means con el fin de asignar a las observaciones a cuatro grupos optimizados por STATA 16. La Tabla 7 presenta la distribución de las observaciones en los clústeres (o conglomerados), así como las medias de las dimensiones del compromiso en cada clúster. Como se puede apreciar en la tabla, el clúster 2 es el más numeroso y el clúster 1 el que menos observaciones tiene. Un poco más adelante (después de presentar el análisis de los valores T) se explica cómo se llegó a los nombres que cada clúster tiene en la tabla. Por ahora, tómese en cuenta que CA quiere decir compromiso afectivo, CC compromiso de continuidad y CN compromiso normativo.

*Tabla 7. Distribución de las observaciones en los clústeres.*

Clúster	Nombre	Frecuencia	%	Medias		
				CA	CC	CN
1	No comprometidos	20	20	4.67	3.43	4.01
2	Comprometidos	34	34	6.05	5.38	5.45
3	Interesados	23	23	5.64	5.30	4.31
4	Resentidos	23	23	4.28	4.64	4.53
F				50.35**	60.53**	30.55**

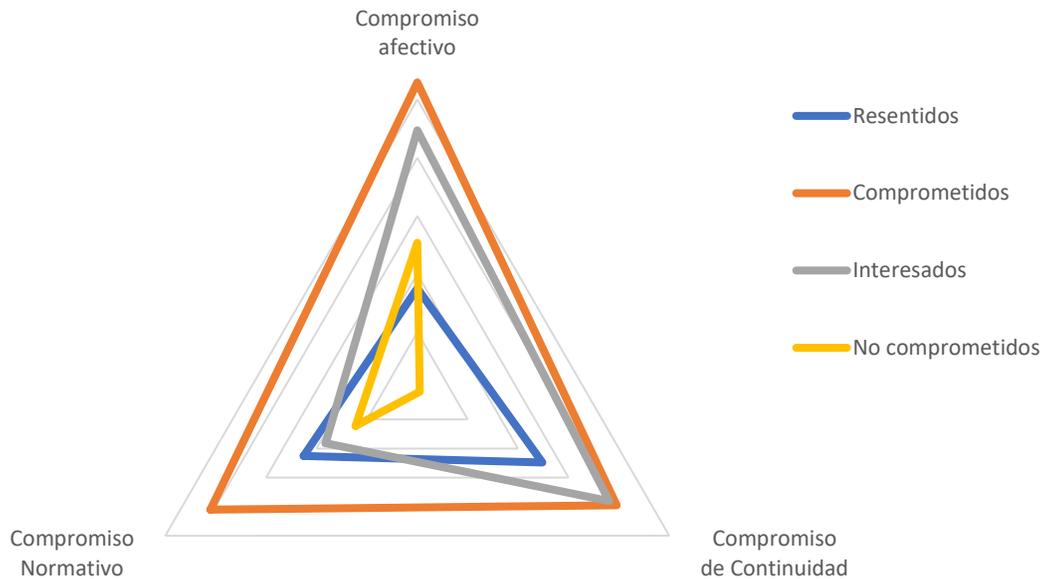
\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia.

Para visualizar los perfiles de compromiso, y a partir de las medias por conglomerado en la Tabla 7, en la Figura 18 se evidencia que el clúster 4 (resentidos) está claramente dominado por el compromiso de continuidad, mientras que los clústeres 1 (no comprometidos), 2 (comprometidos)

y 3 (interesados) se encuentran en mayor medida dominados por el compromiso afectivo, aunque en menor medida para el caso del clúster de los no comprometidos.

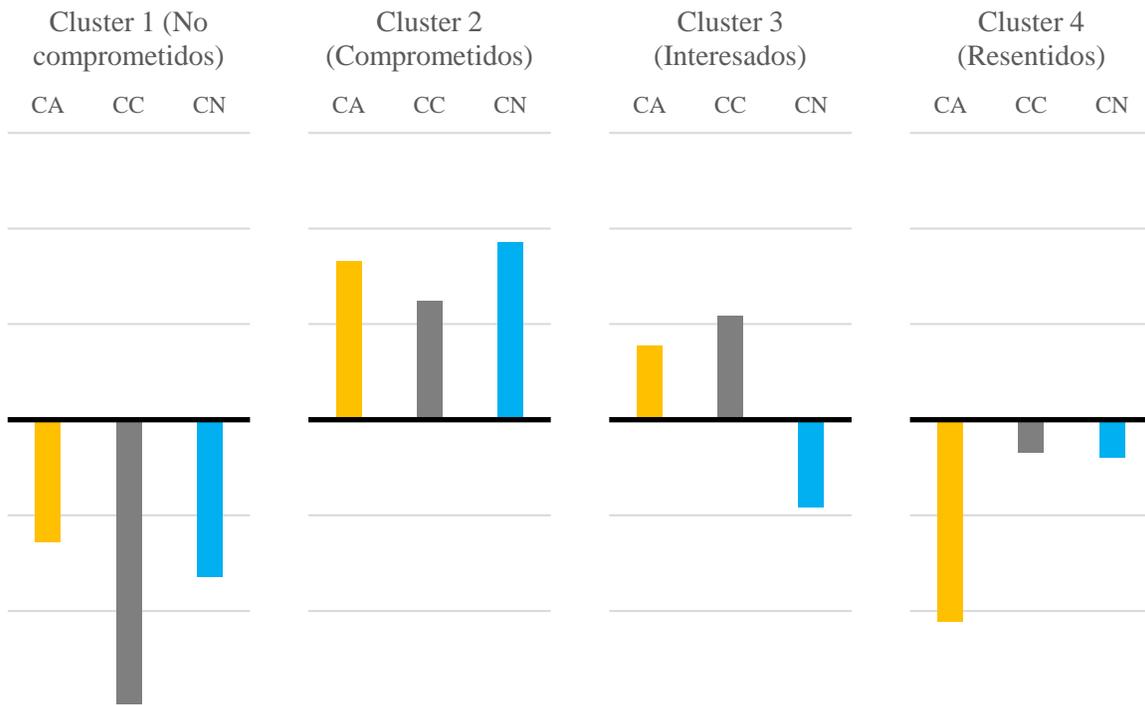
Figura 18. Gráfico radial de los diferentes perfiles de compromiso.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora sí, a fin de obtener una mayor comprensión de los perfiles de compromiso detectados en el análisis anterior, se procedió a calcular los valores T de los puntajes individuales de compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Con los valores T, cuyo valor medio siempre es de 50 (Statistics How To, 2023), se procedió a realizar el gráfico que se exhibe en la Figura 19. De acuerdo con Aiteco Consultores (2019), los valores T se basan en la transformación de la puntuación Z. Para ello, se basa en una media de 50 y una desviación atípica de 10; de esta manera, se ajustarán los datos a la curva normal.

Figura 19. Perfiles de compromiso encontrados en la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

El perfil de compromiso se puede describir de manera razonablemente en función de las gráficas mencionadas que se muestran en la Figura 18 y 19. El clúster 1 pertenece al grupo de los no comprometidos con compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo bajos. El clúster 2 es, sin duda, el de las personas comprometidas identificadas por compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo altos. El clúster 3 está formado por el grupo de los interesados. Este conjunto de individuos se distingue por un compromiso afectivo y de compromiso continuidad ligeramente superior a la media y una falta de compromiso normativo. El clúster 4 es el de los resentidos. Ello, debido a que las personas en este grupo carecen de compromiso afectivo (muy por debajo de la media), compromiso de continuidad y compromiso normativo ligeramente inferior a la media.

#### 4.1.4. Prueba de hipótesis

##### 4.1.4.1. Efectos principales

La primera hipótesis de este estudio postula que el perfil de compromiso se asocia con la intención de renuncia, lo cual implica que la media de la intención de renuncia difiere significativamente entre los diversos perfiles de compromiso. En términos generales, se evidencia una diferencia significativa en las medias de la variable intención de renuncia, en concordancia con los diversos perfiles de compromiso. A continuación, en la Tabla 8, se presentan las diferencias entre las medias de experiencia positiva y negativa, florecencia e intención de renuncia y los diferentes perfiles de compromiso.

Tabla 8. Diferencia de medias de las variables de estudio con los perfiles de compromiso.

Clúster	Nombre	Frecuencia	Medias			Intención de renuncia
			Experiencia positiva	Experiencia negativa	Florencia	
1	No comprometidos	20	4.04	2.49	6.31	3.36
2	Comprometidos	34	4.56	1.89	6.61	2.25
3	Interesados	23	4.10	2.04	6.45	2.64
4	Resentidos	23	3.84	2.38	6.09	2.97
F			8.58**	3.82*	7.01**	13.23**

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

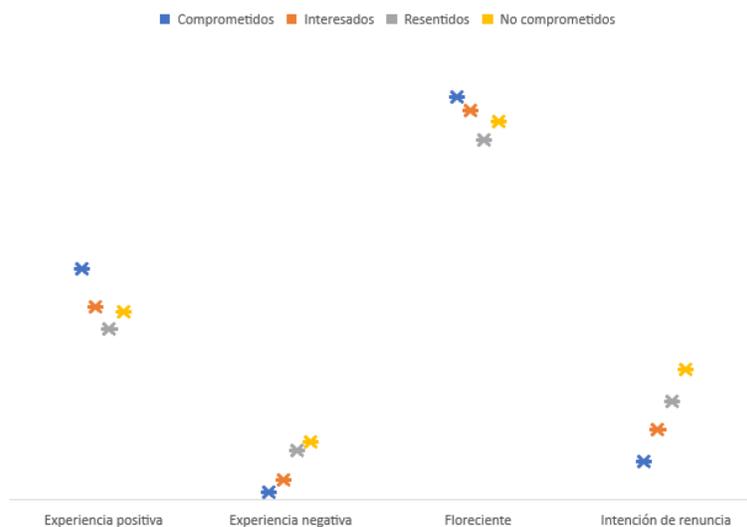
Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la Tabla 8, la intención de renuncia presenta una serie de diferencias significativas entre los cuatro perfiles de compromiso previamente identificados. En su caso, las personas no comprometidas (compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo bajos) revelan una mayor intención de abandonar la compañía (media de 3.36). Las personas comprometidas (con compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo altos) tienen la menor intención de renunciar (media de 2.25). Por otro lado, las personas

interesadas, con un compromiso afectivo y de continuidad ligeramente por arriba de la media y un compromiso normativo ligeramente inferior a la media, son menos propensas a tener la intención de renunciar (media de 2.64), en comparación con las personas resentidas, quienes se puede decir que “carecen” de compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo (ligeramente por debajo de la media). De acuerdo con estos resultados, la primera hipótesis de esta tesis se acepta.

Los resultados previos se evidencian en la Figura 20. En este gráfico se observa que para los empleados comprometidos la media de la experiencia positiva es la más alta y la más baja para los resentidos. La media de la experiencia negativa es más alta para el caso del grupo de los no comprometidos y la más baja para los comprometidos. Con relación a la media de la florecencia se observa que es mayor en el grupo de los comprometidos seguido de los interesados y los no comprometidos y al último las personas resentidas. Las intenciones de renuncia más altas se observan en las personas no comprometidas seguido de las personas resentidas, las interesadas y las comprometidas en última instancia.

Figura 20. Diferencia de medias de los diferentes perfiles de compromiso.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.4.2. Mediación

La segunda hipótesis de esta tesis postula que el bienestar eudaimónico media la relación existente entre los perfiles de compromiso y la intención de renuncia. Los resultados de la prueba de esta hipótesis se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9. Mediación del bienestar eudaimónico.

Resultado	M (F)		Y (IR)			
	Coeficiente (SE)		Coeficiente (SE)			
Constante	<b>i1</b>	6.313 **	<b>i3</b>	3.358 **	<b>i2</b>	4.468 **
<b>D1 (Comprometidos)</b>	<b>a1</b>	0.298 *	<b>c1</b>	-1.103 **	<b>c'1</b>	-1.051 **
<b>D2 (Interesados)</b>	<b>a2</b>	0.139	<b>c2</b>	-0.713 **	<b>c'2</b>	-0.689 **
<b>D3 (Resentidos)</b>	<b>a3</b>	-0.226	<b>c3</b>	-0.387	<b>c'3</b>	-0.427 *
	<b>M (F)</b>			<b>b</b>		-0.176

F=Florencia

IR=Intención de renuncia

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Efectos directos, indirectos y totales de la mediación del bienestar eudaimónico.

Categoría de compromiso	Efecto directo		Efecto indirecto	Efecto total	
Comprometidos	-1.103	**	-0.052	-1.051	**
Interesados	-0.713	**	-0.024	-0.689	**
Resentidos	-0.387		0.040	-0.427	*

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 10, antes que nada, se observa que los efectos directos, con relación a los empleados no comprometidos, en los comprometidos, interesados y resentidos tienen una menor

intención de renuncia; siendo sobresaliente el caso de los empleados comprometidos (-1.103). En los efectos indirectos se observa que, con respecto a los empleados no comprometidos, los comprometidos tienen menores intenciones de renuncia como resultado del efecto positivo del compromiso en la florecencia, en otras palabras, para los empleados comprometidos, la florecencia transmite más el efecto negativo del compromiso en la intención de renuncia que en las personas no comprometidas. Para el caso de los empleados interesados, se observa que, con relación a los empleados no comprometidos, tuvieron menores intenciones de renuncia como resultado del efecto positivo del compromiso en la florecencia, de tal manera que, en estos empleados la florecencia transmite más el impacto negativo del compromiso en la intención de renuncia en comparación con las personas no comprometidas.

Finalmente, para el caso de los empleados resentidos, con respecto a los no comprometidos, tienen mayores intenciones de renuncia como resultado del efecto positivo del compromiso en la florecencia; en estos empleados, la florecencia aumenta las intenciones de renuncia más que disminuirlas. Con base en la evidencia obtenida se rechaza la segunda hipótesis.

La hipótesis tres de esta tesis postula que el bienestar hedónico media la relación existente entre los perfiles de compromiso y la intención de renuncia. Los resultados de la prueba de esta hipótesis se muestran en la Tabla 11.

*Tabla 11. Mediación de la experiencia positiva.*

	<b>Resultado</b>	<b>M (E_POSI)</b>		<b>Y (IR)</b>			
		<b>Coficiente (SE)</b>		<b>Coficiente (SE)</b>			
	<b>Constante</b>	<b>i1</b>	4.042 **	<b>i3</b>	3.358 **	<b>i2</b>	3.637 **
<b>D1 (Comprometidos)</b>	<b>a1</b>		0.522 **	<b>c1</b>	-1.103 **	<b>c'1</b>	-1.068 **
<b>D2 (Interesados)</b>	<b>a2</b>		0.060	<b>c2</b>	-0.713 **	<b>c'2</b>	-0.709 **

	Resultado M (E_POSI)			Y (IR)			
	Coeficiente (SE)			Coeficiente (SE)			
	Constante	i1	4.042 **	i3	3.358 **	i2	3.637 **
<b>D3 (Resentidos)</b>		a3	-0.201	c3	-0.387	c'3	-0.401
	M (E_POSI)			b			-0.069

E\_POSI=Experiencia positiva

IR=Intención de renuncia

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Efectos directos, indirectos y totales de la mediación del bienestar hedónico (experiencia positiva).

Categoría de compromiso	Efecto directo		Efecto indirecto	Efecto total	
Comprometidos	-1.103	**	-0.036	-1.068	**
Interesados	-0.713	**	-0.004	-0.709	**
Resentidos	-0.387		0.014	-0.401	

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia.

Los efectos indirectos que se observan en la Tabla 12 indican que, con respecto a los empleados no comprometidos, los comprometidos tienen menores intenciones de renuncia como resultado del efecto positivo del compromiso en la experiencia positiva, en otras palabras, para los empleados comprometidos, la experiencia positiva transmite más el efecto negativo del compromiso en la intención de renuncia que en las personas no comprometidas. En el caso de los empleados interesados, se observa que, con relación a los empleados no comprometidos, tuvieron menores intenciones de renuncia como resultado del efecto positivo del compromiso en la experiencia positiva de tal manera que en estos empleados la experiencia positiva transmite más el impacto

negativo del compromiso en la intención de renuncia en comparación con las personas no comprometidas. Para los empleados resentidos con respecto a los no comprometidos, se observa que tienen mayores intenciones de renuncia como resultado del efecto positivo del compromiso en la experiencia positiva, en estos empleados, la experiencia positiva aumenta las intenciones de renuncia más que disminuirlas.

Tabla 13. Mediación de la experiencia negativa.

	Resultado M (E_NEGA)			Y (IR)			
		Coefficiente (SE)		Coefficiente (SE)			
	Constante	i1	2.494 **	i3	3.358 **	i2	3.289 **
<b>D1</b> (Comprometidos)	a1	-0.600 **	c1	-1.103 **	c'1	-1.087 **	
<b>D2</b> (Interesados)	a2	-0.448 *	c2	-0.713 **	c'2	-0.701 **	
<b>D3</b> (Resentidos)	a3	-0.115	c3	-0.387	c'3	-0.384	
	M (E_NEGA)			b		0.028	

E\_NEGA=Experiencia positiva

IR=Intención de renuncia

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Efectos directos, indirectos y totales de la mediación del bienestar hedónico (experiencia negativa).

Categoría de compromiso	Efecto directo		Efecto indirecto	Efecto total	
Comprometidos	-1.103	**	-0.017	-1.087	**
Interesados	-0.713	**	-0.012	-0.701	**
Resentidos	-0.387		-0.003	-0.384	

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia.

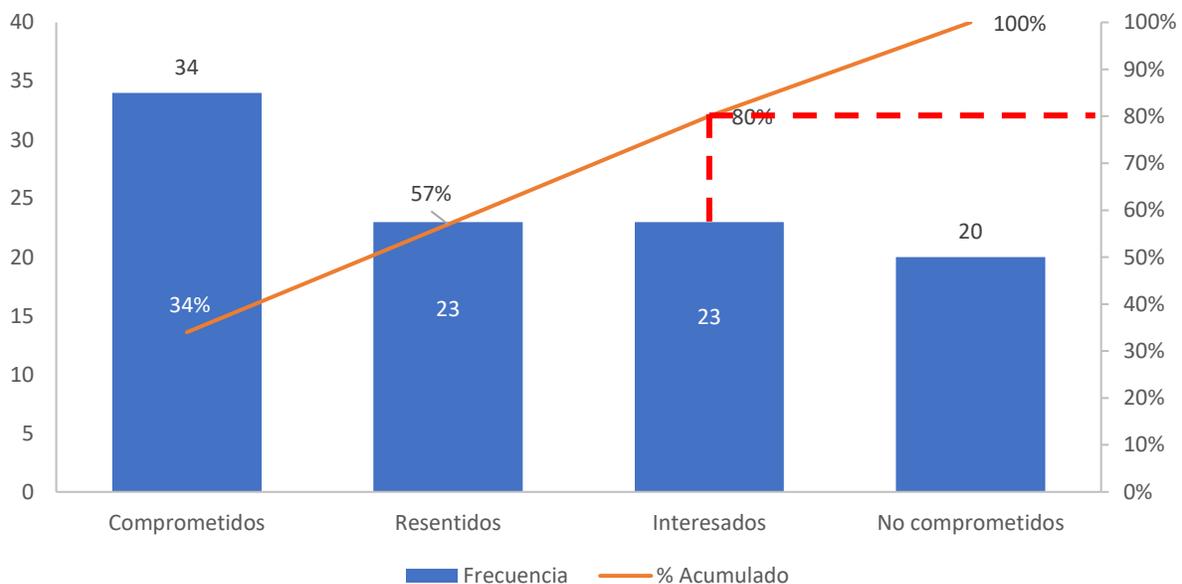
Los efectos indirectos que se presentan en la Tabla 14 indican que, con respecto a los empleados no comprometidos, los comprometidos tienen menores intenciones de renuncia como resultado del efecto positivo del compromiso en la experiencia negativa, en otras palabras, para los empleados comprometidos, la experiencia negativa transmite más el efecto negativo del compromiso en la intención de renuncia que en las personas no comprometidas. En el caso de los empleados interesados, se observa que, con relación a los empleados no comprometidos, tuvieron menores intenciones de renuncia como resultado del efecto positivo del compromiso en la experiencia negativa, de tal manera que, en estos empleados la experiencia negativa transmite más el impacto negativo del compromiso en la intención de renuncia en comparación con las personas no comprometidas. Para los empleados resentidos, con respecto a los no comprometidos, se observa que tienen menores intenciones de renuncia como resultado del efecto positivo del compromiso en la experiencia negativa, en estos empleados, la experiencia negativa disminuye las intenciones de renuncia más que aumentarlas. Con base en la evidencia obtenida se rechaza la tercera hipótesis.

En suma, los resultados de la investigación indican que se pueden identificar cuatro perfiles de compromiso en la muestra analizada. Dichos perfiles difieren en intenciones de renuncia siendo, como era de esperarse, que éstas son más bajas en los empleados comprometidos y más altas en los empleados no comprometidos. Las intenciones de renuncia también se asocian con el bienestar, pero éste, sea hedónico o eudaimónico, no parece mediar las relaciones entre los perfiles de compromiso y las intenciones de renuncia. En cualquier evento, el compromiso afectivo luce como más influyente en el bienestar del empleado (ambos, hedónico y eudaimónico) que las otras dimensiones del compromiso organizacional.

## CAPÍTULO V. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos, las propuestas/recomendaciones se enfocarán en incrementar el nivel de compromiso organizacional de los empleados. Los esfuerzos dirigidos en este sentido deben contemplar el 80/20 de los empleados. Esto, con el fin de dirigir los recursos a aquellos empleados comprometidos, resentidos e interesados como se visualiza en la Figura 21, claro, no se descarta la aplicación si así fuere al perfil de compromiso no comprometidos.

Figura 21. Gráfico de Pareto (80/20) vs perfil de compromiso.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante indicar que en cada uno de los perfiles de compromiso existe una dimensión de compromiso con la media más baja. Este sentido, tomando en consideración la Tabla 7, podemos identificar que en el perfil de empleados comprometidos la dimensión más baja es el compromiso de continuidad, para los resentidos el compromiso afectivo y para los interesados el compromiso normativo. Por tanto, las estrategias a implementar deben emplearse según sea el caso para maximizar la gestión de recursos para mejorar el compromiso de los empleados.

## 5.1. Estrategias para mejorar el compromiso afectivo en los empleados

De acuerdo con Meyer y Allen (1991) basados en los estudios de Mowday et al. (1982), señalan que los antecedentes del compromiso (afectivo) son generalmente divididos en cuatro categorías: I) características personales, II) características estructurales, III) características relacionadas con el trabajo y IV) experiencias laborales. Para efectos de las propuestas que abordará esta investigación, solo se considerarán las características estructurales, las relacionadas con el trabajo y las experiencias laborales.

### *Estrategias para características estructurales*

1. Claridad de roles, es decir, el empleado debe conocer cuáles son sus actividades, cuándo debe desarrollarlas, a quién debe reportar y cómo sus acciones generan valor en la compañía. Lo anterior debe identificarse en la descripción de puesto y en el organigrama de la organización.
2. Coaching a líderes de equipos para generar una visión transformacional que ayude a mejorar las relaciones empleado-supervisor (a través de talleres de integración y sesiones personalizadas) tomando en consideración la posición jerárquica que ocupen los colaboradores.
3. Fin de semana familiar en planta (para difundir el valor agregado del trabajo que el colaborador desempeña en la compañía) para robustecer el sentido de importancia del personal para el negocio con su núcleo más cercano, su familia y compañeros de trabajo.

### *Estrategias relacionadas con el trabajo y experiencias laborales*

Se proponen una serie de estrategias que tienen su fundamento en Meyer y Allen (1991):

1. Equidad de distribución de recompensas a través de incentivos laborales tomando en consideración el desarrollo de una matriz de evaluación que debe contemplar la ponderación de los resultados de OKR's "Objectives and Key Results" vs comportamientos

“evaluación 360°”. Lo anterior para identificar si el empleado es sobresaliente, deficiente o cumple con las expectativas de la posición que ocupa en la compañía y, con base en la evaluación, definir incrementos salariales, incentivos y recompensas.

Figura 22. Matriz de evaluación de desempeño para distribución de recompensas.

Desempeño por logro de OKR's (Objectives and Key Results)	Desempeño por debajo de lo esperado (75%)	Desempeño sobresaliente (125%)	Desempeño premium (150%)
	Desempeño medio (50%)	Desempeño esperado (100%)	Desempeño sobresaliente (125%)
	Bajo desempeño (25%)	Desempeño medio (50%)	Desempeño por debajo de lo esperado (75%)
Desempeño por comportamientos (Evaluación 360°)			

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje definido para el logro de objetivos al 100% se propone que sea de un 7.5% de incremento anual tomando en consideración su salario base. Lo cual indicaría que el tabulador de incrementos salariales tenga la siguiente distribución:

Tabla 15. Tabulador de incremento salarial anual.

Desempeño	% de incremento anual
Bajo	2.00%
Medio	4.00%
Por debajo de lo esperado	6.00%
Esperado	8.00%
Sobresaliente	10.00%
Premium	12.00%

Fuente: Elaboración propia.

2. Incrementar la confiabilidad de la organización a través de eventos en los que se difunda de forma trimestral el CEO y la dirección de operaciones de la compañía los resultados del negocio, es decir, “cómo vamos”, en temas de productividad, rentabilidad operativa, seguridad, visión a corto mediano y largo plazo, etc. para mejorar el lazo de confianza colaborador-empresa y refrendar la importancia del papel de los empleados para el negocio.
3. Modalidad de trabajo híbrido (en sitio y remoto) para equilibrar la dualidad trabajo-vida personal de los colaboradores. Esta estrategia solo es aplicable en personal administrativo.
4. Reconocimiento de los logros y aportaciones de los empleados, en especial a aquellos que tienen un impacto significativo en el logro de objetivos. Este reconocimiento debe tomar en cuenta cuatro pilares sobre los que se basan las estrategias de la organización: seguridad, calidad, sustentabilidad y productividad. El reconocimiento debe darse a través de eventos mensuales por parte del CEO y la dirección de operaciones, difusión a través de las redes sociales internas y boletines/revistas mensuales de la compañía.
5. Para mejorar el sentimiento de autonomía, desafío laboral y autoexpresión, se propone generar una cultura organizacional que promueva el trabajo en equipo. El trabajo en equipo debe ser considerado en la empresa como un valor y puede materializarse con la generación equipos de alto rendimiento. Las personas que formen parte de estos equipos deberán compartir una misión en común, desarrollar su trabajo con base en objetivos previamente establecidos, procesos definidos, con conocimiento del talento de cada uno de los miembros para la asignación de roles claros y correctamente definidos tomando en cuenta sus fortalezas más que sus debilidades.
6. Oportunidad de ascenso, a través de un plan de carrera que incentive la promoción y el crecimiento del personal basado en el autoconocimiento del empleado, la identificación de necesidades y expectativas, el análisis de competencias para identificar fortalezas y

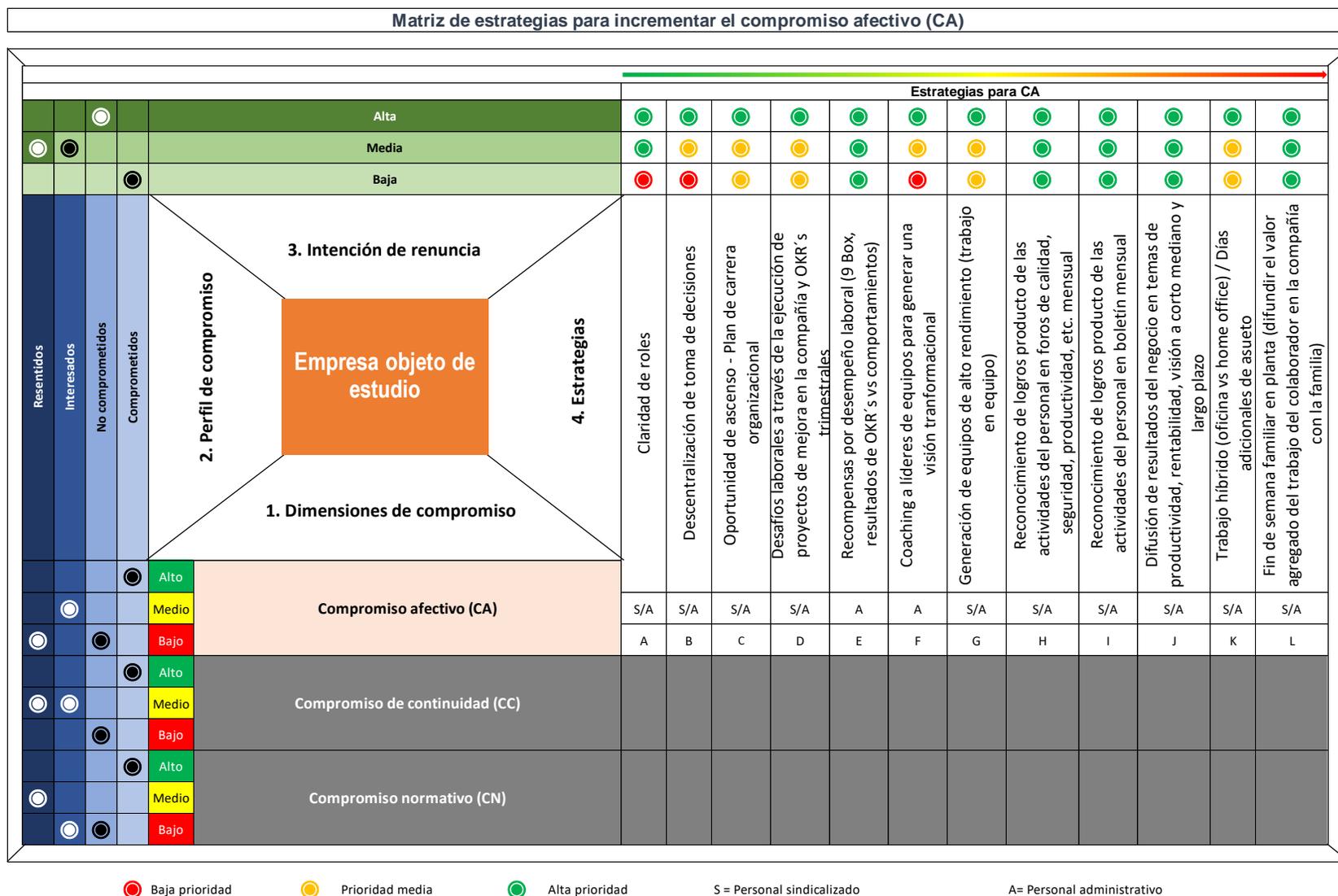
debilidades y, el logro de metas y objetivos en su posición actual. Los resultados obtenidos de este proceso deben generar una cartera de candidatos, es decir, una paleta de nuevos talentos quienes serán la primera opción para cubrir alguna posición en la compañía.

7. Otorgar la facultad para que los colaboradores tomen decisiones sobre sus procesos, actividades, etc. Las decisiones no deben centralizarse en una sola persona o bien limitar que el personal tome la iniciativa. Para esto, se proponen talleres para difundir el proceso de toma de decisiones (reunir información acerca del problema, involucrar a las partes interesadas, analizar los posibles escenarios y sus implicaciones, etc.) y complementar con la actualización de las descripciones de puesto en el que se indiquen los escenarios (matriz de toma de decisiones organizacional) en los que los empleados deberán tomar una decisión y contarán con el respaldo de la organización.

Con base en lo anterior, la Figura 23 muestra el condensado de las dimensiones del compromiso (en tres niveles: alto, medio y bajo). La relación de los perfiles del compromiso identificados en este trabajo con las dimensiones del compromiso. La relación de cada perfil de compromiso con el nivel de intención de renuncia. Las estrategias propuestas para mejorar la dimensión del compromiso afectivo y el tipo de personal aplicable al que le aplica la estrategia.

Adicional, se incorpora un semáforo de colores para dar prioridad a las estrategias que se proponen en una escala de alta, media y baja al personal que sea identificado con un nivel de intención de renuncia alto, medio y bajo.

Figura 23. Matriz X de propuestas para incrementar el compromiso afectivo (CA).



● Baja prioridad

● Prioridad media

● Alta prioridad

S = Personal sindicalizado

A = Personal administrativo

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Estrategias para mejorar el compromiso de continuidad en los empleados

De acuerdo con Meyer y Allen (1991) los antecedentes más estudiados han sido: i) las apuestas paralelas, ii) las inversiones y iii) la existencia de alternativas. A continuación, enlistan una serie de estrategias para incrementar esta dimensión del compromiso.

- I. Transporte de personal gratuito de una zona cercana a su domicilio y hacia la compañía para garantizar su integridad (entrada y salida de turno). Esta estrategia en mayor medida se propone para el personal sindicalizado y para aquel personal que role turnos.
- II. Análisis de ergonomía de las condiciones de trabajo para identificar y mejorar condiciones ambientales tales como la iluminación, uso de equipo de protección personal adecuado a sus actividades, mobiliario adecuado de acuerdo con complejidad, etc. que proporcionarán una experiencia de confort en el colaborador.
- III. Análisis de seguridad de procesos, instalaciones, equipos y materiales para identificación de riesgos que deben ser comunicados a los trabajadores. Además, la compañía deberá determinar medidas para proporcionar al trabajador información de los riesgos a los que esté sometiendo y cómo se mitigan para garantizar su integridad.
- IV. La compañía celebrará en conjunto con el empleado su cumpleaños. Esto proporcionando a los colaboradores 1 día libre para que disfrute esta ocasión especial. Deberá ser efectivo durante todo el mes de su cumpleaños.
- V. Cumpleaños de tu hijo, es un beneficio que otorga 1 día libre en el cumpleaños de algún hijo del colaborador hasta los 12 años, para disfrutar de ese momento especial que no debe esperar.
- VI. Primer día de escuela de tu hijo, es un beneficio que otorga ½ día para asistir al primer día de clase del hijo del colaborador. Este beneficio debe ser aplicable hasta 6to año de educación primaria.

- VII. La compañía entiende lo crucial que es establecerse. Para esto, se propone que brinde su apoyo con 2 días adicionales durante la mudanza de algún colaborador para que haga una transición más sencilla, deberá acordar previamente la fecha con su jefe directo.
- VIII. Se propone que la compañía otorgue días festivos adicionales más allá de los legales en fechas clave (P. ej., 10 de mayo, 15 de septiembre, 2 de noviembre, 12 de diciembre, 24 y 31 de diciembre). Nota: estos días serán de descanso siempre y cuando sea día laborable, es decir, que caiga entre semana (lunes-viernes).
- IX. Viernes Flex es una iniciativa que busca fomentar el equilibrio entre la vida y el trabajo de los colaboradores. Todos los viernes del año, a partir de las 2 pm, los colaboradores tienen la oportunidad de desconectarse, esta opción siempre estará disponible, siempre y cuando cumplan con sus objetivos de trabajo semanal.
- X. Nutriólogo en la compañía como beneficio para que el personal cuente con asistencia de un profesional en la salud nutricional, con el cuál podrán obtener un plan de alimentación seguro y realista, adecuado a las necesidades de cada individuo. Estas intervenciones brindarán una mejora en la calidad de alimentación de los colaboradores y por ende agregar calidad de vida a su salud.
- XI. Fisioterapia a través de un profesional el cual ofrecerá tratamiento físico por medio de ejercicios terapéuticos para lograr la reincorporación funcional de los colaboradores que presenten alguna limitante que afecte su movilidad física. Otro aspecto importante es brindar atención preventiva para evitar lesiones, promoviendo bienestar y calidad de vida.
- XII. Psicólogo a aquellos colaboradores que buscan mejorar su bienestar mental y emocional; con atención psicológica a través de sesiones, virtuales y/o presenciales, llamadas telefónicas, las cuales se brindarán de acuerdo con la necesidad de la situación. A través de este tipo de intervenciones, las personas pueden llegar a conocerse mejor, aprender a

manejar sus emociones, controlar sus impulsos, adaptarse de manera más efectiva a las dificultades que surgen a lo largo de la vida.

- XIII. Beneficio de familia y crianza para que puedan disfrutar de unos días adicionales para atender necesidades familiares cuando los empleados acaban de tener un bebé (ver Tabla 16).

*Tabla 16. Beneficio de familia y crianza.*

<b>Casos</b>	<b>¿Qué otorga la Ley?</b>	<b>¿Qué otorga la compañía?</b>	<b>Beneficio total</b>
Maternidad gestante	12 semanas por ley	3 meses adicionales con pago	6 meses
Maternidad por adopción	Licencia de 6 semanas con goce de sueldo posterior al día que lo reciba	3 meses adicionales con pago	4 meses y 2 semanas
Paternidad	5 días hábiles con goce de sueldo	1 mes con goce de sueldo	4 semanas + 5 días hábiles de Ley con goce de sueldo
Paternidad por adopción	No aplica Ley	1 mes con goce de sueldo + 5 días hábiles	4 semanas + 5 días hábiles de Ley con goce de sueldo

Fuente: Elaboración propia.

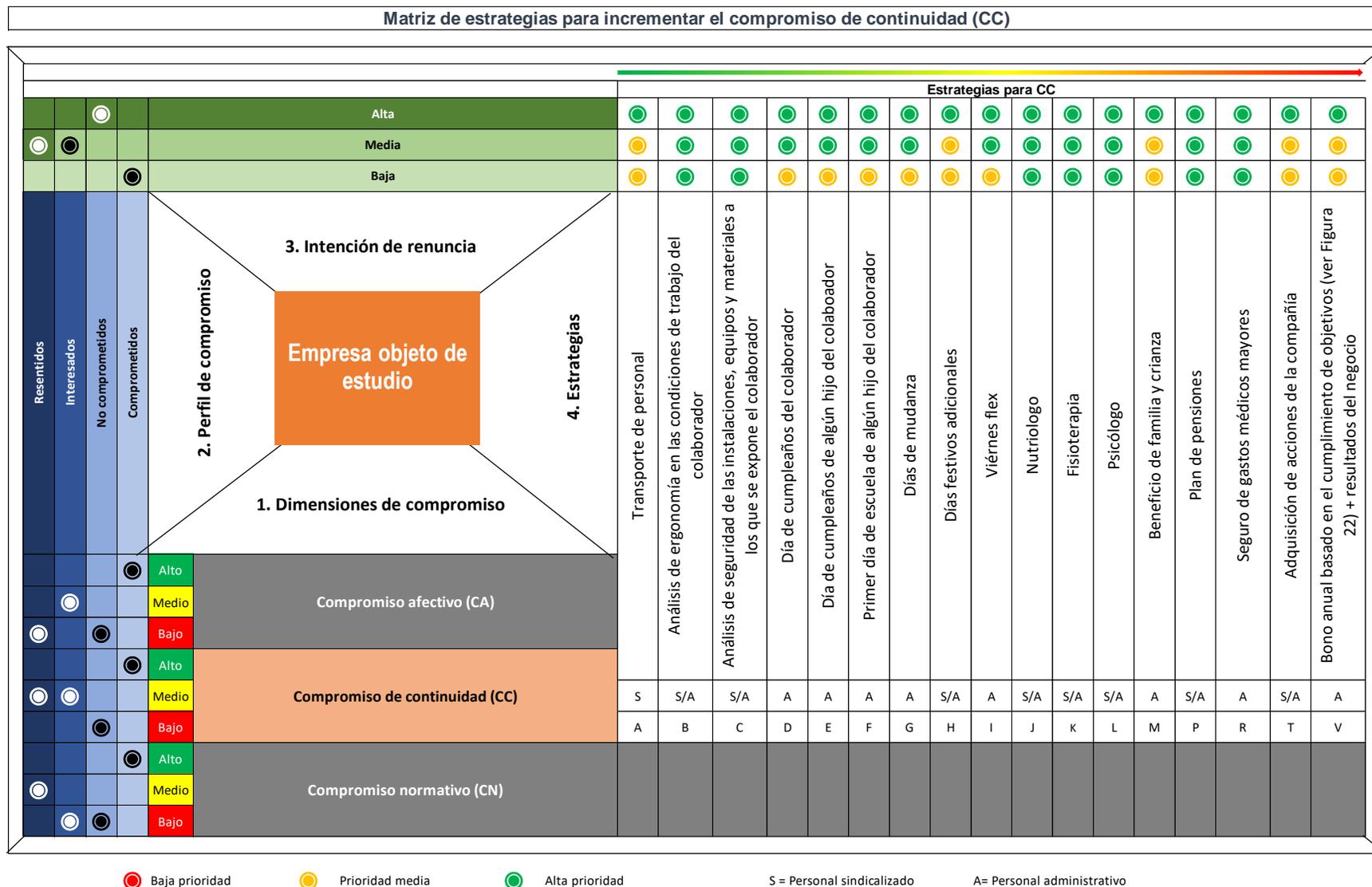
- IX. Plan de pensiones para garantizar un retiro digno a través de aportaciones patronales y aportaciones por parte del empleado.
- X. Proveer una póliza de seguros de gastos médicos mayores ante los gastos de atención médica por enfermedades graves o accidentes. Con un seguro de este tipo, el colaborador y sus dependientes podrán estar protegidos frente a eventos de salud como hospitalización, procedimientos y tratamientos médicos.
- XI. Adquisición de acciones de la compañía.

XII. Bono anual basado en el cumplimiento de objetivos (de la mano con los resultados de la estrategia uno que se propone en el apartado de estrategias relacionadas con el trabajo y experiencias laborales).

Con base en lo anterior, la Figura 24 muestra el condensado de las dimensiones del compromiso (en tres niveles: alto, medio y bajo). La relación de los perfiles del compromiso identificados en esta tesis con las dimensiones del compromiso. La relación de cada perfil de compromiso con el nivel de intención de renuncia. Las estrategias propuestas para mejorar la dimensión del compromiso de continuidad y el tipo de personal aplicable al que le aplica la estrategia.

Adicional, se incorpora un semáforo de colores para dar prioridad a las estrategias que se proponen en una escala de alta, media y baja al personal que sea identificado con un nivel de intención de renuncia alto, medio y bajo.

Figura 24. Matriz X de propuestas para incrementar el compromiso de continuidad (CC).



● Baja prioridad      ● Prioridad media      ● Alta prioridad      S = Personal sindicalizado      A= Personal administrativo

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3. Estrategias para mejorar el compromiso normativo en los empleados**

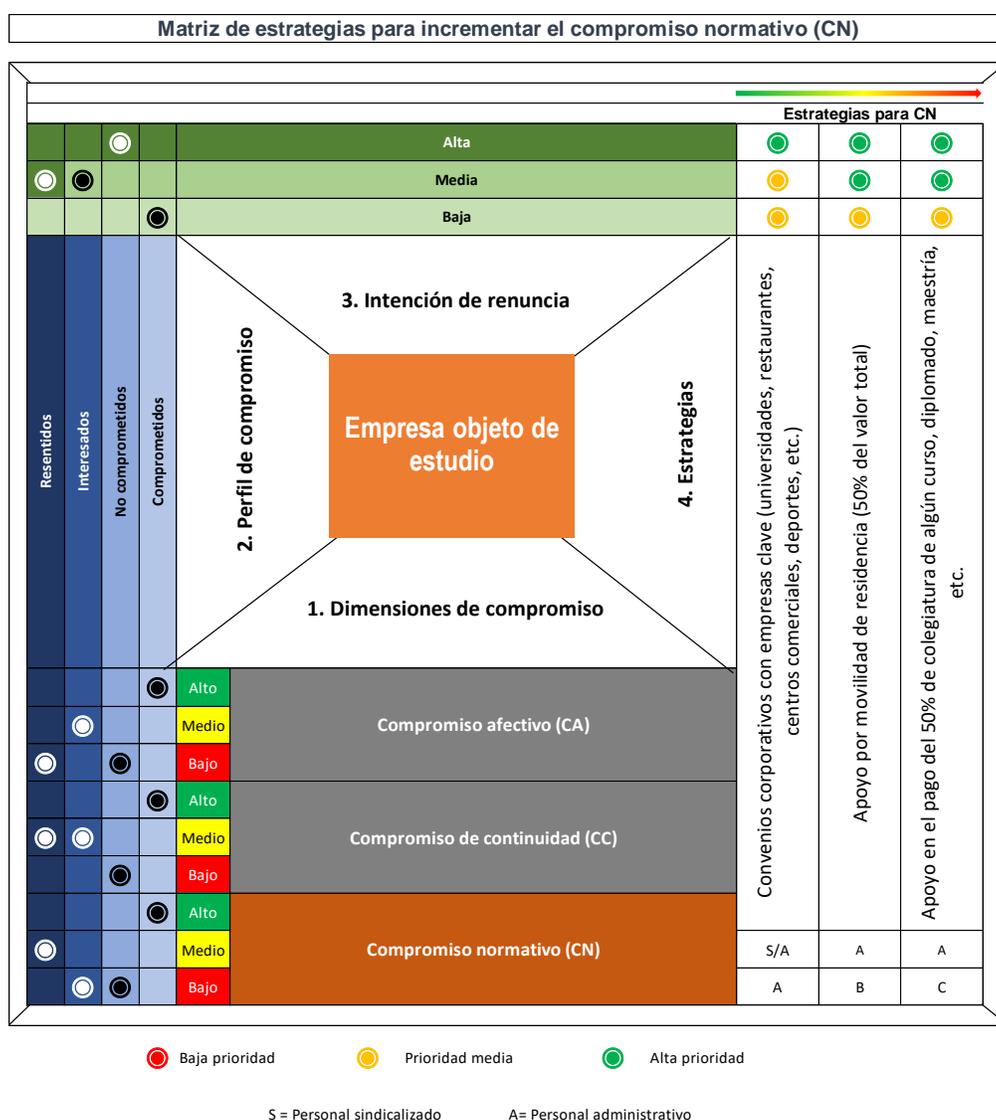
Wiener (1982) sostiene que el sentimiento de obligación de permanecer en una organización puede ser el resultado de la internalización de las presiones normativas ejercidas sobre un individuo antes de la entrada en la organización (socialización familiar o cultural) o después de la entrada (socialización organizativa). No obstante, el compromiso normativo también puede adquirirse cuando una organización otorga al empleado recompensas por adelantado (tales como el pago de matrícula universitaria) o incurre en costos significativos al proporcionar empleo (P. ej., la capacitación). Scholl (1981) indica que el reconocimiento de estas inversiones por parte de la organización puede generar un desequilibrio en la relación empleado y organización, y puede generar que los empleados sientan una obligación de corresponder comprometiéndose con la organización hasta que hayan pagado su deuda. A continuación, enlistan una serie de estrategias para incrementar esta dimensión del compromiso.

- i. Desarrollo de convenios corporativos con universidades, empresas de bienes y servicios con descuentos atractivos para el empleado.
- ii. Apoyo por movilidad de residencia, es decir, durante el primer año de ingreso a la compañía en caso de haber requerido reubicación por su nueva posición, dar un estímulo del 50% del valor de la renta del inmueble en el caso de que aplique. Solo aplicará para niveles de jefatura hay niveles superiores.
- iii. Apoyo en el pago del 50% por concepto de colegiatura producto de algún curso, diplomado, maestría, etc. El colaborador deberá generar un proyecto de retribución social dentro de la compañía, es decir, compartir su conocimiento en sesiones de capacitación según sea el tema. Adicional, generar un proyecto que tenga impacto directo en los cuatro pilares de la compañía: seguridad, calidad, sustentabilidad y productividad.

Con base en lo anterior, la Figura 25 muestra el condensado de las dimensiones del compromiso (en tres niveles: alto, medio y bajo) y las estrategias propuestas para mejorar la dimensión del compromiso normativo y el tipo de personal aplicable al que le aplica la estrategia.

Adicional, se incorpora un semáforo de colores para dar prioridad a las estrategias que se proponen en una escala de alta, media y baja al personal que sea identificado con un nivel de intención de renuncia alto, medio y bajo.

Figura 25. Matriz X de propuestas para incrementar el compromiso normativo (CN).



Fuente: Elaboración propia.

#### **5.4. Plan de acción**

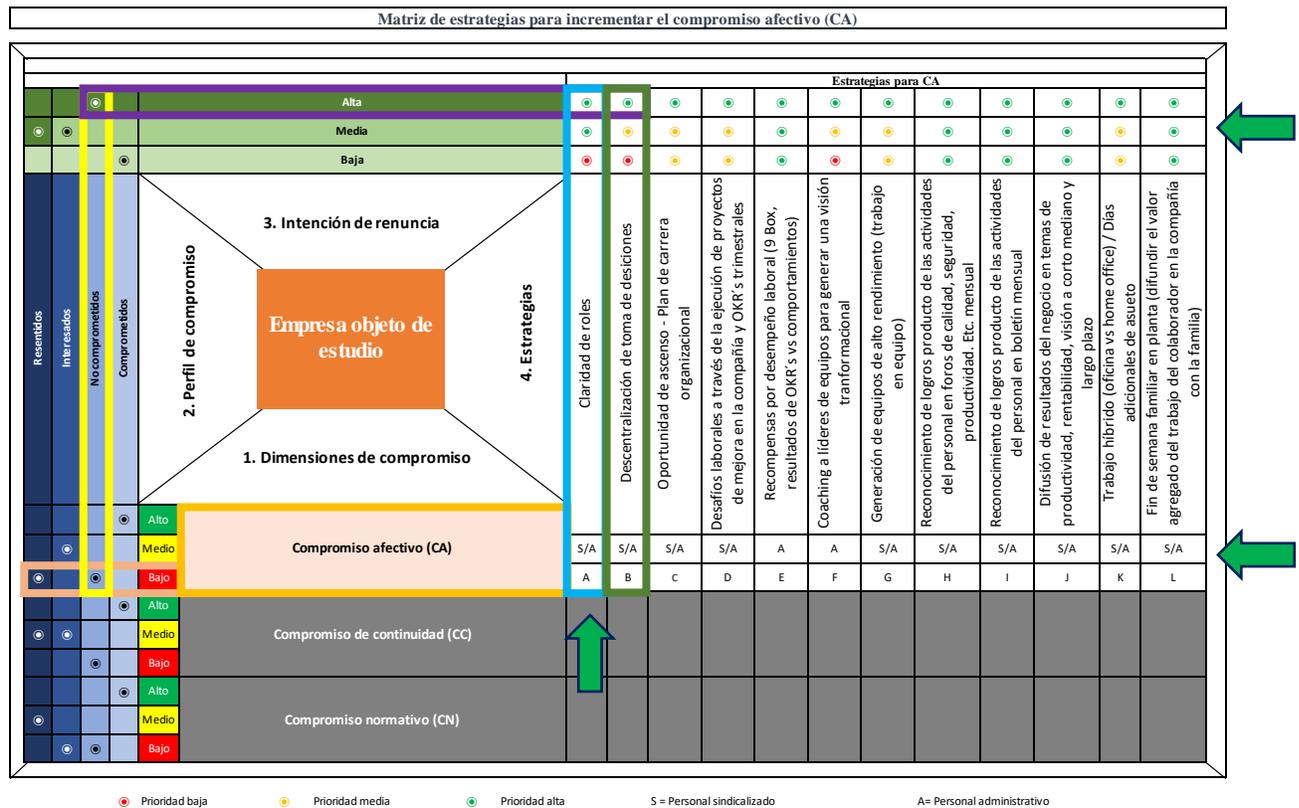
Las estrategias que se describen previamente seguirán un curso de acción para implementarlas de manera exitosa. En primera instancia dependerá de los recursos disponibles de la compañía para ponerlas en marcha. El orden de prioridad en cada una de las propuestas está identificado con una letra en cada estrategia, es decir, la primera estrategia será la A, seguida de la B, C, etc.

La compañía decidirá cuál sí y cual no poner en marcha dependiendo de los recursos que desee invertir (P. ej., económicos, humanos, materiales, tecnológicos, etc.) y el impacto que desee generar. En todos los casos de las propuestas las propuestas de estrategias conforme se van desplazando de izquierda a derecha, requieren en mayor grado, recurso económico para poder ser desarrolladas.

##### *Compromiso afectivo*

Por poner un ejemplo (ver Figura 26), un empleado con un compromiso afectivo bajo es muy probable que forme parte del grupo de personas que tiene un perfil de compromiso no comprometido, o bien, resentido. Partamos del supuesto de que es del grupo de los no comprometidos, en estricto sentido, tiene una intención de renunciar alta. La primera estrategia en el orden propuesto es clarificar el rol que esta persona juega en la compañía, seguido de la estrategia de descentralización de toma de decisiones, etc., las cuales son aplicables tanto para personal administrativo como para personal sindicalizado.

Figura 26. Ejemplo de uso de la Matriz X para incrementar el compromiso afectivo (CA).



Fuente: Elaboración propia.

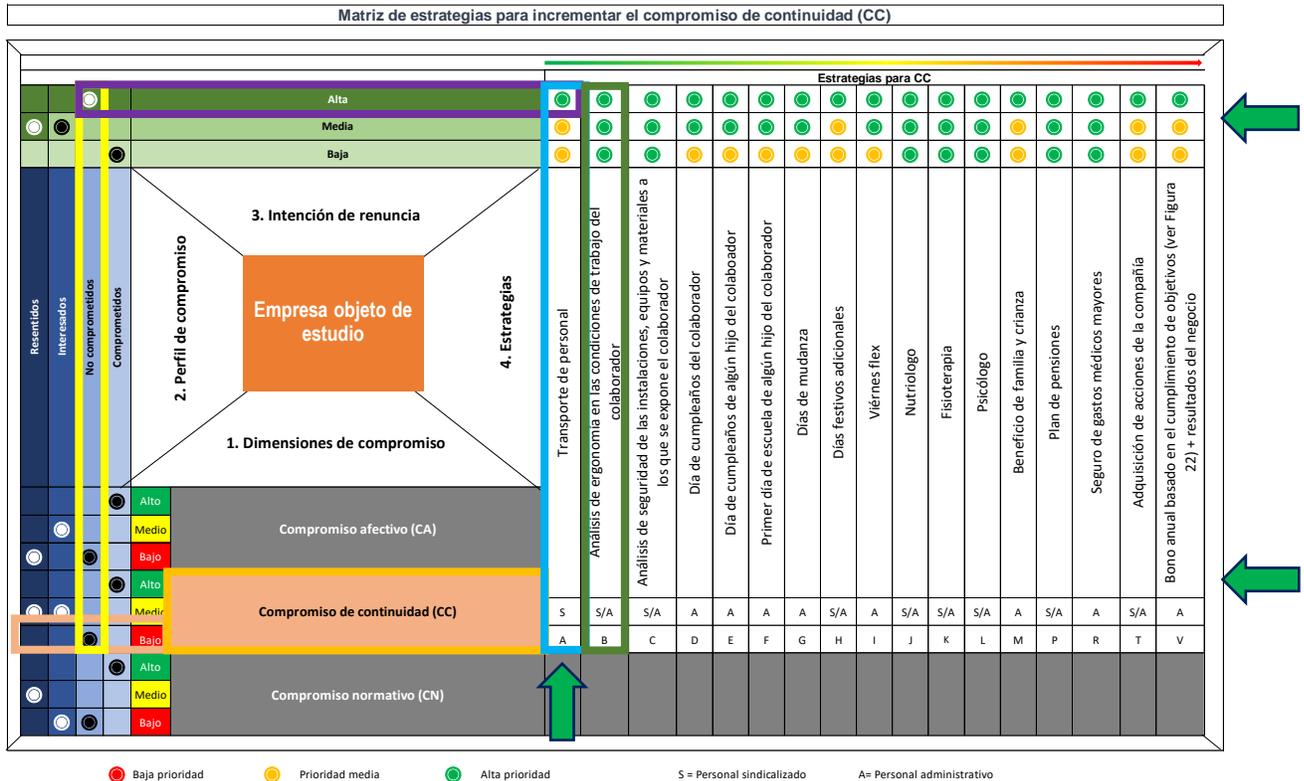
Para ser un poco más asertivo en cuanto a la prioridad en la que tienen que desarrollarse las estrategias, se incorpora un código de colores en el nivel de intención de renuncia, es decir, la estrategia se espera que sea desarrollada para aquellos que tienen un nivel alto de intención de renuncia, pero, también puede incorporarse a aquellos que tienen un nivel medio.

### Compromiso de continuidad

En la Figura 27 se muestra un empleado con un compromiso de continuidad bajo es muy probable que forme parte del grupo de personas que tiene un perfil de compromiso no comprometido y tiene una intención de renunciar alta. La primera estrategia en el orden propuesto es colocar transporte de personal en el caso de que sea sindicalizado o bien análisis de ergonomía

de las condiciones de trabajo del colaborador si se desea mejorar el compromiso en empleados administrativos o sindicalizados.

Figura 27. Ejemplo de uso de la Matriz X para incrementar el compromiso de continuidad (CC).



Fuente: Elaboración propia.

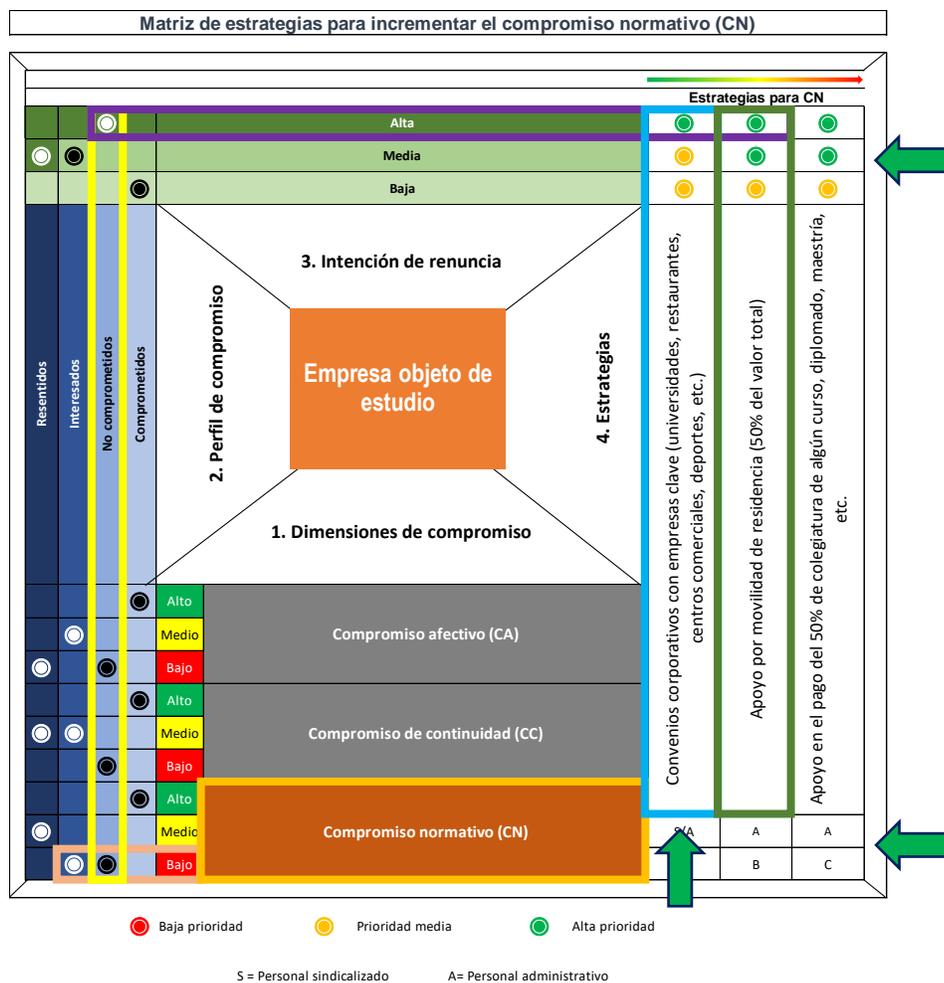
Para ser un poco más asertivo en cuanto a la prioridad en la que tienen que desarrollarse las estrategias, se incorpora un código de colores en el nivel de intención de renuncia, es decir, la estrategia se espera que sea desarrollada para aquellos que tienen un nivel alto de intención de renuncia, pero, también puede incorporarse a aquellos que tienen un nivel medio, bajo. No obstante, se espera que el foco de atención sean los de nivel alto.

### Compromiso normativo

Un empleado con un compromiso normativo bajo es muy probable que forme parte del grupo de personas que tiene un perfil de compromiso no comprometido, o bien, interesado con una

intención de renuncia alta y media respectivamente (ver Figura 28). Si partimos del supuesto de que es una persona con alta intención de renuncia, es decir, del perfil no comprometido, la primera estrategia en el orden propuesto es desarrollar convenios corporativos con empresas clave (universidades, restaurantes, centros comerciales, deportes, etc.) en el caso de que sea sindicalizado y administrativo, o bien, apoyo por movilidad de residencia si se desea mejorar el compromiso en empleados administrativos.

Figura 28. Ejemplo de uso de la Matriz X para incrementar el compromiso normativo (CN).



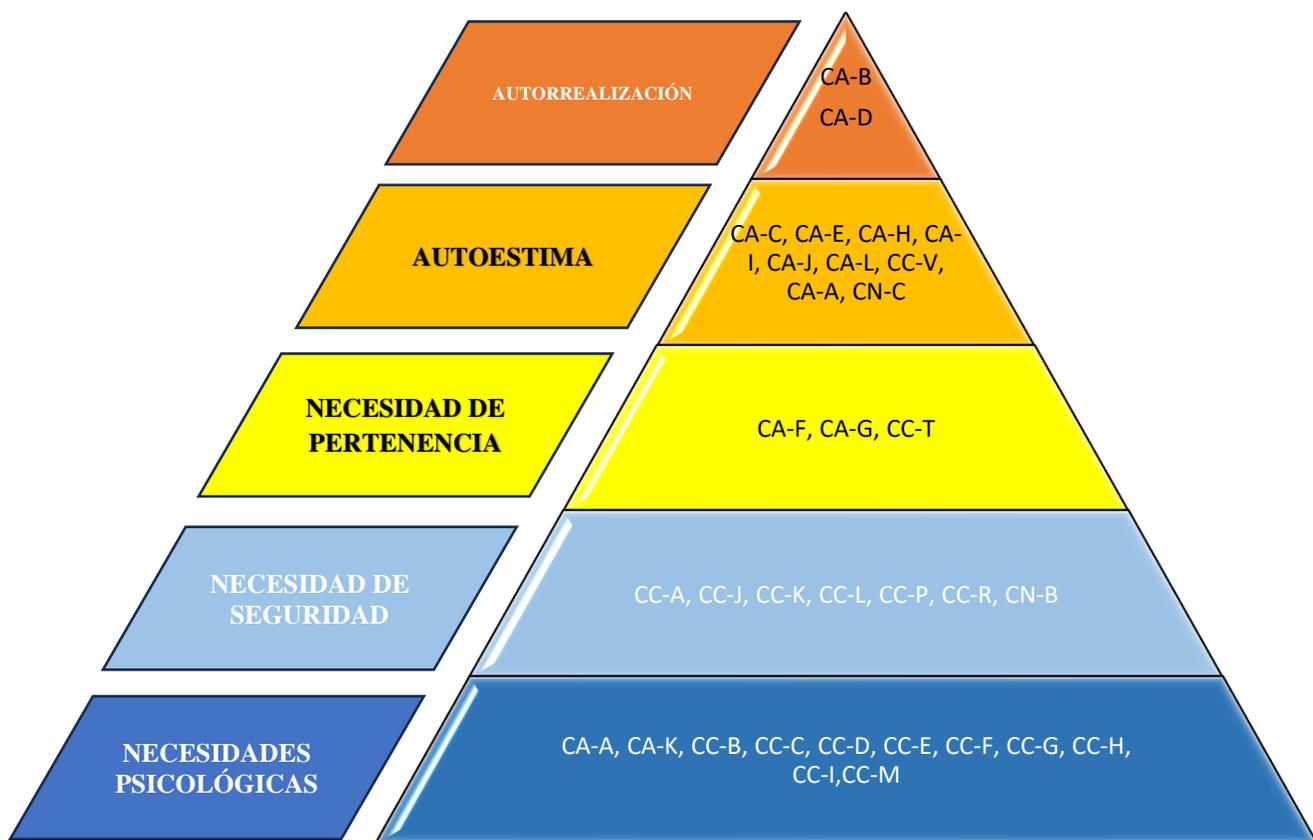
Fuente: Elaboración propia.

Para ser un poco más asertivo en cuanto a la prioridad en la que tienen que desarrollarse las estrategias, se incorpora un código de colores en el nivel de intención de renuncia, es decir, la

estrategia se espera que sea desarrollada para aquellos que tienen un nivel alto de intención de renuncia, pero, también puede incorporarse a aquellos que tienen un nivel medio, bajo. No obstante, se espera que el foco de atención sean los de nivel alto.

Tomando como base la psicología humanista de Maslow (necesidades psicológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización) y clasificáramos cada una de las estrategias propuestas para compromiso afectivo, de continuidad y normativo obtendríamos la siguiente distribución (ver Figura 29):

*Figura 29. Distribución de estrategias de compromiso afectivo, de continuidad y normativo en la pirámide de Maslow.*



Fuente: Elaboración propia.

Esta pirámide presentada en la Figura 29 se interpreta de la siguiente manera: Partamos del supuesto de que la persona identificada en el ejemplo de uso de la Matriz X para incrementar el

compromiso afectivo (no comprometido, en estricto sentido, tiene una intención de renuncia alta) en el orden propuesto por Maslow, debe satisfacer en primera instancia, sus necesidades psicológicas. Para esto, una de las estrategias que se proponen es CA-A que se identifica en la Figura 23 (claridad de roles), seguida de CA-K (trabajo híbrido), seguido de CC-B que se identifica en la Figura 24 (análisis de ergonomía en las condiciones de trabajo del colaborador) y así sucesivamente. Las estrategias por implementar dependerán de los recursos con los que cuente la compañía, aunque se propone que en mayor medida ponga en práctica las estrategias que involucren menor recurso económico. Posterior a la implementación de necesidades básicas continuar con la implementación de estrategias que cubran el resto de las necesidades (P. ej. necesidades de autorrealización tales como CA-B (descentralización de toma de decisiones) y CA-D (desafíos laborales a través de la ejecución de proyectos de mejora en la compañía y OKR´s trimestrales) que se observan en la Figura 23.

Si nos basamos en la teoría de la autodeterminación (SDT) y clasificáramos cada una de las estrategias propuestas para compromiso afectivo, de continuidad y normativo obtendríamos la siguiente distribución (ver Tabla 17):

*Tabla 17. Distribución de estrategias de compromiso afectivo, de continuidad y normativo clasificadas con base en la SDT.*

Dimensión de compromiso	Competencia	Relación	Autonomía
<b>Compromiso Afectivo (CA)</b>	CA-C, CA-D, CA-E CA-J	CA-A, CA-F, CA-G CA-H, CA-I, CA-L	CA-B, CA-K
<b>Compromiso de Continuidad (CC)</b>	CC-T, CC-V	CC-A, CC-B, CC-C, CC-D CC-E, CC-F, CC-G, CC-H CC-I, CC-M	CC-J, CC-K, CC-L, CC-P, CC-R
<b>Compromiso Normativo (CN)</b>	CN-A, CN-C	CN-B	-

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 17 se interpreta de la siguiente manera: Partamos del supuesto de que la persona identificada en el ejemplo de uso de la Matriz X para incrementar el compromiso afectivo (no comprometido, en estricto sentido, tiene una intención de renuncia alta). Ante esto, una de las estrategias que se proponen para mejorar el compromiso afectivo y su necesidad de competencia es CA-C, CA-D, etc. que se identifica en la Figura 23 (oportunidades de ascenso, desafíos laborales a través de la ejecución de proyectos de mejora en la compañía, respectivamente); si debiéramos mejorar el compromiso de continuidad CC-T y CC-V (adquisición de acciones de la compañía y bono anual basado en el cumplimiento de objetivos). Por otra parte, si deseáramos mejorar su compromiso afectivo a través de su necesidad de relación una estrategia sería CA-A (claridad de roles) y CA-F (Coaching a líderes de equipos para generar una visión transformacional). Para las necesidades de autonomía basado en las estrategias de compromiso afectivo CA-B (descentralización de toma de decisiones) y CA-K (trabajo híbrido y días adicionales de asueto).

Las estrategias por implementar dependerán de los recursos con los que cuente la compañía, aunque se propone que en mayor medida ponga en práctica las estrategias que involucren menor recurso económico.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La teoría de la autodeterminación sugiere que los empleados tienen un mayor bienestar y una mayor permanencia en las organizaciones cuando se satisfacen sus necesidades de relación, competencia y autonomía ya que ¿qué empleado desearía abandonar una organización que satisface estas necesidades de su desarrollo humano? No obstante, los resultados de la presente tesis indican que no necesariamente es así, ya que se encontró que el compromiso organizacional reduce directamente las intenciones de renuncia, por supuesto, aumenta el bienestar, pero no es a través del aumento en el bienestar la reducción de las intenciones de renuncia.

El compromiso organizacional es una actitud y, una actitud es el resultado de la evaluación de un objeto determinado con base en la experiencia, ésta tiene componentes afectivo, cognitivo y conductual. El compromiso organizacional tiene un fuerte componente cognitivo, ya que un empleado puede preguntarse: ¿Qué pienso de la relación con esta organización? ¿Cuál es el trato que me ofrece? ¿Por qué me gusta (o no) esta organización? Por su parte, la intención de renuncia es el resultado de la intención de un comportamiento y, las intenciones sobre los comportamientos usualmente están basadas en pensamientos; el pensamiento es una cognición. Por tanto, el compromiso organizacional tiene un efecto directo en la intención de renuncia sin recurrir al bienestar ya que tiene un fuerte componente cognitivo.

La reducción de las intenciones de renuncia puede darse por la vía indirecta, a través de las emociones como lo postulan Meyer y Maltin (2010). Esto es, un mayor compromiso organizacional da como resultado mayor bienestar y éste se traduce a su vez en la reducción de las intenciones de renuncia. Sin embargo, lo que los resultados de la presente tesis nos sugieren es que es más potente la reducción de las intenciones de renuncia a través de la vía directa entre el compromiso organizacional, en otras palabras, a través de los pensamientos.

Lo anterior tiene un impacto en las organizaciones, ya que éstas deben fomentar pensamientos positivos en su personal inducidos a través de experiencias positivas: rebalanceo de cargas de trabajo, soporte organizacional, mejora de la percepción de la justicia organizacional, entre otras.

La justicia organizacional se ha relacionado con el logro de resultados positivos y negativos debido a las características organizacionales e individuales (Mahmoudi et al., 2017; Haq et al., 2012) que afectan en el desempeño de los empleados (Krishnan et al., 2018), la productividad y enfermedades relacionadas con el trabajo (Virtanen y Elovainio, 2018). La justicia organizacional consta de tres dimensiones: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional (Greenberg, 1990). La justicia distributiva se refiere a la equidad de resultados como el pago, las promociones y las recompensas para los empleados (Ruder, 2003). La justicia procedimental describe los sesgos percibidos en las políticas y procedimientos utilizados en la toma de decisiones (Greenberg, 1990). La justicia interaccional se define como la equidad del trato y la comunicación interpersonal (Ambrose, 2002).

Heidari y Saeedi (2012) señalaron que las opiniones negativas de justicia dan como resultado reacciones negativas (P. ej., la resistencia al cambio y comportamiento vengativo). Una de las principales relaciones que se ha estudiado es que la justicia organizacional influye en la satisfacción laboral, que afecta la vida privada de los individuos, en su aspecto físico y mental (Shibaoka et al., 2010), lo que en respuesta tiene influencia en el ausentismo y otras actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo (Alavi y Askaripur, 2003). También se ha encontrado evidencia empírica que sugiere que, si los empleados sienten que se les trata injustamente, eventualmente desarrollarán tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación (De Boer et al., 2002).

Las percepciones de justicia se definen como una serie de eventos donde se genera un proceso de interacción y se toman decisiones para la asignación de resultados (Ekiz et al., 2008). Se cree que las percepciones de justicia están influenciadas por los productos que el individuo recibe de la organización, las prácticas organizacionales y las características del individuo (Cohen-Charash y Spector, 2001).

La dicotomía conceptual entre organizaciones e individuos implica que las dos entidades no persiguen los mismos objetivos, aunque las preocupaciones de los individuos sobre la justicia llevan a las organizaciones a exhibir equidad (Blanchet et al., 2013). Los empleados tienen un dilema social fundamental porque, por un lado, invierten sus esfuerzos y recursos personales en la organización para lograr objetivos y obtener mejores resultados; por otro lado, los sacrificios por su organización pueden limitar su libertad de acción individual (Lind, 2001). Por lo tanto, los empleados suelen juzgar la justicia de su organización, comparando lo que dan con lo que reciben (Nadisic, 2006). Este tipo de juicio de justicia en las organizaciones se denomina justicia organizacional y ocurre en diversos procesos del ambiente de trabajo, como las actividades y programas organizacionales, el pago, las recompensas, las oportunidades de promoción y la interacción interpersonal (Gürbüz y Mert, 2009).

## CONCLUSIONES

Con base en los resultados de esta tesis, se puede concluir que el compromiso organizacional juega un papel fundamental para entender las intenciones de renuncia en las organizaciones. Es imprescindible que la organización objeto de estudio emprenda estrategias tomando en consideración los cuatro perfiles de compromiso identificados en esta tesis (no comprometidos, comprometidos, resentidos e interesados) para asegurar la permanencia de los empleados.

Por conducto de esta investigación se ha identificado que empleados comprometidos (con alto compromiso organizacional) son los que prevalecen en la empresa objeto de estudio. Por ello, debe aprovecharse esta fortaleza y sostenerla en el pequeño y mediano plazo.

Se sugiere que las estrategias que emprenda la organización deben estar alineadas a la generación de pensamientos positivos en los empleados inducidos a través de experiencias positivas tales como las que se indican en la sección de propuestas y recomendaciones de esta tesis.

Es importante hacer notar que previo a emprender las estrategias recomendadas en la tesis, la organización debe analizar la disponibilidad de recursos y respaldar el curso de acción con una cultura organizacional que promueva el compromiso organizacional como un valor para la empresa.

## REFERENCIAS

- Aguilar, L. F. (1991). La industria petroquímica en México. *Revista Geográfica*, 113, 31–51.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H. y 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.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27–58.
- Alavi, H. y Askaripur, M. (2003). The relationship between self-esteem and job satisfaction of personnel in government organizations. *Public Personnel Management*. 32, 4, 591-599.
- Alkahtani, A. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management*, 10, 152.
- Allport, G. (1935). Attitudes, in Murchison (ed.), *Handbook of Social Psychology*, Worcester, Clark University Press.
- Allen, N. J. y J. P. Meyer. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61.
- Ambrose, M. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior y Human Decision Processes*, 89, 9, 803-812.
- Andrews, F. M. y Withey, S. B. (1976). *Social Indicators of Well-Being*. New York: Plenum Press.

- Angle, H. L. y Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14.
- Argyle, M. (2001). *The Psychology of Happiness* (2nd ed.). London: Taylor & Francis.
- Aronson, E. (1969). The Theory of Cognitive Dissonance: A Current Perspective. *Advances in Experimental Social Psychology*, 4, 1-34.
- Ash, S. E. (1952). *Social Psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Awang, A., Ibrahim, I. I., Nor, M. N. M., Razali, M. F. M., Arof, Z. M. y Rahman, A. R. A. (2015). Academic Factors and Turnover Intention: Impact of Organization Factors. *Higher Education Studies*, 5(3), 24–44.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bassili, J. N. (1996). Meta-judgmental Versus Operative Indexes of Psychological Attributes: The Case of Measures of Attitude Strength. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (4), 637–653.
- Bassili, J. N. y Roy, J. P. (1998). On the Representation of Strong and Weak Attitudes About Policy in Memory. *Political Psychology*, 19 (4), 669–681.
- Batista Foguet, J. M. y Goenders Gallart, G. (2012). *Modelos de Ecuaciones Estructurales: (modelos para el análisis de relaciones causales)* (2a ed.). La Muralla.
- Baumeister, R. F. y Jones, E. E. (1978). When Self-presentation is Constrained by the Target's Knowledge: Consistency and Compensation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 608–618.
- Beck, A. T. (1967). *Depression: Clinical, Experimental, and Theoretical Aspects*. New York: Hoeber.

- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Belete, A. K. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurial Organization Management*, 7, 253-267.
- Bell, D. W. y Esses, V. M. (1997). Ambivalence and Response Amplification Toward Native Peoples. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(12), 1063-1084.
- Benesty, J., Chen, J. y Cohen, I. (2009). Pearson Correlation Coefficient. *Noise Reduction in Speech Processing*, 1-4.
- Bem, D. J. (1965). An Experimental Analysis of Self-Persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-34.
- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 6, pp. 1-62). Academic Press.
- Bergman, M. E. (2006). The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663.
- Best, C. J., Cummins, R. A. y Lo, S. K. (2000). The Quality of Rural and Metropolitan Life. *Australian Journal of Psychology*, 52 (2), 69–74.
- Biswakarma, G. (2016). Organizational Career Growth and Employees' Turnover Intentions: An Empirical Evidence from Nepalese Private Commercial Banks. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(2), 10-26.
- Blanchet, V., Magista, V. y Perret, V. (2013). Stop filling in the gaps! Rethinking organizational justice through problematization. Actas de 22ème Conférence AIMS. Junio. Francia: Clermont-Ferrand.

- Bonaiuto, M., Ariccio, S., Mao, Y., Roberts, S., Csikszentmihalyi, M., Psalti, A. y Ganucci Cancellieri, U. (2016). Optimal Experience and Personal Growth: Flow and the Consolidation of Place Identity. *Frontiers in Psychology*, 7(NOV).
- Bradburn, N. M. (1969). *The Structure of Psychological Well-Being*. Chicago: Aldine.
- Brandt, R. B. (1967). Happiness. In O. Edwards (Ed.), *The Encyclopedia of Philosophy* (pp. 413–414). New York: Macmillan Publishing Co/The Free Press.
- Brehm, J. W. y Cohen, A. R. (1962). *Explorations in Cognitive Dissonance*. New York: Wiley.
- Brickman, P. D. y Campbell, D. T. (1971). Hedonic Relativism and Planning the Good Society. In M. H. Appley (Ed.), *Adaptation-Level Theory* (pp. 287–302). New York: Academic Press.
- Briñol, P., Falces, C. y Becerra, A. (2007). *Actitudes, Cambio de Actitudes y Procesos de Influencia*. En J. F. Morales, M. Moya, E. Gaviria y I. Cuadrado (Coord.). *Psicología social* (3ª ed.). (pp. 457-490). Madrid: Mc Graw-Hill.
- Brooke, P. P., Russell, D. W. y Price, J. L. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139–145.
- Brown, J. y Dutton, K. (1995). The Thrill of Victory, the Complexity of Defeat: Self-Esteem and People's Emotional Reaction to Success and Failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 712.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.
- Bulman, R. J. y Wortman, C. B. (1977). Attributions of Blame and Coping in the Real World: Severe Accident Victims React to Their Lot. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 351–363.

- Busseri, M. A., Sadava, S. W. y Decourville, N. (2007). A Hybrid Model for Research on Subjective Well-Being: Examining Common- and Component-Specific Sources of Variance in Life Satisfaction, positive affect, and negative affect. *Social Indicators Research*, 83, 413–445.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (Second)*. Routledge.
- Campbell, A., Converse, P. E. y Rodgers, W. R. (1976). *The quality of American life*. New York: Sage.
- Carmeli, A. (2005). The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177–195.
- Cernas Ortiz, D. A. y Mercado Salgado, P. (2022). Teorías de Liderazgo en Organizaciones: Clasificación Paradigmática y Oportunidades de Investigación. *CIENCIA ergo-sum*. 30(3).
- Cernas Ortiz, D. A., Mercado Salgado, P. y León Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63(2).
- Cheng, H. y Furnham, A. (2001). Attributional Style and Personality as Predictors of Happiness and Mental Health. *Journal of Happiness Studies*, 2, 307–327.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating Autonomy from Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 97–110.
- Clark, A. E., Diener, E., Georgellis, Y. y Lucas, R. E. (2008). Lags and Leads in Life Satisfaction: A Test of the Baseline Hypothesis. *The Economic Journal*, 118(529), F222–F243.

- Cohen, A. (2006). An Examination of the Relationship Between Commitments and Culture Among Five Cultural Groups of Israeli Teachers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 34–49.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2, 278-321.
- Colarelli, S. y Arvey, R. (2015). *The Biological Foundations of Organizational Behavior*. Chicago: The university of Chicago press.
- Colarelli, S. M., Dean, R. A. y Konstans, C. (1987). Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 558–566.
- Conahcyt (2024). Programas Nacionales Estratégicos. Disponible en: <https://conahcyt.mx/pronaces/>
- Conner, T. S., De Young, C. G. y Silvia, P. J. (2018). Everyday Creative Activity as a Path to Flourishing. *Journal of Positive Psychology*, 13(2), 181-189–189.
- Cooper, J. y Fazio, R. H. (1984). A New Look at Dissonance. *Advances in Experimental Social Psychology*, 17, 229-268.
- Costa, P. T. y McCrae, R. R. (1980). Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-Being: Happy and Unhappy People. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), 668-678–678.
- Creswell, J. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.

- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M. y LeFevre, J. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815–822.
- Cummins, R. A. (1995). On the Trail of the Gold Standard for Life Satisfaction. *Social Indicators Research*, 35, 179–200.
- Cummins, R. A. (1996). The Domains of Life Satisfaction: An Attempt to Order Chaos. *Social Indicators Research*, 38, 303–332.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, S., y Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 181-197.
- Deci, E. L. (1995). *Why we do what we do*. New York: Penguin.
- Deci, E. L., Koestner, R. y Ryan, R. M. (1999). A Metanalytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627–668.
- Deci, E. L., La Guardia, J. G., Moller, A. C., Scheiner, M. J. y Ryan, R. M. (2006). On the Benefits of Giving as Well as Receiving Autonomy Support: Mutuality in Close Friendships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 313–327.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1984). *The Dynamics of Self-Determination in Personality and Development*. In R. Schwarzer (Ed.), *Self-related Cognition in Anxiety and Motivation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). *Cognitive Evaluation Theory*. In: *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Perspectives in Social Psychology. Springer, Boston, MA.

- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E.L. y Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: Rochester University Press.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life’s Domains. *Canadian Psychology*, 49, 14–23.
- Delobbe, N. y Vandenberghe, C. (2000). A Four-Dimensional Model of Organizational Commitment among Belgian Employees. *European Journal of Psychological Assessment*, 16(2), 125–138.
- Dwivedi, S. y Kaushik, S. (2013). Impact of Organizational Culture on Turnover Intentions in BPO Sector in India. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(4), 679–691.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Diener, E. (2009). *Subjective Well-Being*. In E. Diener (Ed.), *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (pp. 11–58). Dordrecht, the Netherlands: Springer.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. y Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
- Diener, E., Sapyta, J. J. y Suh, E. (1998). Subjective Well-Being is Essential to Well-Being. *Psychological Inquiry*, 9(1), 33–37.
- Diener, E., Smith, H. y Fujita, F. (1995). The Personality Structure of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 130–141.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. y Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.

- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. y Biswas-Diener, R. (2010). New Well-Being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143–156.
- Diener, E. y Biswas-Diener, R. (2009). *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*. Malden, MA: Blackwell.
- Diener, E. y Lucas, R. E. (1999). *Personality and Subjective Well-Being*. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwartz (Eds.), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 213–229). New York: Russell Sage.
- Diener, E. y Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31.
- Dolan, P., Peasgood, T. y White, M. P. (2008). Do We Really Know What Makes Us Happy? A Review of The Economic Literature on Factors Associated with Subjective Well-Being. *Journal of Economic Psychology*, 29, 94–122.
- Dwivedi, S. (2015). Turnover Intentions: Scale Construction & Validation. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(3), 452–468.
- Easterlin, R. A. (1974). *Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence*. In P. A. David & M.W. Reder (Eds.), *Nations and Households in Economic Growth* (pp. 89–125). New York: Academic Press.
- Easterlin, R. A. (2005). *Building a Better Theory of Well-Being*. In L. Bruni & P. Porta (Eds.), *Economics and Happiness: Framing the Analysis*. Oxford, UK: Oxford Univ. Press.
- Ekiz, E., Arasli, H., Farivarsadri, G. y Bavik, A. (2008). Measuring organizational responses to the student complaints in the perceived justice framework: Some evidence from northern cyprus universities. *Educational Research and Reviews*, 246-256.

- Emmons, R. A. y McCullough, M. E. (2003). Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377–389.
- Escalante Gómez, E., Repetto, A. M. y Mattinello, G. (2012). Exploración y Análisis de la Actitud Hacia la Estadística en Alumnos de Psicología. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 18(1), 15-26.
- Fatt, C. K., Wong, E. S. K. y Tioh, N. H. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employees Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2, 10.
- Feldman, F. (2010). *What is this thing called happiness?* New York: Oxford University Press.
- Fernández, P. (2017, 23 de enero). ¿Qué representa la gigantesca industria de la petroquímica en el mundo? <https://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicado-representa-gigantesca-industria-petroquimica-mundo-20170123100101.html>
- Festinger, L. A. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Festinger, L. A. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fointiat V. (1998). Rationalization in act and problematic behavior justification. *European Journal of Social Psychology*, 28, 471–474.
- Fredricks, A. J. y Dossett, D. L. (1983). Attitude-Behavior Relations: A Comparison of The Fishbein-Ajzen and The Bentler-Speckart Models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 501-512–512.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.

- Frisch, M. B. (1993). The Quality-Of-Life Inventory: A Cognitive-Behavioral Tool for Complete Problem Assessment, Treatment Planning, and Outcome Evaluation. *Behavior Therapist*, 16, 42–44.
- Gabriel, A. S., Campbell, J. T., Djurdjevic, E., Johnson, R. E. & Rosen, C. C. (2018). Fuzzy Profiles: Comparing and Contrasting Latent Profile Analysis and Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis for Person-Centered Research. *Organizational Research Methods*, 21(4), 877-904
- Gallardo, E. (2008). Evolución en el Estudio y Medida del Compromiso Organizativo. Problemáticas y soluciones. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional (pp. 1-15). Salamanca: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Gobierno de México (2024), Petroquímica. Disponible en: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjNkNfy4N2EAxVHGtAFHRBJBYoQFnoECBcQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.gob.mx%2Fcms%2Fuploads%2Fattachment%2Ffile%2F6970%2FPetroquimica\\_final.pdf&usg=AOvVaw0Awhn1TYocWDkSb1h5HoxF&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjNkNfy4N2EAxVHGtAFHRBJBYoQFnoECBcQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.gob.mx%2Fcms%2Fuploads%2Fattachment%2Ffile%2F6970%2FPetroquimica_final.pdf&usg=AOvVaw0Awhn1TYocWDkSb1h5HoxF&opi=89978449)
- Góngora Pérez, J. P. (2012). La petroquímica en México y en el mundo. *Comercio Exterior*, 62 (2), 10-13.
- Gkorezis, P. y Kastritsi, A. (2017). Employee Expectations and Intrinsic Motivation: Work-Related Boredom as a Mediator. *Employee Relations*, 39(1), 100–111.
- Green, S. G., Blank, W. y Liden, R. C. (1983). Market and Organizational Influences on Bank Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 298-306–306.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenhaus, J. H. y Beutell, N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Gürbuz, S. y Mert, I. (2009). Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale: An Empirical Study in a Public Organization. *Review of Public Administration*, 42, 3, 117-139.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S. y Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2, 215-222.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Haddock, G., Rothman, A. J. y Schwarz, N. (1996). Are (Some) Reports of Attitude Strength Context Dependent? *Canadian Journal of Behavioural Science*, 28(4), 313–316.
- Hair, J., Back, W., Babby, B. y Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition (7th ed.). Pearson.
- Haq, S., Waqas, M. y Saleem, R. (2012). Organizational justice and job satisfaction: the mediating role of trust in supervisor. *International Journal of Human Sciences*, 1, 672-721.
- Harackiewicz, J. M., Sansone, C. y Manderlink, G. (1985). Competence, Achievement Orientation, and Intrinsic Motivation: A Process Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 287–300.
- Harmon-Jones, E., Gable, P. A. y Harmon-Jones, C. (2011). The Effect of Commitment on Relative Left Frontal Cortical Activity: Tests of the Action-Based Model of Dissonance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(3), 395–408.
- Hayborn, D. M. (2001). Happiness and Pleasure. *Philosophy and Phenomenological Research*, 62, 501–528.

- Hayborn, D. M. (2008). *The Pursuit of Unhappiness*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hayes, A. F. y Preacher, K. J. (2014). Statistical Mediation Analysis with a Multicategorical Independent Variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451-470–470.
- Headey, B. (2008). Life Goals Matter to Happiness: A Revision of Set-Point Theory. *Social Indicators Research*, 86(2), 213–231.
- Headey, B., Muffels, R., Wagner, G. G. y Easterlin, R. A. (2010). Long-running German Panel Survey Shows that Personal and Economic Choices, Not Just Genes, Matter for Happiness. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107(42), 17922–17926.
- Headey, B. y Wearing, A. (1989). Personality, Life Events, and Subjective Well-Being: Toward a Dynamic Equilibrium Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 731-739–739.
- Heidari, S. y Saeedi, N. (2012). Studying the Role of Organizational Justice on Job Satisfaction (Case Study: An Iranian Company). *Basic Applied Science Research*, 2, 7, 6459-6465.
- Hernandez Sampieri, R. H. y Mendoza, C. P. T. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGraw Hill México.
- Hernandez Sampieri, R. H., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la Investigación (Vol. 4, pp. 310-386)*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (1966). *Work and The Nature of Man*. Cleveland: Work Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hobfoll, S.E. (2001), “The Influence of Culture, Community, and The Nested-Self in The Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, pp. 337-70.

- Hung, J. Y., Fisher, R., Gapp, R. y Carter, G. (2012). Work-Related Stress Impacts on The Commitment of Urban Transit Drivers. *Journal of Management and Organization*, 18(2), 220-230–230.
- Iacobucci, D. (2012). Mediation Analysis and Categorical Variables: The Final Frontier. *Journal of Consumer Psychology*, 22(4), 582–594.
- Ilies, R., Arvey, R. D. y Bouchard, T. J. (2006). Darwinism, Behavioral Genetics, and Organizational Behavior: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 121–141.
- IMF (2024). Los Precios del Petróleo y la Economía Mundial. Una Relación Complicada. Disponible en: <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2016/03/24/oil-prices-and-the-global-economy-its-complicated>
- ISO (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Iverson, R. D. y Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can The “Right Kind” of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307–333.
- Izuma, K., Matsumoto, M., Murayama, K., Samejima, K., Sadato, N. y Matsumoto, K. (2010). Neural correlates of cognitive dissonance and choice-induced preference change. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107, 22014-22019.
- Jha, S. (2014). Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review. *Management Today*, 9(2), 26-33.

- Jonas, K., Diehl, M. y Brömer, P. (1997). Effects of Attitudinal Ambivalence on Information Processing and Attitude-Intention Consistency. *Journal of Experimental Social Psychology* (Print), 33(2), 190–210.
- Joshanloo, M. y Nostrabadi, N. (2009). Levels of Mental Health Continuum and Mental Health Traits. *Social Indicators Research*, 90, 211–224.
- Kahneman, D. (1999). *Objective Happiness*. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwartz (Eds.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 3–25). New York: Russell Sage.
- Kasser, T. y Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 280–287.
- Kashdan, T. B., Mishra, A., Breen, W. E. y Froh, J. J. (2009). Gender Differences in Gratitude: Examining Appraisals, Narratives, the Willingness to Express Emotions, and Changes in Psychological Needs. *Journal of Personality*, 77(3), 691–730.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9, 131-146.
- Kaya, H. y Abdioglu, H. (2010). An empirical study on employees' turnover tendency. *Amme Idaresi Dergisi*, 43, 129-165.
- Kesebir, P. y Diener, E. (2009). In Pursuit of Happiness: Empirical Answers to Philosophical Questions. In E. Diener (Ed.), *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (pp. 59–74). Dordrecht, the Netherlands: Springer.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61, 121–140.
- Keyes, C. L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43, 207–222.
- Kook, B. E., Coffey, K. A., Cohn, M. A., Catalino, L. I., Vacharkulksemsuk, T., Algoe, S. B., Brantley, M. y Fredrickson, B. L. (2013). How Positive Emotions Build Physical Health:

Perceived Positive Social Connections Account for the Upward Spiral Between Positive Emotions and Vagal Tone. *Psychological Science*, 24(7), 1123–1132.

Kozma, A. y Stones, M. J. (1992). *Longitudinal Findings on a Componential Model of Happiness*. In M. J. Sirgy, H. L. Meadow, D. Rahtz, & A. C. Samli (Eds.), *Developments in Quality-Of-Life Studies in Marketing (Vol. 4, pp. 139–142)*. Blacksburg, VA: Academy of Marketing Science.

Krishnan, R., Loon, K., Ahmad, N. y Yunus, N. (2018). Examining the Relationship between Organizational Justice and Job Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8, 3, 466–477.

Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: Univ. of Chicago Press.

Kumar, R. R. (2011). Turnover Issues in the Textile Industry in Ethiopia: A Case of Arba Minch Textile Company. *African Journal of Marketing Management*, 3, 32-44.

La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E. y Deci, E. L. (2000). Within-Person Variation in Security of Attachment: A Self-Determination Theory Perspective on Attachment, Need Fulfillment, and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 367–384.

Lai, M. K., Leung, C., Kwok, S. Y. C., Hui, A. N. N., Lo, H. H. M., Leung, J. T. Y. y Tam, C. H. L. (2018). A Multidimensional PERMA-H Positive Education Model, General Satisfaction of School Life, and Character Strengths Use in Hong Kong Senior Primary School Students: Confirmatory Factor Analysis and Path Analysis Using the APASO-II. *Frontiers in Psychology*, 9.

Lambert, Eric. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.

Lane, R. E. (2001). *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven, CT: Yale University Press.

- Lavine, H., Huff, J. W., Wagner, S. H. y Sweeney, D. (1998). The Moderating Influence of Attitude Strength on The Susceptibility to Context Effects in Attitude Surveys. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 359–373.
- Lee, D. J., Sirgy, M. J., Larsen, V. y Wright, N. D. (2002). Developing a Subjective Measure of Consumer Well-Being. *Journal of Macromarketing*, 22, 158–169.
- Leippe M. R. y Eisenstadt D. (1994). Generalization of dissonance reduction: Decreasing prejudice through induced compliance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 395–413.
- Lin, C. P. y Chen, M. F. (2004). Career Commitment as a Moderator of the Relationships among Procedural Justice, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Turnover Intentions. *Asia Pacific Management Review*, 9, 519-538.
- Lind, E. y Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Nueva York, Estados Unidos: Plenum.
- Lucas, R. E. (2008). *Personality and Subjective Well-Being*. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 171–194). New York: Guilford Press.
- Lykken, D. (2000). *Happiness: The Nature and Nurture of Joy and Contentment*. New York: St Martin's Press.
- Lykken, D. y Tellegen, A. (1996). Happiness Is a Stochastic Phenomenon. *Psychological Science*, 7(3), 186–189.
- Lin, C. P. (2020). Exploring Career Commitment and Turnover Intention of High-Tech Personnel: A Socio Cognitive Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 760–784.
- Madeson, M. (2017, February 24). Seligman's PERMA+ Model Explained: A Theory of Well-Being. Obtenido de <https://positivepsychology.com/perma-model/#comment-list>

- Mahmoudi, S., Hassani, M. y Aghlmand, S. (2017). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Nurses (Examining the Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Job Satisfaction. *Patient Saf Qual Improv*, 2, 513- 520.
- Maio, G. R., Bell, D. W. y Esses, V. M. (1996). Ambivalence and Persuasion: The Processing of Messages About Immigrant Groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32(6), 513–536.
- Mc Connell, A. R., Leibold, J. M. y Sherman, S. J. (1997). Within-Target Illusory Correlations and The Formation of Context-Dependent Attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 675–686.
- Meadow, H. L. y Sirgy, M. J. (2008). Developing a Measure that Captures Elderly’s Well-Being in Local Marketplace Transactions. *Applied Research in Quality of Life*, 3, 63–80.
- Meijman, T.F. y Mulder, G. (1998), “Psychological Aspects of Workload”, in Drenth, P.J., Thierry, H. and de Wolff, C.J. (Eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 2nd ed., Erlbaum, Hove, pp. 5-33.
- Meissner, M. (1971). The Long Arm of The Job: A Study of Work and Leisure. *Industrial Relations*, 10, 239–260.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. y Allen, N. J. (1998). Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29–52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20.

- Meyer, J. P., Stanley, L. y Vandenberg, R. (2013): A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23, 190-202.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1984). Testing The “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378–378.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299.
- Meyer, J. P. y Maltin, E. R. (2010). Employee Commitment and Well-Being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337.
- Michalos, A. C. (1985). Multiple Discrepancies Theory (MDT). *Social Indicators Research*, 16(4), 347–413.
- Michalos, A. C. (2014). *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being research*. Springer.
- Miller, L. y Weiss, R. (1982). The Work-Leisure Relationship: Evidence for The Compensatory. *Human Relations*, 35, 763–771.
- Miller, M. K., Clark, J. D. y Jehle, A. (2015). *Cognitive Dissonance Theory (Festinger)*. In The Blackwell Encyclopedia of Sociology, G. Ritzer (Ed.).
- Miller, N. y Dollard, J. (1941). *Social Learning and Imitation*. New Haven: Yale University Press.
- Minitab 20 Support (2023). Does the response need to follow a normal distribution? Disponible en: <https://support.minitab.com/en-us/minitab/20/help-and-how-to/statistical-modeling/anova/supporting-topics/anova-models/does-the-response-need-to-be-normal/#:~:text=Does%20the%20response%20need%20to%20follow%20a%20normal%20distribution%3F&text=ANOVA%20doe>.

- Mooi, E. y Sarstedt, M. (2011). *A Concise Guide to Market Research*. Springer.
- Moorhead, G. y Griffen, R.W. (2009). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 9th Edition, Houghton Mifflin, Boston.
- Morin, A. J. S., Marsh, H. W., Meyer, J. P., McInerney, D. M. y Ganotice, F. A. (2015). Profiles of Dual Commitment to The Occupation and Organization: Relations to Well-Being and Turnover Intentions. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 717–744.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. y Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkage*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387.
- Nadistic, T. (2006). The motives of organizational justice, de *Les cahiers de recherche*, Groupe HEC, Direction de la recherche. París, Francia: Chambre de commerce et d'industrie de Paris.
- Nava Soto, M. I., García Uribe, E. F. y Ramos Rubio, P. (n.d.). *Modelo Predictivo de Predisposición y Compromiso Organizacional*. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración.
- Nava Soto, M. I., Ruíz Martínez, K. Y. y García Uribe, E. F. (2015). Compromiso y Apoyo Organizacional en Docentes de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Campus Sur. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 6(11), 60-81.
- Nava Soto, M., Ramos Rubio, P. y García Uribe, E. (2021). Modelo de Dos Dimensiones del Compromiso Organizacional: Aproximación Teórica al Modelo de Cohen. *RECAI Revista de estudios en contaduría, administración e informática*, 23-43.

- Ng'ethe, J. M., Namusonge, G. S. y Iravo, M. A. (2012). Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 297-302.
- Nimmo, S. (2018). Organizational justice and the psychological contract. *Occupational Medicine*. 68, 2, 27 Marzo, 83–85.
- Olivari, W. (2008). Sobre la justicia en el libro "La República" de Platón". *Prolegómenos. Derechos y Valores*. XI, 21. Enero-Junio. 99-108.
- Olson, J. M., Vernon, P. A., Harris, J. A. y Jang, K. L. (2001). The Heritability of Attitudes: A Study of Twins. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 845–860.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Oswald, A. J. y Wu, S. (2010). Objective Confirmation of Subjective Measures of Human Well-Being: Evidence from the U.S.A. *Science*, 327(5965), 576–579.
- Ozturk, M., Eryesil, K. y Beduk, A. (2016). The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism and Turnover Intention: A Research on the Banking Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6, 543-551.
- Parducci, A. (1995). *Happiness, Pleasure, and Judgment: The Contextual Theory and its Applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Paricio, J. (1999). *Los juristas y el poder político en la antigua Roma*. Granada, España: Editorial Comares.
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2006). Greater Strengths of Character and Recovery from Illness. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 17–26.

- Pérez, E. R. y Medrano, L. A. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66.
- Petersen, E., Bischoff, A., Liedtke, G. y Martin, A. J. (2021). How Does Being Solo in Nature Affect Well-Being? Evidence from Norway, Germany and New Zealand. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 7897.
- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Peterson, C., Park, N. y Seligman, M. E. P. (2006). Greater strengths of character and recovery from illness. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 17–26.
- Phillips, D. (2006). *Quality of life: Concept, Policy, and Practice*. London: Routledge.
- Podsakoff, P. M., Williams, L. J. y Todor, W. D. (1986). Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Nonprofessionals. *Academy of Management Journal*, 29(4), 820–831.
- Porter, L. W. y Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Pool CEO (2023). Las 10 empresas petroleras más grandes del mundo en 2023. Obtenido de: <https://elceo.com/economia/las-10-empresas-petroleras-mas-grandes-del-mundo-en-2023/>
- Priester, J. R. y Petty, R. E. (1996). The Gradual Threshold Model of Ambivalence: Relating the Positive and Negative Bases of Attitudes to Subjective Ambivalence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 431–449.

- Puni, A., Agyemang, C. B. y Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Research & Development*, 5, 1-7.
- Pyszczynski, T. (1982). Cognitive Strategies for Coping with Uncertain Outcomes. *Journal of Research in Personality*, 16, 386–399.
- Quiroa, M. (30 de octubre de 2019). La Importancia del Petróleo: ¿Por Qué es Determinante en la Economía? *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/actual/por-que-el-precio-del-petroleo-es-determinante-en-la-economia-mundial.html>
- Rau, L. B. y Hyland, M. M. (2002). Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects of Applicant Attraction. *Personnel Psychology*, 55, 111–136.
- Razali, N. M. y Wah, Y. B. (2011). Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 21-33.
- Real Academia Española (2024). Diccionario de la Lengua Española. Disponible en: <https://dle.rae.es/compromiso>
- Rendón Macías, M. E., Villasís Keever, M. Á. y Miranda Novales, M. G. (2016). Estadística Descriptiva. *Revista Alergia México*, 63(4), 397-407.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación de México.
- Rokeach, M. (1968). A theory of Organization and Change within Value-Attitudes Systems. *Journal Sociology Issues*, 24, 13-33.
- Roth, G., Assor, A., Niemiec, C. P., Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2009). The Emotional and Academic Consequences of Parental Conditional Regard: Comparing Conditional Positive Regard,

- Conditional Negative Regard, and Autonomy Support as Parenting Practices. *Developmental Psychology*, 45, 1119–1142.
- Rubenstein, C. (1981). Money, Self-Esteem, Relationships, Secrecy, Envy, Satisfaction. *Psychology Today*, 15 (May), 29–44.
- Ruder, G. (2003). *The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy*, Disertación. Virginia, Estados Unidos. Marzo.
- Rusbult, C. E. y Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of The Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438–438.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2007). *Overview of Self-Determination Theory*. In E. Deci & R. Ryan (Eds.), *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: University of Rochester
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2008). A Self-Determination Approach to Psychotherapy: The Motivational Basis for Effective Change. *Canadian Psychology*, 49, 186–193.
- Ryan, R. M., Huta, V. y Deci, E. L. (2008). Living Well: A Self-Determination Theory Perspective on Eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9, 139–170.
- Ryan, R. M., La Guardia, J. G., Solky-Butzel, J., Chirkov, V., & Kim, Y. (2005). On the Interpersonal Regulation of Emotions: Emotional Reliance Across Gender, Relationships, and Cultures. *Personal Relationships*, 12, 145–163.

- Ryan, R. M., Patrick, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2008). Facilitating Health Behaviour Change and Its Maintenance: Interventions Based on Self-Determination Theory. *European Health Psychologist*, 10, 1–4.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is Everything, or is It? Explorations on The Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Rynes, S., L. (1989). Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call for New Research Directions. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 399–444.
- Salavera, C. y Usán, P. (2019). Propiedades Psicométricas del Cuestionario QEWB de bienestar eudaimónico en adolescentes. *Psicología educativa: Revista de Los Psicólogos de La Educación*, 25(2), 139–146.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589–599.
- Schwarz, N. y Clore, G. L. (1983). Mood, Misattribution, and Judgments of Well-Being: Informative and Directive Functions of Affective States. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 513–523.
- Select Business School (2023). ¿Qué es la Dirección de Operaciones y Cuáles son sus Funciones? Disponible en: <https://escuelaselect.com/direccion-operaciones-habilidades-funciones/>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: The Free Press.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *The American Psychologist*, 60(5), 410-421–421.

- Senado de la República (2012). Posicionamiento sobre el aniversario de la expropiación petrolera. Gaceta del Senado, disponible en: [https://www.senado.gob.mx/65/gaceta\\_del\\_senado/documento/34413](https://www.senado.gob.mx/65/gaceta_del_senado/documento/34413)
- Shah, U. y Khan, J. (2015). An Analysis of the Factors Affecting Turnover Intentions: Evidence from Private Sector Universities of Peshawar. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 2, 2015-3.
- Shibaoka, M., Takada, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka, K. y Kawakami, N. (2010). Development and Validity of the Japanese Version of the Organizational Justice Scale. *Industrial Health*. 48, 66-73.
- Siedlecki, K. L., Salthouse, T. A., Oishi, S. y Jeswani, S. (2014). The Relationship Between Social Support and Subjective Well-Being Across Age. *Social indicators research*, 117(2), 561–576.
- Siew, L. K. (2017). Analysis of the Relationship between Leadership Styles and Turnover Intention within Small Medium Enterprise in Malaysia. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1, 1-11.
- Simsek, O. F. (2009). Happiness revisited: Ontological Well-Being as a Theory-Based Construct of Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 10, 505–522.
- Sirgy, J. M. (2012). *Domain Dynamics. In The Psychology of Quality of Life. Hedonic Well-Being, Life Satisfaction and Eudaimonia*. Springer.
- Sirgy, M. J., Cole, D., Kosenko, R., Meadow, H. L., Rahtz, D., Cicic, M., Jin, G. X., Yarsuvat, D., Blenkhorn, D. L. y Nagpal, N. (1995). *Developing a Life Satisfaction Measure Based on Need Hierarchy Theory*. In M. J. Sirgy & A. C. Samli (Eds.), *New dimensions of marketing and quality of life* (pp. 3–26). Westport, CT: Greenwood Press.

- Sirgy, M. J., Rahtz, D. R., Cacic, M. y Underwood, R. (2000). A Method for Assessing Residents' Satisfaction with Community-Based Services: A Quality-of-Life Perspective. *Social Indicators Research*, 49(3), 279–316.
- Sirgy, M. J. y Cornwell, T. (2001). Further Validation of the Sirgy et al.'s Measure of Community Quality of Life. *Social Indicators Research*, 56(2), 125–143.
- Sirgy, M. J. y Wu, J. (2009). The Pleasant Life, the Engaged Life, and the Meaningful Life: What About the Balanced Life? *Journal of Happiness Studies*, 10, 183–196.
- Skinner, B. F. (1945). The Operational Analysis of Psychological Terms. *Psychological Review*, 52, 270-277, 291-294.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Skinner, B. F. (1957). *Verbal Behavior*. New York: Appleton.
- Sokhanvar, M., Hasanpoor, E., Hajihashemi, S. y Kakemam, E. (2016). The Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention: A Survey on Hospital Nurses. *Patient Safety and Quality Improvement Journal*, 4(2), 358–362.
- Staats, S., Armstrong-Stassen, M. y Partillo, C. (1995). Student Well-Being: Are They Better off Now? *Social Indicators Research*, 34, 93.
- Stahl, G. K., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J. L. y Taniguchi, M. (2009). Predictors of Turnover Intentions in Learning-Driven and Demand-Driven International Assignments: The Role of Repatriation Concerns, Satisfaction with Company Support, and Perceived Career Advancement Opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89-109–109.
- Stanley, L., Kellermanns, F. y Zellweger, T. (2017). Latent Profile Analysis: Understanding Family Firm Profiles. *Family Business Review*, 30 (1), 84-102.
- Statistics How To (2023). *T score formula: Calculate in Easy Steps*. Disponible en: <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/t-distribution/t-score-formula/>

- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S. y Kaler, M. (2006). The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the Presence and Search for Meaning in Life. *Journal of Counseling Psychology*, 53, 80–93.
- Steele, C. M. y Liu, T. J. (1983). Dissonance Processes as Self-Affirmation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(1), 5-19.
- Stone J., Wiegand A. W., Cooper J. y Aronson E. (1997). When exemplification fails: Hypocrisy and the motive for self-integrity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 54–65.
- Stroop, J. R. (1935). Studies of Interference in Serial Verbal Reactions. *Journal of Experimental Psychology*, 18(6), 643-662.
- Sucunza Saldise, F. (2004). La importancia de las personas. El factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organización. *Qualitas Hodie*, 96, 80-81.
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach’s Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296.
- Tang, J., Li, X. C. y Zhang, X. (2022). The Eudemonic Wellbeing of Volunteers in a Public Health Emergency: COVID-19 in China. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47–47.
- Tatarkiewicz, W. (1976). *Analysis of Happiness* (E. Rothert y D. Zielinskin, Trans.). The Hague, the Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Tedeschi, J. T. y Riess, M. (1981a). *Predicaments and Verbal Tactics of Impression Management*. In C. Antaki (Ed.), *Ordinary Language Explanations of Social Behaviour*. London: Academic.

- Tedeschi, J. T. y Riess, M. (1981b). *Identities, the Phenomenal Self, and Laboratory Research*. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research* (pp. 3–32). New York: Academic.
- Tesser, A. (1993). The Importance of Heritability in Psychological Research: The Case of Attitudes. *Psychological review*, 100(1), 129–142.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P. y Boyle, R. J. (2002). Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231–261.
- Thurstone, L. L. (1928). Attitudes Can Be Measured. *American Journal of Sociology*, 33(4), 529–554.
- Top 10: Las industrias petroquímicas más grandes del mundo. (2015). Manufactura.
- Tugade, M. y Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333.
- Van Maanen, J. y Schein, E., H. (1977). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Annual Review of Research in Organizational Behavior*, 1–89.
- Vallerand, R. J. (2008). On the Psychology of Passion: In Search of What Makes People’s Lives Most Worth Living. *Canadian Psychology*, 49, 1–13.
- Vallerand, R. J., Deshaies, P., Cuerrier, J.-P., Pelletier, L. G. y Mongeau, C. (1992). Ajzen and Fishbein’s Theory of Reasoned Action as Applied to Moral Behavior: A Confirmatory Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(1), 98–109.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M. y Deci, E. L. (2004). Motivating Learning, Performance, and Persistence: The Synergistic Effects of Intrinsic Goal Contents and

- Autonomy-Supportive Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 246–260.
- Veenhoven, R. (1991). Is Happiness Relative? *Social Indicators Research*, 24, 1–34.
- Veenhoven, R. (2000). The Four Qualities of Life. *Journal of Happiness Studies*, 1, 1–39.
- Veenhoven, R. (2003). Hedonism and Happiness. *Journal of Happiness Studies*, 4, 437–457.
- Virtanen, M. y Elovainio, M. (2018). Justice at the Workplace: A Review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27, 2, 306-315.
- Visser, P. S. y Krosnick, J. A. (1998). Development of Attitude Strength Over the Life Cycle: Surge and Decline. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1389–1410.
- Vroom, V. H. y Deci, E. L. (1971). The Stability of Post-Decision Dissonance: A Follow-Up Study of the Job Attitudes of Business School Graduates. *Organizational Behavior & Human Performance*, 6(1), 36–49.
- Warburton, D. (1996). *The Functions of Pleasure*. In D. Warburton & N. Sherwood (Eds.), *Pleasure and quality of life*. Chichester, UK: Wiley.
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678–691.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., Ravert, R. D., Williams, M. K., Bede Agocha, V., Kim, S. Y. y Brent Donnellan, M. (2010). The Questionnaire for Eudaimonic Well-Being: Psychometric Properties, Demographic Comparisons, and Evidence of Validity. *Journal of Positive Psychology*, 5(1), 41–61.
- Weiner, Y. y Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior & Human Performance*, 26(1), 81–96.

- Weinstein, N. y Ryan, R. M. (2010). When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 222–244.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Wilensky, H. (1960). Work, Careers and Social Integration. *International Social Science Journal*, 12, 543-560.
- Wilson, T. D., Lindsey, S. y Schooler, T. Y. (2000). A Model of Dual Attitudes. *Psychological Review*, 107(1), 101–126.
- Wu, C. y Liu, N. (2014). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Business & Information*, 9(1), 61–88.
- Zanna, M. y Cooper, J. (1974). Dissonance and the Pill: An Attribution Approach to Studying the Arousal Properties of Dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 703-709.

*Anexos*

## Cuestionario sobre perspectivas del trabajo

Hola, gracias por tu atención a este cuestionario sobre perspectivas del trabajo. Por favor responde rápida, pero concienzudamente, cada una de las preguntas que se te presentan a continuación. Diferentes bloques de preguntas se presentan en diferente escala. Por favor utiliza la escala pertinente en cada caso, y de acuerdo con tu apreciación. Toma en cuenta que NO hay respuestas correctas o incorrectas ¡Mil gracias por tu participación!

**Parte 1.** Por favor indica tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados tomando en cuenta la siguiente escala, que va del 1 al 7, en donde 1 es muy en desacuerdo y 7 muy de acuerdo.

			1	2	3	4	5	6	7
ítem		Pregunta	Muy en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
<b>Ítems de la Escala de Compromiso Afectivo</b>									
1	CA1	Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.							
2	CA2	Disfruto hablar de mi organización con personas ajenas a ella.							
3	CA3	Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos.							
4	CA4	Creo que fácilmente podría apegarme tanto a otra organización como lo estoy a esta (R).							
5	CA5	No me siento 'parte de la familia' en mi organización (R).							
6	CA6	No me siento 'emocionalmente unido' a esta organización (R).							
7	CA7	Esta organización tiene un gran significado personal para mí.							
8	CA8	No siento un fuerte sentido de pertenencia hacia esta organización (R).							

R = elementos con clave inversa.

ítem		Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
			Muy en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
<b>Ítems de la Escala de Compromiso de Continuidad</b>									
1	CC1	No tengo miedo de lo que pueda pasar si dejo mi trabajo sin tener otro listo (R).							
2	CC2	Sería muy difícil para mí dejar mi organización en este momento, incluso si quisiera.							
3	CC3	Demasiado en mi vida podría verse interrumpido si decidiera dejar mi organización ahora.							
4	CC4	No me costaría demasiado dejar mi organización (R).							
5	CC5	En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.							
6	CC6	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización.							
7	CC7	Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.							
8	CC8	Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta organización, es que dejarla requeriría un sacrificio personal considerable; es posible que otra organización no iguale los beneficios generales que tengo aquí.							

R = elementos con clave inversa.

ítem		Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
			Muy en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
<b>Ítems de la Escala de Compromiso Normativo</b>									
1	CN1	Creo que la gente en estos días se mueve de una empresa a otra con demasiada frecuencia.							
2	CN2	No creo que una persona deba ser siempre leal a su organización ®.							
3	CN3	Saltar de una organización a otra no me parece poco ético en absoluto ®.							
4	CN4	Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta organización es que creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer.							

ítem		Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
			Muy en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
5	CN5	Si tuviera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, sentiría que no es correcto dejar mi organización.							
6	CN6	Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización.							
7	CN7	Las cosas eran mejores en los días en que las personas permanecían en una organización durante la mayor parte de sus carreras.							
8	CN8	Yo no creo que querer ser ‘hombre de compañía’ o ‘mujer de compañía’ sea sensato ®.							

R = elementos con clave inversa.

**Parte 2.** Por favor indica tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados tomando en cuenta la siguiente escala, que va del 1 al 5, en donde 1 es muy raramente o nunca y 5 muy a menudo o siempre.

ítem		Pregunta	1	2	3	4	5
			Muy raramente o nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Muy a menudo o siempre
<b>Ítems de la Escala de Experiencia Positiva y Negativa</b>							
1	EEPN1	Me siento positivo (a).					
2	EEPN2	Me siento negativo (a).					
3	EEPN3	Me siento bien.					
4	EEPN4	Me siento mal.					
5	EEPN5	Me siento agradable.					
6	EEPN6	Me siento desagradable.					
7	EEPN7	Me siento feliz.					
8	EEPN8	Me siento triste.					
9	EEPN9	Me siento temeroso.					
10	EEPN10	Me siento alegre.					
11	EEPN11	Me siento enfadado.					
12	EEPN12	Me siento contento.					

**Parte 3.** Por favor indica tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados tomando en cuenta la siguiente escala, que va del 1 al 7, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

ítem		Pregunta	1 Totalmente de desacuerdo	2 De acuerdo	3 Ligeramente de acuerdo	4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5 Ligeramente en desacuerdo	6 En desacuerdo	7 Totalmente en desacuerdo
<b>Ítems de la Escala Florecencia</b>									
1	EF1	Llevo una vida con propósito y sentido.							
2	EF2	Mis relaciones sociales son de apoyo y gratificantes.							
3	EF3	Estoy comprometido e interesado en mis actividades diarias.							
4	EF4	Contribuyo activamente a la felicidad y el bienestar de los demás.							
5	EF5	Soy competente y capaz en las actividades que son importantes para mí.							
6	EF6	Soy una buena persona y vivo una buena vida.							
7	EF7	Soy optimista sobre mi futuro.							
8	EF8	La gente me respeta.							

**Parte 4.** Por favor indica tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados tomando en cuenta la siguiente escala, que va del 1 al 5, en donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.

ítem		Pregunta	1 Muy en desacuerdo	2 Moderadamente en desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 Moderadamente de acuerdo	5 Muy de acuerdo
<b>Ítems de la Escala de Intención de Renuncia</b>							
1	IR1	Tengo la intención de preguntar a otra gente sobre nuevas oportunidades de trabajo.					
2	IR2	Mi trabajo actual no está abordando mis necesidades personales importantes.					
3	IR3	Muy a menudo, las oportunidades para lograr mis objetivos laborales más importantes están en peligro.					
4	IR4	Tengo la intención de buscar otro trabajo.					
5	IR5	Ocasionalmente, pienso en dejar esta organización.					
6	IR6	Muy a menudo pienso en convertiré en emprendedor.					