

*Revista Electrónica Nova Scientia*

¿Permanecer o abandonar? Análisis de variables  
discriminatorias en una organización no  
lucrativa en México

To stay or to leave? Analysis of discriminant  
variables in a non-profit organization in Mexico

**Máynez Guaderrama, Aurora<sup>1</sup> y Judith Cavazos Arroyo<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> Instituto de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez,  
Chihuahua

<sup>2</sup> Centro Interdisciplinario de Posgrados, Universidad Popular Autónoma del Estado  
de Puebla, Puebla

---

**México**

*Judith Cavazos Arroyo.* E-mail: [judith.cavazos@upaep.mx](mailto:judith.cavazos@upaep.mx)

## Resumen

En el pasado reciente las organizaciones sin fines de lucro mexicanas, se han visto incrementadas en tamaño e importancia; no obstante, los esfuerzos de investigación en ellas son escasos. La retención de su talento humano se vincula principalmente con objetivos intrínsecos, por lo cual cobra relevancia analizar diversas variables con el potencial de influir en la intención de permanencia o abandono de sus colaboradores. A través de un diseño no experimental, explicativo y transversal, se encuestó a la totalidad de colaboradores de una institución humanitaria localizada en Monterrey, Nuevo León, México. Los resultados evidencian que la variable discriminante más relevante fue el compromiso afectivo, seguido de la satisfacción con la carrera laboral, la edad y la antigüedad; la creencia de autoeficacia ante el cambio organizacional no resultó significativa para la discriminación. Se discuten los resultados y se resalta la relevancia de gestionar adecuadamente el capital humano, sobretodo en aspectos relativos al compromiso afectivo.

**Palabras clave:** satisfacción con la carrera, compromiso afectivo, creencia de autoeficacia, intención de permanecer, organizaciones no lucrativas

*Recepción:* 15-01-2014

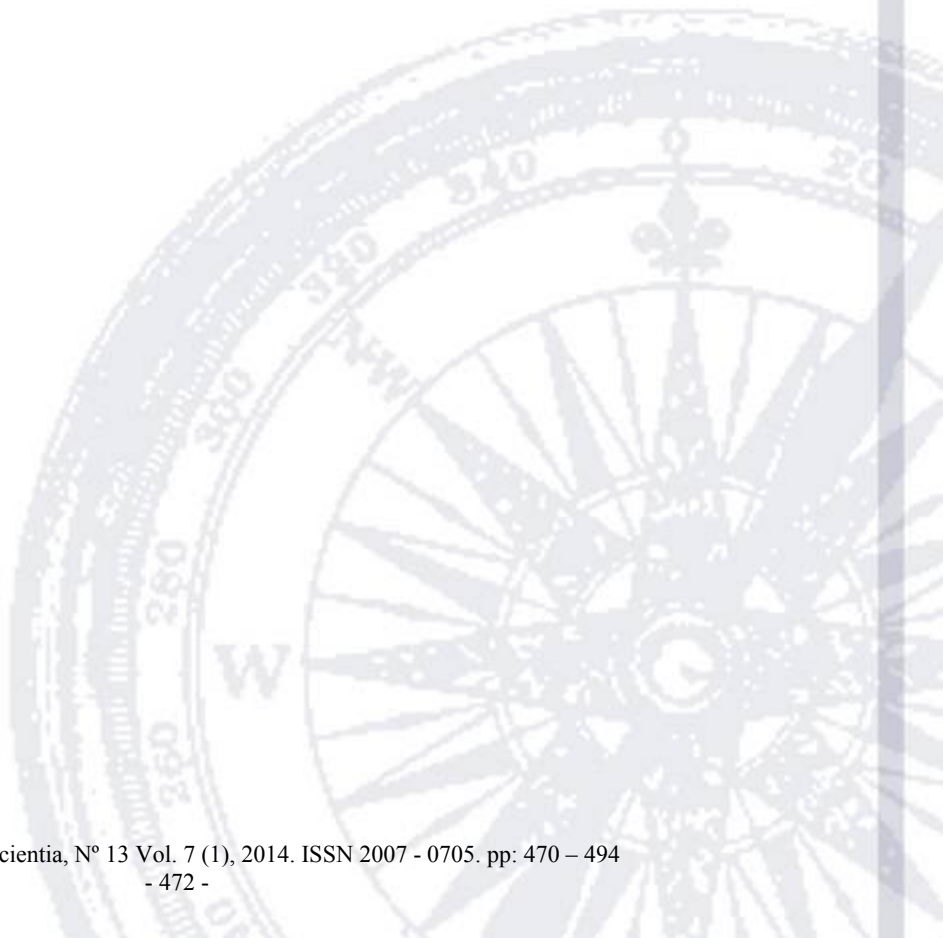
*Aceptación:* 13-10-2014

## Abstract

In the recent past, Mexican non-profit organizations have seen an increase in size and importance; nevertheless, research efforts in them are scarce. The retention of their human talent is mainly linked with intrinsic objectives; consequently, it is relevant to analyze diverse variables with the potential to influence the intention of its collaborators to remain employed. Through a non-experimental, explanatory and transversal design, all collaborators in a Monterrey MX humanitarian institution were surveyed. Results evidence that the most relevant discriminating variable was the affective commitment, followed by career satisfaction,

age and tenure; the self-efficacy belief was not significant for discrimination. Results are discussed and the relevance of appropriate management of human capital is emphasized, especially in affective commitment's aspects.

**Keywords:** career satisfaction, affective commitment, self-efficacy belief, intention to remain, non-profit organizations



## Introducción

En el pasado reciente, en México el número de organizaciones no lucrativas se ha acrecentado; asimismo, sus características han sufrido modificaciones. Durante las tres últimas décadas, las organizaciones mexicanas no lucrativas se han incrementado tanto en tamaño, como en importancia (González, 2005; Martell, Cadena, y Moon, 2005), involucrando la participación de ciudadanos, y contribuyendo al bienestar de distintos tipos de personas (Girardo y Mochi, 2012). No obstante su relevancia se afirma que en el país existen pocos estudios sobre ellas (González, 2005).

Las organizaciones no lucrativas son estructuras complejas cada vez más profesionalizadas, que se apoyan para llevar a cabo sus tareas, tanto en recursos humanos asalariados como en personal voluntario (Borzaga y Tortia, 2006). No obstante que resulta complejo definir y comprender lo que realiza un colaborador en este entorno, cada vez se vuelve más necesaria la identificación de sus perfiles y su profesionalización, dada la competencia incremental por el talento humano (Girardo y Mochi, 2012). Asimismo, es relevante considerar que en dicho entorno la permanencia laboral se vincula con ideales, motivación y cierta identidad (Girardo y Mochi, 2012), por lo que una práctica común es que en ellas es que se utilicen incentivos adhoc para atraer colaboradores que no solamente estén motivados por recibir una remuneración económica (Borzaga y Tortia, 2006).

Las organizaciones sin fines de lucro requieren comprender e introducir cambios profundos orientados hacia la adopción de mecanismos eficientes y eficaces de gestión (Rodrigues y Pinho, 2010). En esta vertiente, el capital humano -como activo valioso para cualquier tipo de organización- destaca particularmente en ese contexto, ya que en las personas descansa la capacidad de estas instituciones para proporcionar servicios y cumplir con su misión (Rutowski, Guiler y Schimmel, 2009). Dado que los empleados de las organizaciones no lucrativas suelen hacer sacrificios por la organización (p.ej. recepción de bajas compensaciones), es necesario continuar avanzando en el estudio de los aspectos intrínsecos -actitudinales, motivacionales y conductuales- incidentes sobre su permanencia en el empleo (Brown y Yoshioka, 2003).

Los colaboradores tienden a desear permanecer en una organización, cuando sus necesidades se ven satisfechas, desarrollando un apego psicológico que involucra actitudes y aspectos comportamentales (Tourangeau, Cummings, Cranley, Ferron y Harvey, 2009). Si bien es cierto que temas como la satisfacción y el compromiso han sido objeto de investigación considerable (Yiing y Ahmad, 2009), en el contexto de las organizaciones no lucrativas el conocimiento existente sobre dichos temas se encuentra fragmentado y aun poco estudiado (Pinho, Rodrigues y Dibb, 2014), y no obstante que el compromiso de los voluntarios de estas organizaciones es tan deseable como el de los trabajadores de las empresas con fines de lucro, existe una menor cantidad de información disponible relativa al tema (Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón, 2012). Trabajos realizados en el contexto estadounidense (Ellett, 2009) afirman que la creencia de la autoeficacia ante el cambio organizacional incide positivamente sobre la intención de permanecer en actividades de cuidado humano, no obstante en el entorno mexicano dicho constructo no ha sido analizado. Finalmente, una diversidad de estudios ha mostrado que las actitudes laborales de las personas difieren a lo largo de las etapas de su carrera en la organización (Kaur y Sandhu, 2010), y en esa vertiente antecedentes relativamente recientes (Brimeyer, Perrucci y Wasworth, 2010) precisan que las diferencias en edad y antigüedad exponen a los trabajadores a condiciones, experiencias y perspectivas distintas, incidiendo sobre las acciones relativas a sus trayectorias laborales. Por lo anterior, a fin de incrementar el conocimiento relativo a las organizaciones no lucrativas en México, este trabajo busca identificar si la combinación entre la satisfacción con la carrera laboral, la eficacia ante el cambio organizacional, el compromiso afectivo, la edad y la antigüedad es capaz de discriminar correctamente la intención de los colaboradores de una organización no lucrativa mexicana, para permanecer o no en ella. Asimismo, de forma secundaria, se realiza la validación de escalas de las variables analizadas, en el contexto mexicano.

### **Revisión de la literatura.**

**Las Organizaciones no Lucrativas en el contexto mexicano.** Reygadas (2013) indica que México ha atravesado por tres generaciones en la evolución del denominado tercer sector. Comenta que la primera de ellas inició con la conquista y perduró durante la colonia, centrándose en la caridad cristiana. Asimismo, agrega que la segunda se ubica entre las décadas de 1940 a 1960 y se conoce como una etapa de transición, caracterizándose por el rol del gobierno y sus



alianzas con organizaciones en tareas sociales. Finalmente, la tercera generación inició en la década de los años sesenta y aún perdura, identificándose por: 1) el esfuerzo de desarrollo, 2) el surgimiento y la multiplicación de grupos y organizaciones independientes, 3) su influencia en algunas políticas públicas y, 4) la tendencia de que las organizaciones privadas de asistencia carguen con responsabilidades que antes eran garantizadas por el estado mexicano (Verduzco, 2001; Canto, 2013; Reygadas, 2013).

Hace más de una década, Verduzco (2001) afirmaba que en México las organizaciones sin fines de lucro representaban un tema de actualidad e interés, consecuencia tanto de su rol en la transición política del país, como de sus esfuerzos de promoción de la participación social y de su función de agentes de relación entre sectores. El crecimiento de este tipo de instituciones se asocia con la desconfianza de los ciudadanos, tanto en las organizaciones lucrativas como en el gobierno, por lo que las organizaciones no gubernamentales se perciben como “impulsoras de un campo de acción alternativo que ha abierto otros cauces para la acción colectiva” (Verduzco, 2001, p. 29).. Al respecto, Elías-Mortera (2004) encontró que en el contexto mexicano el crecimiento del tercer sector está relacionado con dos factores: por un parte, a su capacidad de autogestión, respuesta a las necesidades comunitarias y adaptación al cambio global; y por la otra, a la ineficiencia de las instituciones gubernamentales en la atención de los problemas comunitarios. Pese al desarrollo del sector, investigaciones recientes sugieren que las organizaciones no lucrativas mexicanas, aún tienen un amplio camino por recorrer, ya que existe la necesidad de mayores esfuerzos tanto en materia de transparencia (Caba, Gálvez y López, 2011) como de respuesta a múltiples interrogantes en temas éticos y de recursos humanos, por citar algunos (Elías-Mortera, 2004).

Las condiciones histórico-sociales de México durante la segunda década del siglo XXI aún requieren la comprensión de las organizaciones no lucrativas y de la sociedad civil, desde aspectos que van más allá de la economía de mercado, a fin de que incidan en la transformación de la realidad (Reygadas, 2013). Algunos estudios (Lara, 2013) enfatizan la necesidad de que el gobierno mexicano realice las modificaciones necesarias para conseguir una mayor participación de la sociedad civil, mejorar su distribución y operación, así como contar con mecanismos de monitoreo y evaluación. Desde el enfoque jurídico, se resalta la urgente necesidad de la

adecuación del marco constitucional mexicano sobre las organizaciones no gubernamentales, a fin de eliminar la incertidumbre en su organización y operación interna, así como para evitar el uso indiscriminado de la figura jurídica “no lucrativa” utilizada como estrategia fiscal, comercial y de elusión de pago de contribuciones (Méndez y Dávalos, 2011; Magaña y Figueroa, 2013). Desde el ámbito psicosocial estudios empíricos realizados en México, como el de Hindrichs, Girardo y Converso (2013), destacan la relevancia de las relaciones, la motivación por un trabajo gratificante, el desarrollo personal, coherente, ligado al compromiso social, la reciprocidad, el apoyo social y la recompensa simbólica; asimismo, en esos estudios se identifican varios factores de riesgo en el sector, ya que muchas de las organizaciones no lucrativas operan bajo condiciones de trabajo inseguras, precarias y con una fuerte dependencia a financiamientos públicos.

De acuerdo al Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2014), al 11 de mayo del 2009 en México operaban 10,704 instituciones formalmente constituidas, de las cuales el 26.7% se localizaba en el Distrito Federal, el 6.9% en Jalisco, el 6.7% en Nuevo León, el 5.1% en el Estado de México, el 4.5% en Coahuila, y el 50.2% en el resto de los estados de la república mexicana. El CEMEFI precisa que en el ejercicio fiscal 2008 existían 6,267 donatarias autorizadas para expedir recibos deducibles de impuestos, operando el 66.1% en rubros asistenciales, el 16.2% en actividades educativas, y el 17.7% restante en otros rubros entre los que se incluyen la investigación, la ecología y los museos, por citar algunos. Por otra parte, el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI 2013), precisa que en el país el 71.2% de las instituciones sin fines de lucro atienden a terceros en aspectos vinculados a carencias sociales, contribuyen al bienestar de grupos marginados, o establecen mecanismos de donación de manera directa; el 74.7% de ellas realizan sus acciones a nivel local, es decir actúan en beneficio de la población que vive en su propia comunidad. Dicho instituto enfatiza que el trabajo voluntario es una de las contribuciones más importantes con las que cuentan estas instituciones, ya que 55 de cada 100 personas que colaboran en ellas lo hacen sin percibir remuneración por su trabajo, y de dicho voluntariado organizado el 44.2% participa en organizaciones de tipo religioso.

**Satisfacción con la carrera laboral:** La satisfacción con la carrera es una variable actitudinal que involucra la evaluación idiosincrática de la carrera personal como un indicador central del éxito subjetivo de ésta (Abele, Spurk y Volmer, 2011). Dicha variable se vincula con la

percepción de éxito profesional, entendido éste como la valoración de los resultados psicológicos positivos ligados con el trabajo o con los logros derivados de experiencias laborales (Seibert, Crant y Kraimer, 1999). Es posible medir el éxito profesional en la carrera laboral objetiva o subjetivamente; de forma subjetiva se evalúa a través de un criterio auto-referente donde el individuo compara los logros alcanzados, con las normas y aspiraciones personales, para así determinar su nivel de satisfacción laboral en la carrera (Ng, Eby, Sorensen y Feldman, 2005).

La satisfacción con la carrera laboral se considera una variable clave en la investigación: es un autoreferente respecto del éxito personal que tiene implicaciones para los colaboradores, ya que se espera que incida sobre su contribución activa con la organización y reduzca su intención de abandonarla (Yap, Holmes, Hannan y Cukier, 2014). De forma comparativa, en el ámbito de las instituciones no lucrativas, la satisfacción laboral ha sido más estudiada (Borzaga y Tortia, 2006; Garner y Garner, 2011; Vinokur-Kaplan, Jayaratne y Chess, 1994) que la satisfacción con la carrera laboral. En investigaciones como la de Brown y Yoshioka (2003) en el contexto de una organización no lucrativa orientada a brindar servicios recreativos a jóvenes, se encontró que aquellos colaboradores que consideran que su trabajo contribuye a la misión de la organización, muestran un mayor interés en desarrollar su carrera en ella. En otro estudio realizado en Estados Unidos (Mesch, Tschirhart, Perry y Lee, 1998), se identificó que la retención de las personas dependía más de factores relacionados con la carrera, que de su motivación altruista de servicio. En esta investigación este constructo se midió con una versión traducida de la escala de Greenhaus, Parasuraman y Wormley (1990) compuesta por 5 enunciados, relacionados con logros alcanzados en diversos aspectos laborales. En el contexto de la organización mexicana estudiada, la escala mostró niveles de confiabilidad de 0.817 (ver Tabla 1).

**Creencia de la autoeficacia ante el cambio organizacional:** La eficacia ante el cambio es una variable relevante en el logro de las metas organizacionales. Se define como la capacidad personal percibida para implementar iniciativas de cambio en la organización; se le asocia con la autoeficacia, la cual se entiende como la creencia en la capacidad propia para ejecutar un curso de acción necesario que permita cumplir con las demandas de una situación (Amiot, Terry, Jimmieson y Callan, 2006). La autoeficacia implica que el sujeto se perciba como hábil para desempeñar adecuadamente sus funciones a pesar de los cambios y demandas del ambiente



laboral; cuando los empleados dudan de que cuentan con esta capacidad, acentúan sus sentimientos de incompetencia, angustia psicológica, y fallan al enfrentar situaciones nuevas (Bandura, 1977). Por ello, algunos (Armenakis, Bernerth, Pitts y Walker, 2007) destacan la importancia de este constructo y afirman que es necesario que los colaboradores se perciban como capaces para realizar cambios organizacionales, ya que de no ser así los resultados pueden ser inferiores a los deseados.

En el campo del bienestar infantil público, Westbrook, Ellett y Asber (2012) estudiaron la intención de permanecer en el empleo, encontrando que la creencia de autoeficacia incide sobre dicha intención. Utilizando como técnica estadística el análisis discriminante, en el mismo contexto Ellet (2009) encontró que las características de la actividad de cuidado humano que lleva a cabo la organización, la percepción del colaborador respecto de la ética y profesionalismo de la cultura organizacional, y la creencia en la autoeficacia, discriminan sobre la intención a seguir participando en ella. Para esta investigación se tradujo la escala de eficacia ante el cambio organizacional desarrollada por Armenakis et al. (2007) la cual considera cinco enunciados (ver Tabla 1), y el resultado de alfa de Cronbach en el contexto estudiado fue de 0.879.

**Compromiso afectivo:** No obstante que se clasifica en distintos tipos, el compromiso organizacional es una variable vinculada con el despliegue de actitudes positivas. Se define como la relación psicológica entre el empleado y su organización (Allen y Meyer, 1996), y de acuerdo al modelo de los componentes subyacen tres tipos del mismo: normativo, afectivo y de continuidad (Meyer y Allen, 1991). El compromiso normativo representa la lealtad derivada de un sentido de obligación hacia la empresa. El de continuidad se basa en una necesidad percibida de permanecer (Panaccio y Vandenberghe, 2012). Finalmente, el afectivo se refiere al apego emocional, relacionado con la identificación y participación en la organización; este tipo de compromiso se reporta como el más relevante, precisamente por la identificación del colaborador con la firma (Carmeli y Freund, 2009).

Boezeman y Ellemers (2007) sustentan que el compromiso opera de forma distinta en organizaciones lucrativas y no lucrativas, ya que en estas últimas puede ser modelado de forma diferente a las recompensas materiales. Algunos estudios (Dawley, Stephens y Stephens, 2005;

Liao-Troth, 2001) han encontrado que el compromiso organizacional no es relevante para los voluntarios, aunque otros trabajos (Boezeman y Ellemers, 2007) argumentan que tanto el compromiso afectivo como el normativo son relevantes en todo tipo de organizaciones, y que se relacionan negativamente con la intención de abandonar la organización. El compromiso actúa como una fuerza impulsora que impacta el desempeño de la organización, y en este trabajo se midió con 6 ítems (Tabla 1) desarrollados en función de Mowday, Steers y Porter (1979); Meyer y Allen (1991) y Allen y Meyer (1996), alcanzando un alfa de Cronbach de 0.861.

**Intención de permanecer en el empleo:** En virtud del rol significativo que el trabajo tiene en su vida y de las inversiones de tiempo y esfuerzo que en él despliegan, es relativamente común que las personas reevalúen su empleo y la organización en la que lo desarrollan (Scroggins, 2008). En lo general, en la intención de permanecer o dejar el empleo se involucran aspectos afectivos y cognitivos, y los sujetos prefieren un trabajo que les brinde, tanto la sensación interior de significado y satisfacción, como recompensas externas (Caudron, 1997).

En el contexto de las organizaciones sin fines de lucro, diversas variables han sido estudiadas como influyentes sobre la intención de permanencia en el empleo. Entre ellas se incluye la percepción de los colaboradores sobre la satisfacción o insatisfacción laboral (Rycraft, 1990; Tham, 2007), el compromiso organizacional -del cual se afirma que comparativamente con la satisfacción laboral es un mejor predictor- (Tourangeau et al., 2009), y la autoeficacia (Ellett, 2009). En la misma vertiente existen trabajos que señalan que las variables demográficas también son relevantes pero que su impacto variará de contexto en contexto: por ejemplo, Garner y Garner (2011) destacan que en los Estados Unidos la edad impacta la retención del trabajador; Chew y Chan (2008) subrayan la importancia del factor migratorio en Australia, pero en Canadá Tourangeau y Cranley (2006) y Armstrong-Stassen y Schlosser (2008) evidencian la relevancia de la antigüedad respecto de la intención de permanecer en el empleo. En este trabajo se utiliza la escala de intención de permanecer en el lugar de trabajo propuesta por Armstrong-Stassen y Ursel (2009), y en contexto de la organización no lucrativa estudiada el alfa de Cronbach mostró un resultado de 0.883.

## Método

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en una organización humanitaria enfocada en el combate de la pobreza, la exclusión, la intolerancia y la discriminación. Dicha institución desarrolla como tarea más relevante la habilitación de personas en una situación vulnerable, a través del apoyo en la provisión de alimentos, hogar temporal y servicios básicos de salud. Sus colaboradores y voluntarios sociales laboran en tres oficinas y siete bazares en diferentes zonas ubicadas en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

El diseño de investigación fue de tipo no experimental, explicativo y transversal (Hair, Black, Babin y Anderson, 2010; Kerlinger y Lee, 2002), y como técnica para recolectar la información se utilizó la encuesta personal, aplicada a través de un cuestionario auto-administrado (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006), el cual fue proporcionado directamente a los colaboradores en las instalaciones de la organización, durante el período del 18 de Febrero al 1 de Marzo del 2013. Se encuestó a la totalidad de los miembros colaboradores activos de la organización (101 personas), en su mayoría profesionistas y mujeres. El total de instrumentos utilizables fue 99, ya que 2 de ellos fueron devueltos incompletos y se eliminaron a fin de obtener un análisis más preciso. Los instrumentos utilizables representan el 98% de los entregados.

En el cuestionario se incluyeron ítems diseñados con un formato Likert, con cinco puntos de asignación de respuesta, donde 1 significó “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. En la tabla 1 se presenta la descripción de las escalas utilizadas en este trabajo de investigación, así como indicadores de fiabilidad y validez de las mismas. A través del alfa de Cronbach se determinó la fiabilidad y validez convergente de las escalas utilizadas.

De acuerdo a De Vellis (2003), el coeficiente alfa es uno de los indicadores más importantes de la calidad de una escala, ya que indica la proporción de la varianza en el resultado de la escala atribuible al resultado verdadero; indica que dicho coeficiente puede tomar valores que van de 0.0 a 1.0. De acuerdo a su apreciación, propone como rangos de confort para las escalas de investigación los siguientes: coeficientes alfa con valores inferiores a 0.6, inaceptables; valores entre 0.6 y 0.65, no deseables; valores entre 0.70 y 0.80, adecuados; valores entre 0.80 y 0.90, muy buenos; y en el caso de valores superiores a 0.90, el investigador debiera considerar

disminuir el tamaño de la escala (pp. 95-96). El alfa de Cronbach del instrumento fue 0.906. En el caso de las escalas de medición de las cuatro variables latentes incluidas en el estudio (satisfacción con la carrera laboral, eficacia personal para el cambio organizacional, compromiso afectivo, e intención de permanencia), los valores del coeficiente alfa oscilaron entre 0.80 y 0.90, lo cual evidencia –en el contexto en el que fueron aplicadas-, un muy buen nivel de calidad.

**Tabla 1.** Escalas utilizadas y confiabilidad de la escala

Escala	Coeficiente alpha
<b>Satisfacción con la carrera laboral. Greenhaus, Parasuraman y Wormley (1990)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estoy satisfecho con el éxito que he logrado en mi carrera.</li> <li>2. Estoy satisfecho con el progreso que he hecho en el cumplimiento de mis metas en mi carrera.</li> <li>3. Estoy satisfecho con el progreso que he hecho en mis metas de ingresos</li> <li>4. Estoy satisfecho con el progreso que he hecho en el cumplimiento de mis metas para avanzar.</li> <li>5. Estoy satisfecho con el progreso que he hecho en el cumplimiento de mis metas relacionadas con el desarrollo de nuevas habilidades.</li> </ol>	$\alpha=.817$
<b>Eficacia personal para el cambio organizacional. Armenakis et al. (2007)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tengo la capacidad para implementar cambios en esta organización</li> <li>2. Puedo implementar cambios en mi trabajo</li> <li>3. Soy capaz de realizar exitosamente mis tareas laborales aun cuando haya cambios en la organización</li> <li>4. Creo que puedo implementar exitosamente cambios en mi área de trabajo</li> <li>5. Tenemos la capacidad de implementar cambios en esta organización exitosamente</li> </ol>	$\alpha=.879$
<b>Compromiso afectivo. Items desarrollados a partir de Mowday et al. (1979); Meyer y Allen (1991); y Allen y Meyer (1996)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creo que mis valores personales y los valores de esta institución son muy semejantes</li> <li>2. Estoy dispuesto a poner todo mi empeño para ayudar a que esta organización logre sus metas</li> <li>3. Me siento orgulloso de ser parte de esta organización</li> <li>4. Esta organización me inspira para que dé lo mejor de mí en el trabajo</li> <li>5. Realmente me preocupa el éxito de esta institución</li> <li>6. Esta empresa es la mejor opción entre las alternativas laborales disponibles</li> </ol>	$\alpha=.861$
<b>Intención de permanecer en el empleo. Armstrong-Stassen y</b>	$\alpha=.883$



**Ursel (2009)**

1. Salvo circunstancias imprevistas, me quedaría en esta organización indefinidamente
2. Si yo fuera completamente libre de elegir, preferiría seguir trabajando en esta organización
3. Espero seguir trabajando el mayor tiempo posible en esta organización

**Resultados Descriptivos.**

El 73.7% de los encuestados son del sexo femenino, el 26.3% restante de sexo masculino. La mayor parte (35.6%) se encuentran entre 31 y 40 años; 55.6% son casado(a)s, y el 36.6% cuenta con licenciatura o ingeniería incompleta (ver tabla 2).

**Tabla 2.** Características demográficas de los entrevistados

<b>Edad (n=87)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Sexo (n=99)</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 20 años	1.2	Femenino	73.7
Entre 20-30 años	26.4	Masculino	26.3
Entre 31-40 años	35.7		
Entre 41-50 años	21.8		
Entre 51-60 años	14.9		
<b>Nivel de estudios (n=93)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Estado civil (n=99)</b>	<b>Porcentaje</b>
Sin estudios	1.0	Soltero(a)	38.4
Leer y escribir	4.3	Casado(a)	55.6
Primaria completa	3.2	Unión libre	4.0
Secundaria incompleta	9.7	Divorciado(a)	1.0
Secundaria completa	5.4	Viudo(a)	1.0
Preparatoria incompleta	16.1	<b>Antigüedad (n=86)</b>	<b>Porcentaje</b>
Preparatoria completa	4.3	0-5 años	43.4
Técnico superior universitario incompleto	10.8	6-10 años	27.7



Técnico superior universitario completo	3.2	11-15 años	12.1
Lic./Ing. Incompleta	36.6	16-20 años	7.2
Lic./Ing. Completa	2.2	21 o más años	9.6
Maestría incompleta	3.2		

**Cálculo de índices:** Para examinar el efecto agregado de los constructos en análisis, se calcularon índices para las variables latentes compromiso afectivo, satisfacción con la carrera laboral, eficacia ante el cambio organizacional e intención de permanecer en el empleo; lo anterior con base en el Método de Componentes Principales del Análisis Factorial Exploratorio, con rotación Varimax, y utilizando como criterio de extracción el número de factores, siendo éste fijado a 1. Los resultados de los AFEs llevados a cabo, se muestran en la tabla 3 y como en ella se evidencia, en todos los casos los índices KMO y los Test de Esfericidad de Bartlett, superan los puntos de corte sugeridos. Respecto del primer indicador Aldás y Uriel (2006) precisan que valores inferiores a 0.50 no son aceptables, y respecto del segundo test, recomiendan que su p sea inferior a los valores críticos de 0.05 o 0.01.

**Tabla 3.** Resultados del Análisis Factorial Exploratorio.

Variable latente	Índice KMO	Test de Esfericidad de Bartlett	Porcentaje total de varianza explicada
Satisfacción con la carrera laboral	0.790	Chi cuadrada aproximada	169.248
		Grados de libertad	10
		p	0.000
Creencia de autoeficacia personal para el cambio organizacional	0.774	Chi cuadrada aproximada	317.775
		Grados de libertad	10
		P	0.000
Intención de permanecer en el empleo	0.728	Chi cuadrada aproximada	163.625
		Grados de libertad	3
		P	0.000
Compromiso afectivo	0.822	Chi cuadrada aproximada	352.107
		Grados de libertad	15
		P	0.000

La construcción de un índice, cuando concentra resultados de una escala de Likert, puede tener diferentes significados; en este caso los “scores” resultantes reflejan los puntos de vista del valor de percepciones, creencias, conductas, etc. El índice de un procedimiento multivariado retiene una interpretación común, capturando la información de distintas variables, tomando la forma:  $\text{índice} = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + \dots + a_pX_p$ . En la función  $a_i$  son los pesos a ser determinados, y  $X_i$  el subconjunto apropiado de  $p$  variables medidas en la encuesta; las variables calculadas se estimaron a través del método de regresión. En la tabla 4 se reportan las cargas rotadas de las variables en el primer y único componente de cada uno de los constructos sobre las que se calculó cada índice.

**Tabla 4.** Cargas del primer componente con los factores rotados

<b>Compromiso Afectivo</b>	<b>Satisfacción con la carrera laboral</b>	<b>Creencia de la autoeficacia ante el cambio organizacional</b>	<b>Intención de Permanecer en el empleo</b>
.748	.741	.820	.926
.730	.823	.812	.879
.911	.640	.737	.898
.859	.812	.905	
.873	.811	.851	
.596			

**Análisis discriminante directo:** El propósito de esta técnica es similar al del análisis de regresión logística; se considera estadísticamente apropiada cuando la variable dependiente es categórica –nominal o no métrica-, y las variables independientes son continuas (Hair et al., 2010; Malhotra, 2008). El análisis discriminante involucra derivar una variable aleatoria -una combinación lineal de dos o más variables independientes- que discriminará entre los sujetos incluidos en grupos y que fueron definidos *a priori*; para la técnica se recomienda contar con un tamaño mínimo de 5 observaciones por variable independiente (Hair et al., 2010).

En esta investigación, se consideró como variable criterio el índice de *intención de permanencia de colaboración* en la organización. Dado que existen fuentes (Cengiz, s/a) que indican que en una función discriminante de dos categorías, es posible implementar una regla de decisión clasificadora en dos opciones:  $g(x) > 0$  o  $g(x) < 0$ , se procedió a categorizar los valores del índice de *intención de permanencia* en dos alternativas; en aquellas observaciones en que el valor del

índice fue superior a 0, se asignó la alternativa 1= permanecerá, y en los casos donde el valor del índice fue inferior a 0, se asignó el valor 2= no permanecerá. Como variables independientes continuas se incluyeron la *edad*, la *antigüedad* en la organización, el índice de *compromiso afectivo*, el índice de *satisfacción con la carrera laboral* y el índice de *creencia de autoeficacia ante el cambio organizacional*. Para el cálculo de los coeficientes de la función discriminante se utilizó la aproximación del método directo, calculándose las funciones a través de la inclusión de todas las variables al mismo tiempo. El análisis de los datos descriptivos (ver tabla 5) muestra que todas las variables consideradas podrían ser discriminantes entre ambos grupos.

**Tabla 5.** Resultados del análisis descriptivo de grupos clasificados como permanecerá y no permanecerá

Discriminantes	Atributos	Media	Desv. Típ
Permanecerá	Índice Carrera	0.2666	0.8072
	Índice Autoeficacia	0.0959	0.8667
	Índice Compromiso	0.3016	0.738
	Edad	38.89	9.400
	Antigüedad	9.015	6.888
No permanecerá	Índice Carrera	-	1.138
		0.5849	
	Índice Autoeficacia	-	1.2338
		0.2103	
	Índice Compromiso	-	1.180
		0.6617	
	Edad	33.64	9.1889
	Antigüedad	6.125	4.9543

La matriz de correlaciones agrupadas intragrupalas evidencia asociación débil entre las variables discriminatorias, por lo que es poco probable que la multicolinealidad entre dichas variables sea un problema (ver tabla 6).

**Tabla 6.** Matriz de correlaciones y covarianzas entre variables discriminatorias

	Índice Carrera	Índice Eficacia	Índice Compromiso	Edad	Antigüedad
Covarianza	Índice Carrera	0.851			
	Índice Auto-eficacia	0.322	0.990		
	Índice Compromiso	0.268	0.367	0.807	
	Edad	-0.306	-0.793	1.861	87.14
	Antigüedad	0.349	0.206	0.400	23.950
Correlación	Índice Carrera	1			
	Índice Auto-eficacia	0.351	1		
	Índice Compromiso	0.323	0.410	1	
	Edad	-0.036	-0.085	0.222	1
	Antigüedad	-0.060	0.033	0.070	0.404

a. La matriz de covarianzas tiene 97 grados de libertad

A fin de determinar las variables discriminatorias a incluir en la función, se realizó el análisis individual de cada una de ellas. Lo anterior se realizó a través del cálculo de la Lambda de Wilks, y de la prueba F univariada, encontrándose que el índice de eficacia ante el cambio organizacional no es significativo, por lo que el índice de satisfacción con la carrera laboral y el índice de compromiso afectivo, así como la edad y la antigüedad fueron retenidos para la función (ver tabla 7).

**Tabla 7.** Análisis por variable de Lambda de Wilks, F y Significancia

	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Índice Carrera	0.842	18.146	1	97	0.000*
Índice Auto-eficacia	0.980	2.019	1	97	0.159
Índice Compromiso	0.798	24.496	1	97	0.000*
Edad	0.935	6.739	1	97	0.011**
Antigüedad	0.957	4.406	1	97	0.038**

\*Sig. <.01 \*\*Sig <.05

**Función discriminante:** En la función discriminante, las hipótesis son las siguientes:

Ho: En la población, las medias de las funciones discriminantes en los dos grupos son iguales, es decir,  $H_{0i} : \mu_{1i} = \mu_{2i} = \mu_{3i} = \mu_{4i}$

H1: En la población, las medias de las funciones discriminantes en los dos grupos son diferentes, es decir,  $H_{1i} : \mu_{1i} \neq \mu_{2i} \neq \mu_{3i} \neq \mu_{4i}$

En ambas hipótesis,  $i = 1, 2, 3$  y  $4$  representan el índice de satisfacción con la carrera, el índice de compromiso emocional, la edad y la antigüedad, respectivamente.

La correlación canónica de la función fue 0.532, lo que muestra un nivel aceptable de discriminación por parte de ésta. Asimismo, a partir de los criterios Lambda de Wilks y Chi cuadrada (ver tabla 8), se rechaza la hipótesis nula y puede decirse que la función es significativa, por lo que se procede al análisis de resultados.

**Tabla 8.** Función Discriminante Canónica

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
1	0.394(a)	100	100	0.532	0.717	231.423	5	0.000*

(a) Se han empleado la primera función discriminante canónica en el análisis. \* Sig. <.001

Los coeficientes estandarizados de la función (Tabla 9), y la matriz de estructura, muestran que el índice de compromiso afectivo es la variable discriminatoria más importante para discriminar entre los colaboradores que tienen intención de permanecer o abandonar la organización ( $\beta=.656$ ). En menor nivel contribuyen el índice de satisfacción con la carrera ( $\beta=.457$ ), seguido por la edad ( $\beta=.199$ ) y por la antigüedad ( $\beta=.187$ ).



**Tabla 9.** Coeficientes canónicos estandarizados de la función discriminante

	Función discriminante
<b>Índice Satisfacción con la Carrera</b>	<b>0.550</b>
Índice Autoeficacia	-0.222
<b>Índice Compromiso Afectivo</b>	<b>0.656</b>
<b>Edad</b>	<b>0.199</b>
<b>Antigüedad</b>	<b>0.187</b>

**Discusión y Conclusión:** En el contexto de una organización humanitaria mexicana, este trabajo de investigación buscó identificar si la combinación lineal aleatoria entre diversas variables, puede clasificar la intención de permanencia o abandono de sus colaboradores. Los resultados del análisis discriminante realizado evidencian que la función de la Intención de Permanencia o Abandono de la Organización es discriminada por el Compromiso Afectivo, la Satisfacción con la Carrera Laboral, la Edad y la Antigüedad Laboral. La creencia de autoeficacia ante el cambio organizacional, no es una variable útil en la clasificación discriminatoria.

En la organización mexicana estudiada el compromiso organizacional de tipo afectivo resultó la variable discriminante más importante, para clasificar la intención de los colaboradores para permanecer o abandonar su empleo. En esta institución los colaboradores con niveles altos de compromiso afectivo serán más proclives a permanecer en ella, generando efectos positivos, tanto en las causas sociales como en la organización misma. Algunos trabajos en el campo de la enfermería evidencian que el compromiso es el constructo con mayor influencia sobre la intención de permanecer (Tourangeau et al., 2009) y los resultados de este trabajo corroboran tal afirmación. No obstante que el compromiso es una variable crítica para comprender el comportamiento laboral en todo tipo de organizaciones (Mowday et al., 1979) –sobre todo el compromiso afectivo–, en el contexto de las instituciones sin fines de lucro, esta variable tiene implicaciones mayores, ya que el sujeto puede tener la intención de permanecer, por el apego y convencimiento de las tareas que se desarrollan en dicha entidad.

Respecto de la satisfacción con la carrera laboral, los resultados indican que dicha variable es el segundo discriminante más importante de la intención o no de permanencia. Como variable

actitudinal, la satisfacción con la carrera se asocia tanto con logros objetivos -como el dinero o la posición laboral-, como con el éxito subjetivo - conformado por la riqueza de la experiencia profesional desarrollada-. En el contexto de la organización mexicana estudiada, los resultados evidencian la importancia de la satisfacción con la carrera laboral, para decidir permanecer o abandonar a la institución. Todo indica que los colaboradores de esta organización estarán dispuestos a permanecer colaborando en ella, si se sienten satisfechos con su carrera laboral, y tenderán a decidir abandonarla, si dicha carrera laboral se vuelve insatisfactoria. Lo anterior es un aspecto crucial a considerar en materia de recursos humanos, sobretodo porque en el contexto estudiado, los voluntarios suelen trabajar sin goce de sueldo o reciben pagos compensatorios, y los miembros asalariados reciben una retribución menor que la que alcanzarían por el mismo trabajo en una organización lucrativa. Al respecto, antecedentes recientes indican que el colaborador de este sector se percibe como un profundo activo social motivado por aspectos que trascienden la remuneración monetaria (Girardo y Mochi, 2012).

A diferencia de resultados obtenidos en otros trabajos orientados al cuidado humano (Ellet, 2009; Wesbrook, Ellett y Asber, 2012), en el contexto de la organización humanitaria mexicana estudiada la creencia de autoeficacia ante el cambio organizacional no es una variable que discrimine la intención de los colaboradores respecto de su permanencia o abandono de la organización. Sea que un colaborador se perciba capaz o incapaz de realizar adecuadamente sus funciones y responda o no a los cambios y demandas del entorno laboral de la organización humanitaria estudiada, el nivel de autoeficacia ante los cambios no contribuirá a diferenciar entre quienes tienen la intención de permanecer o abandonar la organización. Dado que en otros contextos y tipos de organizaciones no lucrativas esta variable ha resultado significativa en la discriminación es recomendable seguir profundizando en su análisis en el contexto de instituciones mexicanas sin fines de lucro.

Finalmente, respecto de la edad y la antigüedad, los resultados indican que dichas variables impactan también -aunque en menor medida-, en la discriminación de la intención de permanecer colaborando en la organización humanitaria. Estos resultados corroboran afirmaciones disponibles en la literatura que indican que las actitudes laborales difieren a lo largo de las etapas de la carrera laboral (Kaur y Sandhu, 2010), y que las diferencias en edad y antigüedad, al

exponer a las personas a condiciones, experiencias y perspectivas distintas, inciden en las acciones relativas a sus trayectorias (Brimeyer et al., 2010).

De forma agregada los resultados indican que en la organización humanitaria estudiada la intención de los colaboradores por permanecer en ella se asocia con su grado de compromiso afectivo (apego) hacia la organización, con la edad, antigüedad, y satisfacción con su carrera laboral, lo cual ha creado y reforzado un círculo virtuoso. En todo tipo de organizaciones, la identificación de variables que influyen sobre la intención de permanencia o abandono en el empleo es un asunto importante, pero dadas las características propias de las instituciones sin fines de lucro, esta actividad es una tarea obligada. Dado el incremento de este tipo de organizaciones, así como de su necesidad de profesionalización, es importante el desarrollo de prácticas centradas en la retención de sus miembros, sobre todo de aquellos que han logrado comprometerse con ella y con las metas que persiguen.

A semejanza de otros estudios, este trabajo tiene limitantes. Se realizó de forma transversal, únicamente en una institución mexicana no lucrativa de apoyo humanitario, en una población relativamente pequeña. Por lo anterior, se recomienda realizar estudios en otros contextos, evaluar el impacto de otras variables, y diversificar el tipo de organización no lucrativa a estudiar, ya que lo anterior incidirá positivamente sobre la profundidad y validez del conocimiento relativo a la intención de permanencia en el empleo en organizaciones sin fines lucro.

## Referencias

- Abele, Andrea, Daniel Spurk y Judith Volmer. (2011). The construct career success: measurement issues and an empirical example. *Journal for Labour Market Research* 43 (3):195-206.
- Aldás, Joaquín y Ezequiel Uriel. (2006). *Análisis multivariante aplicado: aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*. España: Thomson.
- Allen, Natalie J. y John P. Meyer. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* 49 (3):252-276.
- Amiot, Catherine E., Debora J. Terry, Nerina L. Jimmieson y Victor J. Callan. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management* 32 (4):552-574.

- Armenakis, Archilles A., Jeremy B. Bernerth, Jennifer P. Pitts y Jack H. Walker. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science* 43 (4):481-505.
- Armstrong-Stassen, Marjorie y Francine Schlosser. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of managerial psychology* 23 (4): 419-437.
- Armstrong-Stassen, Marjorie y Nancy D. Ursel. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (1): 201-220.
- Bandura, Albert. (1977). Self-efficacy: Toward a unified theory of behavioral change. *Psychological Review* 84 (2):191-215.
- Brimeyer, Ted M., Robert Perrucci, y Shelley M. Wadsworth. (2010). Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly* 91 (2):511-530.
- Boezeman, Edwin J. y Naomi Ellemers. (2007). Volunteering for charity: pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology* 92 (3): 771-785.
- Borzaga, Carlos y Ernanno Tortia. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35 (2):225-248.
- Brown, William A. y Carlton F. Yoshioka. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership* 14 (1):5-18.
- Caba, María del Carmen, María del Mar Gálvez y Manuel López. (2011). Una oportunidad de mayor legitimidad de las ONG a través de la transparencia on-line. Experiencia de las ONG españolas y mexicanas. *Contaduría y Administración* 234, mayo-agosto: 55-77.
- Canto, Manuel. (2013). ¿Ni príncipe ni mercader? Los retos para las organizaciones civiles en la gestión de lo social. *Administración y Organizaciones* 16(31): 72-89.
- Carmeli, Abraham y Anat Freund. (2009). Linking Perceived External Prestige and Intentions to Leave the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment. *Journal of Social Service Research* 35 (3): 236-250.
- Caudron, Shari. (1997). The search for meaning at work. *Training and Development* 51 (9):24-27.
- Cengiz, Ömer (s/a). Celebi tutorials: Neural Networks and Pattern Recognition using Matlab. Chapter 9 Linear Discriminant Functions. Desde: [http://www.byclb.com/TR/Tutorials/neural\\_networks/](http://www.byclb.com/TR/Tutorials/neural_networks/)
- Centro Mexicano para la Filantropía. (CEMEFI, 2014). Información sobre el sector no lucrativo. Desde: <http://www.cemefi.org/proyectos/informacion-sobre-el-sector-no-lucrativo.html>
- Chew, Janet y Christopher C.A. Chan. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower* 29 (6):503-522.
- Dawley, David D., Robert D. Stephens y David B. Stephens. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of vocational Behavior* 67 (3):511-525.
- DeVellis, Robert F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Elías-Mortera, Laura M. (2004). Globalización, Tercer Sector y desarrollo. Algunas experiencias de la transnacionalización del sector no lucrativo en México. *Revista Katálysis*, 7(1): 45-54.
- Ellett, Alberta J. (2009). Intentions to remain employed in child welfare: The role of human caring self-efficacy belief, and professional organizational culture. *Children and Youth Services Review* 31 (1):78-88.



- Garner, Johny T. y Lindsey T. Garner. (2011). Volunteering an Opinion Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (5): 813-828.
- Girardo, Cristina y Prudencio Mochi. (2012). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relaciones. *Economía, Sociedad y Territorio* XII (39): 333-357.
- González, Óscar. (2005). Reseña de Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México de Gustavo Verduzco Igartúa. *Espiral* XI (33): 209-214.
- Greenhaus, Jeffrey H., Saroj Parasuraman y Wayne M. Wormley. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal* 33 (1): 64-86.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin y Rolph E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th. ed.): Pearson Education.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández, y Pilar Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación* (4a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hindrichs, Imke, Cristina Girardo y Daniela Converso. (2013). Trabajar en Organizaciones de la Sociedad Civil e el Estado de Morelos. Factores psicosociales, desafíos y necesidades. *Administración y Organizaciones* 16 (31): 107-129: 191-212.
- Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI, 2013). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta satélite sin fines de lucro de México 2008-2011. Año base 2003. (1ª ed.)*. México: Instituto Nacional de Geografía e Informática.
- Kaur, Kanwaldeep y H.S. Sandhu. (2010). Career stage effect on organizational commitment: empirical evidence from Indian banking industry. *International Journal of Business y Management* 5 (12):141-152.
- Kerlinger, Fred N. y Howard B. Lee. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Lara, Manuel. (2013). El papel de la sociedad civil en la gestión del presupuesto participativo. El caso del Distrito Federal. *Administración y Organizaciones* 16 (31): 13-33.
- Liao-Troth, Matthew A. (2001). Attitude differences between paid workers and volunteers. *Nonprofit Management and Leadership* 11 (4):423-442.
- Magaña, Diana M., Luis Figueroa. (2013). Análisis de las organizaciones no gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil en México. *Administración y Organizaciones* 16 (31): 131-149.
- Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. (2ª ed.)*. México: Pearson.
- Martell, Cristine, Celia Cadena, y Jae M. Moon. (2005). Estudios comparativos basados en la comunidad de organizaciones no lucrativas que prestan servicio social en Estados Unidos y México: dos caminos diferentes. *Estudios Políticos* 6 (Sept. - Dic.): 11-36.
- Méndez, Eduardo, y A. Enrique Dávalos. (2011). El tercer sector en México. Entre la filantropía, la mercadotecnia y la elusión fiscal. En Daza, Marco A., Javier, Blanco, Alfonso E. Dávalos, José T. Ponce, Ramiro Torres, M. Teresa Ramírez. *Fiscalización y Transparencia una visión hacia el futuro. Memorias del V Congreso Internacional de Contaduría Pública. Vol. I: 29-45*.
- Mesch, Debra J., Mary Tschirhart, James L. Perry y Geunjoo Lee. (1998). Altruists or Egoists? Retention in Stipended Service. *Nonprofit Management y Leadership* 9 (1): 3-22.
- Meyer, John P. y Natalie J. Allen. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1): 61-89.



- Mowday, Richard T., Richard M., Steers y Lyman W., Porter. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14 (2): 224-247.
- Ng, Thomas W.H., Lillian T. Eby, Kelly L. Sorensen y Daniel C. Feldman. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology* 58 (2):367-408.
- Panaccio, Alejandra y Christian, Vandenberghe. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior* 80 (3):647-658.
- Pinho, Jose C., Ana P. Rodrigues y Sally Dibb. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: the case of non-profit organisations. *Journal of Management Development* 33 (4):1-6.
- Reygadas, Rafael. (2013). Encrucijadas de las organizaciones civiles en el México del siglo XXI. *Administración y Organizaciones* 16 (31): 107-129.
- Rodrigues, Ana P., y José C. Pinho. (2010). Market orientation, job satisfaction, commitment and organisational performance: the specific case of local public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy* 4 (2): 172-192.
- Rutowski, Kara D., Jeffery K. Guiler, y Kurt E. Schimmel. (2009). Benchmarking organizational commitment across nonprofit human services organizations in Pennsylvania. *Benchmarking: an International Journal* 16 (1):135-150.
- Rycraft, Joan R. (1990). *The Survivors: a qualitative study of the retention of public child welfare worker*. University of Denver: UMI Dissertations Services.
- Scroggins, Wesley A. (2008). The Relationship between Employee fit perceptions, Job Performance and Retention: Implications of Perceived Fit. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 20 (1):57-71.
- Seibert, Scott E., Michael J., Crant y Maria L., Kraimer. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology* 84 (3):416-427.
- Tham, Pia. (2007). Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare. *British Journal of Social Work* 37 (7):1225-1246.
- Tourangeau, Ann E. y Lisa A. Cranley. (2006). Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. *Journal of Advanced Nursing* 55 (4):497-509.
- Tourangeau, Ann E., Greta Cummings, Lisa A. Cranley, Era Mae Ferron y Sarah Harvey. (2009). Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our understanding. *Journal of Advanced Nursing* 66 (1): 22-32.
- Vecina, María L., Fernando Chacón, Manuel Sueiro y Ana Barrón. (2012). Volunteer Engagement: Does Engagement Predict the Degree of Satisfaction among New Volunteers and the Commitment of Those who have been Active Longer?. *Applied Psychology* 61 (1):130-148.
- Verduzco, Gustavo. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. *Estudios Sociológicos* XIX (55): 27-48.
- Vinokur-Kaplan, Diane, Srinika Jayaratne y Wayne A. Chess (1994). Job satisfaction and retention of social workers in public agencies, non-profit agencies, and private practice: The impact of workplace conditions and motivators. *Administration in Social Work* 18 (3):93-121.
- Wesbrook, Tonya M., Alberta J. Ellett y Kia Asber. (2012). Predicting public child welfare employees' intentions to remain employed with the child welfare organizational culture inventory. *Children and Youth Services Review* 34 (7):1214-1221.

- Yap, Margaret, Mark Holmes, Charity-Ann Hannan y Wendy Cukier (2013). Correlates of careers satisfaction in Canada- the Immigrants' experience. *Journal of International Migration and Integration* 30(15):53-86.
- Yiing, Lee H. y Kamarul Z. B. Ahmad. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership y Organization Development Journal* 30(1): 53-86.

