

# EVAT 30. Un an3lisis de invarianza

[Validaci3n en Chile]

EVAT 30. An invariance analysis: [Validation in Chile]



Didier Nicol3s



2027-1786.rip.11208

Foto: M. Maggs

**Rip**  
**112**

Volumen 11 #2 ene-abr  
10Años

Revista Iberoamericana de  
**Psicolog3a**

ISSN-L: 2027-1786 | e-ISSN: 2500-6517

Publicaci3n Cuatrimestral

ID: 2027-1786.rip.11208

Title: EVAT 30. An invariance analysis

Subtitle: [validation in chile]

Título: EVAT 30. Un análisis de invarianza

Subtítulo: [validación en chile]

Alt Title / Título alternativo:

[es]: Validación del EVAT 30 en Chile: Un análisis de Invarianza

Author (s) / Autor (es):

Nicolás

Source | Filiación:

Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral

Keywords / Palabras Clave:

[en]: labor values; factorial invariance; adjust person-organization

[es]: valores laborales; invarianza factorial; ajuste persona-organización

Submitted: 2018-04-08

Accepted: 2018-05-14

## Resumen

Las transformaciones en la fuerza de trabajo y los procesos productivos a raíz de la globalización y desarrollo tecnológico, han generado presiones sobre las unidades de recursos humanos para atraer, retener y desarrollar el talento al interior de las organizaciones. Uno de los aportes de la psicología del trabajo ha sido proponer el ajuste entre los valores individuales y la cultura de la organización como una variable relevante en dichas tareas. Este trabajo busca evaluar las propiedades psicométricas de la Encuesta de Valores Laborales (EVAT 30). Este instrumento, basado en el modelo de valores universales de Schwartz, permite evaluar y analizar los valores del trabajo de las personas. A través de un chequeo progresivo de las propiedades del instrumento, que incluyó confiabilidad, escalamiento multidimensional, análisis factorial exploratorio y confirmatorio, en una muestra de 2826 personas, se encontraron resultados favorables respecto de la utilidad y calidad del instrumento.

## Abstract

The transformations in the labor force and the productive processes as a result of the globalization and technological development, have generated pressures on the human resources units to attract, retain and develop the talent within the organizations. One of the contributions of work psychology has been to propose the adjustment between individual values and the culture of the organization as a relevant variable in these tasks. This work seeks to evaluate the psychometric properties of the Labor Values Survey (EVAT 30). This instrument, based on the universal values model of Schwartz, allows to evaluate and analyze the values of people's work. Through a progressive check of the properties of the instrument, which included reliability, multidimensional scaling, exploratory and confirmatory factor analysis, in a sample of 2,826 people, favorable results were found regarding the utility and quality of the instrument.

Didier **Nicolás**, MSc Psi sp

Research ID: [P-6050-2018](#)

Source | Filiación:

Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral

BIO:

“Psicólogo Laboral Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con estudios de post grado en Inteligencia de Negocios en la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como Investigador Asociado al Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, donde ejerce el rol de Director del Laboratorio de Dinámica Laboral.”

City | Ciudad:

Santiago [cl]

e-mail:

[ndidier@fen.uchile.cl](mailto:ndidier@fen.uchile.cl)

Citar como:

Nicolás, D. (2018). EVAT 30. Un análisis de invarianza : [validación en chile]. *Revista Iberoamericana de Psicología issn-I:2027-1786*, 11 (2), 69-78. Obtenido de: <https://revistas.iberoamericana.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/1346-4520-1-SM.DOCX>

# EVAT 30.

# Un análisis de invarianza

## [Validación en Chile]

EVAT 30. An invariance analysis: [Validation in Chile]

Didier Nicolás

## Introducción

La relación entre las organizaciones y los cambios en las sociedades suponen grandes desafíos que las ciencias de la administración deben enfrentar en la actualidad. Por ejemplo, la transformación de las demandas de las economías ha conducido cambios en las matrices productivas, llevando estructuras tradicionales de producción de “bienes o productos con escasa elaboración” hacia el funcionamiento de economías de valor agregado. Dado tal escenario, las organizaciones han posado su vista sobre sus trabajadores para encontrar y rentabilizar dichas fuentes de valor (Sparreboom & Tarvid, 2016; Hawley, 2014; Smith V., 2010; Keep & Mayhew, 2010; Flecker & Meil, 2010).

El valor de la fuerza de trabajo no es sólo la suma de las contribuciones individuales, sino que incluye el valor generado en la organización funcionando como un todo (Flamholtz, 2005), esto, desde el trabajo organizacional, se interpreta como ‘la cultura’ de las empresas en tanto implica experiencias compartidas y sentidos comunes y difunde una forma de operar, organizar y optimizar las cadenas de valores. Incluso desde una concepción económica de las relaciones humanas, resultan de gran interés para las organizaciones los fundamentos de la conducta al interior de la organización -tema que se ha vuelto central en la planificación estratégica de los recursos humanos, donde los aspectos tradicionales de la gestión (p.ej.: control de la dotación, detección de necesidades de capacitación) y otros más novedosos (como la alineación valórica de los trabajadores con el proyecto de largo plazo de la organización (González & Arciniega, 2005; Arthur, Bell, & Doverspike, 2006) son considerados.

Consecuentemente, atraer y reclutar candidatos con alto potencial y con capacidad de adaptación a la cultura de la empresa, se ha convertido en una de las prioridades de las organizaciones - desde los procesos de selección y reclutamiento - con el fin de mantener ventajas competitivas (Ployhart, 2006; Williamson, King, Sarma, & Lepak, 2010; Trevor & Cable, 2012). Sea en organizaciones nacionales o multinacionales, los valores de los trabajadores forman parte de las perspectivas del desempeño a través del ajuste persona-organización (Kim, Mori, & Rahim, 2018; Astakhova, 2016).

El diagnóstico y comprensión del ajuste cultural entre trabajadores y organizaciones revelaría los mecanismos para generar mayores niveles de compromiso y motivación en el trabajo y con relación al ámbito de la gestión (Meyer, Hecht, Gill, & Toplonysky, 2010; Marsollier & Expósito, 2017; Suh, 2018; Deniz, Noyan, & Ertosun, 2015). En este sentido, la construcción de las relaciones laborales y las decisiones de carrera estarían fuertemente relacionadas con la construcción de la identidad valórica de los trabajadores (Kim S., 2012; Mullaola, Hakulinen, Presseau, Gimeno, & Jokela, 2018; Boon & Biron, 2016).

En Chile, el diagnóstico de la cultura de las organizaciones y la cultura nacional se ha realizado principalmente con el modelo de dimensiones culturales de Hofstede (Hofstede, 2001; Fernandez, Carlson, Stepina, & Nicholson, 1997). Este modelo ha sufrido grandes variaciones en su capacidad de representar la cultura laboral chilena, desde su formulación (Didier & Luna, 2017), ya sea por razones metodológicas o por la evolución de los conceptos dentro del modelo de dimensiones culturales. Lo anterior ha llevado a revisar los efectos en la configuración de creencias de las generaciones que conviven en el mundo del trabajo, revisión que ha revelado una noción homogénea de la matriz de valores (Didier, 2017), ya sea en el modelo de Hofstede, como en el modelo de valores universales de Schwartz (Boer & Fischer, 2013; Schwartz S., 2013; 2011; Kasser, 2011).

## Revisión de Literatura

Los valores como temática de la psicología tienen un amplio desarrollo a nivel cultural, social y laboral, dada la necesidad de establecer regularidades en la conducta, ya sea considerando los cambios de contexto al encontrarse inserto en una cultura particular (Spini, 2003), o con independencia de éstos. Tal desarrollo ha conducido a la propuesta de diferentes modelos teóricos, como el Modelo Clásico de Rokeach (1973); el Modelo de Dimensiones Culturales culturales de Hofstede (1980); el Modelo de Valores Sociales de Inglehart (1997); el Modelo de Valores Universales de Schwartz (1999); y, más recientemente, los trabajos de Ronald Fischer (2006).

Ahora bien, en lo que respecta a la relación entre ambientes de trabajo y valores de las personas, los modelos de Schwartz y Hofstede han demostrado gran influencia tanto académica como práctica. Mientras que el Modelo de Hofstede tiene su origen en las organizaciones y la forma de experimentar las culturas laborales en países (Hofstede, 1991), el Modelo de Schwartz puede fácilmente dar cuenta de los valores de los sujetos al interior de una organización, al anclar las preferencias y patrones de acción a la experiencia del trabajo (Mukherfee, 2006; Cortés, 2009).

Este anclaje en la experiencia de trabajo y la gestión en las organizaciones es relevante, especialmente en la penetración -en la cultura de la gestión- de nociones como la del generacionalismo. En este contexto, generacionalismo alude a la tendencia a asumir que las personas que comparten una experiencia histórica, también desarrollarán valores y visiones similares de mundo (Ryder, 1965; Mannheim, 1952). Esta concepción está a la base de categorías como generación X, generación Y o Millennials (Howe & Strauss, 2009; Strauss & Howe, 1991), y las definiciones de esta pertenencia generacional son un marco de referencia para comprender el comportamiento de las personas (Schwadel & Stout, 2012). Existe un amplio uso de estas categorías en la investigación aplicada y basada en dicha clasificación la investigación en áreas de recursos humanos y desarrollo organizacional ha proliferado alrededor del mundo (Didier & Luna, 2017; Lyons, Ng, & Schweitzer, 2014; Twenge, 2010). Por ejemplo, se han desarrollado especificaciones en los procesos de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a las características generacionales de los candidatos (Eversole, Venneberg, & Crowder, 2012; Fichtner & Strader, 2014). Del mismo modo, se encuentran en constante revisión consideraciones sobre la naturaleza del liderazgo en su dimensión procedural (Yeager & Callahan, 2016; Gordon, Gilley, Avery, Gilley, & Barber, 2014) y el desarrollo de carrera dada la supuesta relación entre la pertenencia generacional y las características que acompañan esa identificación (Coates, 2017).

Sin embargo, el desarrollo de esta tendencia generacional en materia de gestión ha sido acompañado de un nivel de reflexión proporcional a su influencia. Por ende, es posible encontrar críticas a la idea de diferencias generacionales en función de la naturaleza artificial de los hitos temporales que las definen, como de la atribución de causalidad en el cambio de los valores x. A lo anterior también se suman cuestionamientos sobre la universalidad de los hitos como estructurantes de la identidad generacional, por lo que hitos locales son propuestos como elementos de mayor proximidad y validez para las abstracciones generacionales (Didier, 2017; Chajdas, Knezevic, Korsoi, & Pavlova, 2014; Hahn & Logvinenko, 2008; Toro, 2008).

Lo anterior guarda estrecha relación con el desarrollo y evaluación de modelos de cultura y valores humanos, en razón que la propia concepción de generación toma en consideración la noción de experiencias compartidas y la transforma en valores compartidos. De esta forma, los modelos de valores funcionan como indicadores adecuados para representar y caracterizar el comportamiento de las diferentes generaciones en el contexto laboral y, en este sentido, los valores también funcionan como mecanismos para interpretar situaciones específicas, como es el caso de las decisiones de gestión (Smith, Peterson, & Schwartz, 2002).

Los modelos de valores que han permeado con mayor facilidad las ciencias de la gestión organizacional son el Modelo de Valores Universales de Schwartz y el Modelo de las Dimensiones Culturales de Hofstede. En cuanto a los trabajos seminales de ambos modelos, el trabajo de Valores Universales ha sido citado en 13715 artículos de revistas y libros, mientras que el Modelo de Dimensiones Culturales

ha sido citado en 58471 ocasiones<sup>1</sup>. En vista del notable desarrollo de ambas teorías, el uso de dichos modelos, como marcos de referencia para comprender el funcionamiento de las organizaciones, es una práctica común en la investigación en materias de recursos humanos (Sagiv, Schwartz, & Arieli, 2011; Borg, Groenen, Jehn, Bilsky, & Schwartz, 2011; Fischer, Vauclair, Fontaine, & Schwartz, 2010; Schwartz S., 2006).

El Modelo de Valores Universales de Shalom Schwartz propone que los valores son metas tras-institucionales, que varían en importancia y que se muestran como deseables dentro de una cultura en particular (Schwartz S., 1992; Schwartz, y otros, 2012). Estos valores tienen jerarquías y estructuras, de modo que se organizarían en función de las motivaciones que las respalden y tendrían dinámicas de complementariedad o conflicto de acuerdo a dichas estructuras (Bardi & Schwartz, 1996; Schwartz, y otros, 2001). Dentro del modelo, existen 10 valores ordenados bajo la estructura de 2 polaridades que representarían los ejes de apertura a la experiencia en contraposición al conservadurismo, y el auto engrandecimiento respecto a la auto-trascendencia (Barnea & Schwartz, 1998; Bilsky, Janik, & Schwartz, 2011).

El Modelo de Schwartz es visto como una herramienta analítica muy poderosa para mejorar la calidad de las relaciones laborales y, en particular, incidir en las decisiones de retención de trabajadores. Este ha sido utilizado para explicar fenómenos como el compromiso organizacional (Cohen, 2009; Kumar, 2012); estilos de negociación (Yeganeh, 2011; Daly, Lee, Soutar, & Rasmi, 2010); manejo de relaciones laborales (Sandal, y otros, 2014; Edwards & Cable, 2009) y decisiones de carrera (Krishnan, 2012).

Sin embargo, dicha atención no ha impulsado el desarrollo de instrumentos en español para su uso en países de habla hispana. Una excepción fue la formulación de la Encuesta de Valores del Trabajo (EVAT-30) (Arciniega & González, 2000), instrumento difundido en países de habla hispana para efectos del estudio de los valores en el contexto laboral. No obstante, el EVAT-30 requiere un análisis de mayor profundidad, en tanto los estudios que han empleado este cuestionario no han profundizado en sus características psicométricas, al asumir que la estructura de la medición del cuestionario es estable en diferentes países (González & Arciniega, 2005; Aguilar, Calvo, & García, 2007; Badillo-Reyes, López-Castellanos, & Ortiz-Ramírez, 2012; Romo-Rojas, 2012; Aguilar, Miguel., & Calvo). La falta de especificidad de las facetas o sub-escalas consideradas como valores de primer y segundo orden, en conjunto con el tratamiento del instrumento completo como una escala única, impiden realizar un juicio sobre la calidad de los datos obtenidos en dichas investigaciones.

Quedó de lo anterior que es una necesidad para el área de los recursos humanos contar con herramientas de diagnóstico sobre los perfiles de los valores de los trabajadores (actuales y potenciales). Con miras a avanzar en la satisfacción de tal necesidad, el presente artículo presenta los procedimientos en la validación del cuestionario EVAT-30 de valores laborales (Arciniega & González, 2000) en la realidad de la cultural chilena.

## Metodología

## Muestra y procedimiento

1 De acuerdo a datos de google scholar, al día 01 de Agosto de 2018.

Para la selección de la muestra se tuvo en consideración personas en edad de trabajar, mayores de 18 años y menores de 65 años, que tuvieran competencias digitales y acceso a internet. La selección fue realizada mediante un muestreo aleatorio simple, los participantes seleccionados fueron contactados por medios electrónicos e invitados a responder la encuesta por el mismo medio.

El diseño de dicho cuestionario contempló variables de contraste utilizadas en la investigación transcultural, como variables de género, edad y nivel de escolaridad/educación, adicionalmente fueron consideradas variables relevantes para la segmentación de las respuestas como el tipo de empleo y la situación laboral y, por razón de análisis posteriores fue añadida la variable orientación política, como mecanismo de control de sesgo debido a que la definición de los valores, ya sea a través de dominios generales o específicos, se encuentra relacionada con las definiciones sociales y políticas. Como condición previa y necesaria para poder incluir las respuestas de los participantes dentro del análisis y reporte de resultados, éstos debían firmar un consentimiento informado respecto al uso de sus datos.

En general, la muestra total estuvo conformada por 2826 participantes (52,8% mujeres y un 47,2% hombres), de éstos el 49,7% respondió el cuestionario desde un computador; 42,7% desde un celular; y 7,5% desde una tablet/tableta. En función del nivel de escolaridad, 78,4% de los participantes contaba con estudios superiores y 21,6% con educación primaria y secundaria. En cuanto a la situación laboral, 75,3% de la muestra estaba inmersa en el ámbito laboral en algún grado: 42,9% desempeñaba empleos profesionales y técnicos calificados; 39% desempeñaba trabajos no calificados; y 18,1% trabajos en áreas de apoyo a la gestión en organizaciones. En función de la orientación política la muestra se distribuyó equitativamente entre personas que se definen como de derecha (49,6%) y de izquierda (50,4%).

La Tabla 1 muestra la distribución de la muestra según las características sociodemográficas mencionadas anteriormente.

**Tabla 1. Características demográficas de la muestra (n=2826)**

Características Sociodemográficas		Total	
		N	%
Género	Femenino	1493	52.8%
	Masculino	1333	47.2%
Educación	Educación Primaria	52	2.0%
	Educación Secundaria	518	19.7%
	Educación Superior	1835	69.6%
	Educación Postgrado	231	8.8%
Situación Laboral	Cesante	696	24.7%
	Trabajando	1420	50.3%
	Trabajando y Estudiando	706	25.0%
Tipo de Empleo	Administración/Gestión	510	18.1%
	Profesional	785	27.8%
	Semi-profesional (técnico)	427	15.1%
	Trabajo no Calificado	1100	39.0%
Orientación Política	Centro Derecha	785	27.8%
	Centro Izquierda	791	28.0%
	Derecha	614	21.8%
	Izquierda	632	22.4%
Edad (promedio)	Total: 30.64; SD: 11.59		

Fuente: elaboración propia

## Estrategia de análisis

Para llevar a cabo la validación, fue considerada una estructura

progresiva del análisis de las propiedades psicométricas del instrumento, que llevó a analizar las características de confiabilidad y validez mediante las pruebas de análisis de confiabilidad; análisis de escalamiento multidimensional; análisis factorial exploratorio (valores de primer y segundo orden); análisis factorial confirmatorio (factores de primer y segundo orden); y, finalmente, análisis de invarianza factorial (considerando género y nivel de escolaridad).

## Resultados

En el artículo original sobre el desarrollo del EVAT 30, los autores no reportaron los índices de consistencia interna de las escalas que conformaban los 10 valores base del modelo de Schwartz, por lo que el primer paso correspondió a dicho análisis, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 2. Descriptivos. Escalas de 10 valores EVAT 30**

Escala	Alfa	Media	SD
Escala Auto Dirección	0.583	3.41	0.71
Escala Estimulación	0.658	3.73	0.80
Escala Autoridad	0.696	2.69	0.97
Escala Logro	0.573	3.44	0.83
Escala Benevolencia	0.74	3.98	0.83
Escala Universalismo	0.67	3.80	0.80
Escala Conformidad	0.464	3.70	0.73
Escala Seguridad	0.523	3.87	0.76
Escala Tradición	0.496	3.01	0.75
Escala Hedonismo	0.547	3.83	0.78

\* Fuente: elaboración propia

Como registra en la Tabla 2, la confiabilidad interna de las diferentes escalas de valores – salvo por la escala de Benevolencia – poseen un comportamiento regular o malo. Lo anterior revela uno de los problemas que presenta el instrumento, a saber, que al poseer sólo tres reactivos por cada faceta de los valores, resulta imposible buscar una mejor configuración de reactivos que maximice la confiabilidad.

Ahora bien, tal como en el trabajo original de González & Arciniega (2005), los 4 ejes o valores de segundo orden fueron calculados con la selección original de reactivos, lo que llevó a confirmar la configuración y calidad de estas escalas a un nivel similar o mejor que los reportados originalmente –excluyendo la dimensión de conservación. En este último caso, la escala obtuvo una consistencia interna de 0,441, puntaje que se encuentra bajo un estándar regular o malo según los criterios del área.

La Tabla 3 muestra los índices de consistencia interna para los valores de segundo orden:

**Tabla 3. Descriptivos y Confiabilidad. Factores de Segundo Orden EVAT 30**

Escala	Alfa	Media	DS
Escala Apertura al Cambio	0.708	3.67	0.77
Escala Conservación alternativa	0.707	3.11	0.70
Escala Auto Engrandecimiento	0.738	2.80	0.92
Escala Auto trascender	0.788	3.95	0.80

\* Fuente: elaboración propia

La Tabla 3 registra el alfa de Cronbach para una configuración de reactivos diferentes a los propuestos originalmente: utilizando los ítems 2 y 3 de Seguridad; 3 de Conformidad; y 2 de Tradición. Dicha combinación de reactivos fue producto de la revisión de las cargas

## EVAT 30. Un análisis de invarianza

[validación en Chile]

factoriales (en el análisis factorial exploratorio), generó un alza significativa en la confiabilidad y mantuvo la coherencia de la medición en su dirección y magnitud.

Al replicar el análisis de escalamiento multidimensional (representado en el Gráfico 1), es obtenida una matriz ligeramente diferente a la reportada por González & Arciniega (2005), donde no es posible trazar de forma certera los límites conceptuales o semánticos detrás de la medición de cada reactivo. Por ejemplo, los ítems 1 y 3 de Benevolencia se encuentran muy cercanos al ítem 1 de Estimulación, Conformismo y Tradición, hecho relacionado con problemas de correlación entre ítems pertenecientes al mismo constructo.

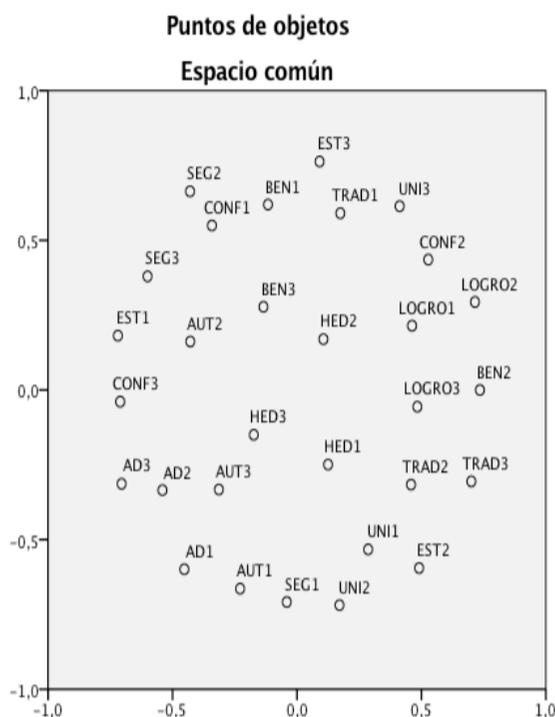


Gráfico 1. Puntos de objetos en el espacio común.

Análisis factoriales exploratorios fueron posteriormente aplicados, a través del método de ejes principales y rotación varimax. Dichos análisis arrojaron debilidades en las configuraciones de los factores de primer orden, siendo notorias las cargas cruzadas entre factores. Al observar la Tabla 4 es posible ver que el reactivo número 2 de la escala de Autodirección posee una baja carga factorial, tanto para su dimensión como para la de Estimulación, mientras que el segundo factor que arroja el análisis posee cargas factoriales residuales y marginales, lo que indica que el análisis es incapaz de diferenciar efectivamente los constructos de Autodirección y Apertura a la experiencia.

En el caso de la dimensión Conservación, el análisis factorial exploratorio no identificó los tres valores como estructuras latentes (como se esperaba de Conformismo, Seguridad y Tradición). Por otra parte, aunque los dos factores fueron conformados, el segundo factor tiene un comportamiento residual -salvo por las cargas factoriales del ítem 1 de Tradición y Conformismo. Al replicar el análisis utilizando la rotación de oblimin, inmediatamente se obtienen resultados equivalentes en magnitud y dirección, los cuales son consistentes con la hipótesis de no-ortogonalidad, producto del factor de segundo orden.

**Tabla 4. Resultados del Análisis Factorial por Dimensión de Segundo Orden**

Dimensión	Reactivo	Factor		Dimensión	Reactivo	Factor			
		1	2			1	2		
Apertura a la Experiencia	AD1	-0.015	-0.134	Auto Engrandecimiento	AUT1	0.606	0.178		
	AD2	0.771	-0.094		AUT2	0.748	0.093		
	AD3	0.496	0.227		AUT3	0.568	0.206		
	EST1	0.589	0.144		LOGRO1	0.523	0.379		
	EST2	0.545	0.382		LOGRO2	0.247	0.468		
	EST3	0.542	0.34		LOGRO3	0.081	0.657		
	Conservación	SEG1	0.347		0.067	Auto Trascendencia	BEN1	0.728	
		SEG2	0.535		-0.073		BEN2	0.713	
		SEG3	0.659		-0.111		BEN3	0.631	
CONF1		0.399	0.415	UNI1	0.595				
CONF2		0.474	0.083	UNI2	0.586				
CONF3		0.658	-0.257	UNI3	0.706				
TRAD1		-0.122	0.552						
TRAD2		0.617	0.125						
TRAD3		0.031	0.59						

\* Fuente: elaboración propia

Al considerar los resultados de la escala de Autoengrandecimiento, se encuentra la mayor diferenciación entre las sub-dimensiones mostrando, a pesar de las cargas factoriales cruzadas, una polarización entre las facetas de logro y autoridad. Finalmente, la dimensión de Auto-trascendencia sólo logra formar un factor, siendo inadecuados los intentos por factorizar en torno a las dos sub-dimensiones Benevolencia y Universalismo.

Por último, al llevar a cabo el análisis factorial confirmatorio para toda la muestra, un buen ajuste al modelo hipotetizado de 4 dimensiones no-ortogonales [ $\chi^2(98) = 840.412$ ,  $p < 0,001$ ; CFI=0.946; RMSEA=0.052] fue reportado.

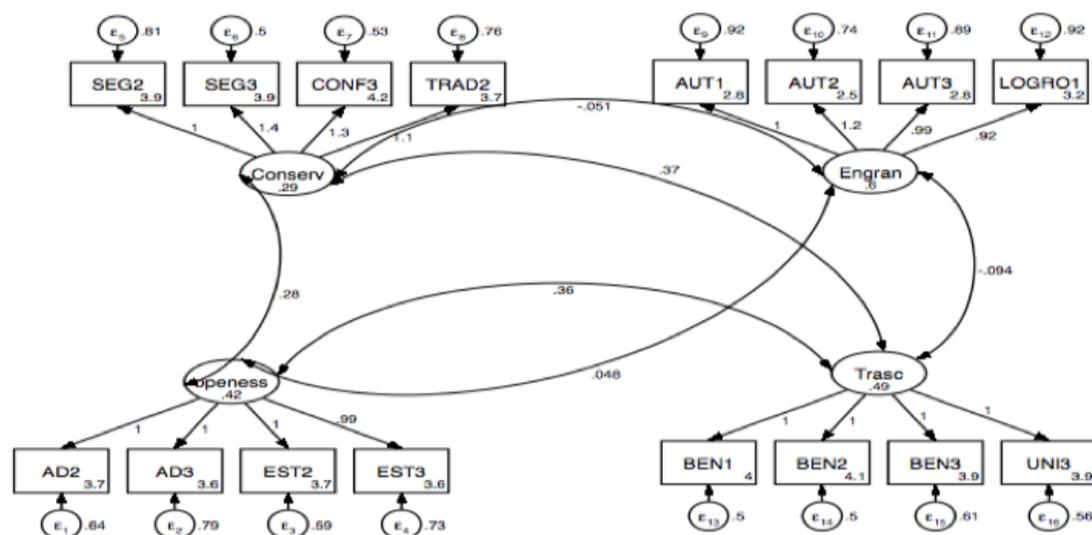


Gráfico 2. Configuración Factorial EVAT 30. Muestra completa.

Lo anterior fue refrendado al realizar el análisis de invarianza factorial a través del análisis multi-grupo, que comprobó el ajuste de los modelos revelando algunas diferencias significativas en los niveles de ajuste por edad (mayores y menores de 25 años) y por el género de los participantes. Como es posible observar en la Tabla 5, si bien existe un ajuste peor en la medida que aumentan las restricciones de la estimación ( $\chi^2$ ), en lo que refiere a otros indicadores de residuos y ajustes a la matriz, no empeoran significativamente los indicadores.

Tabla 5. Resultados análisis multigrupo según género y edad.

	Modalidad	Indicadores			CFI	TLI	RMSEA	
		$\chi^2$	Df	$\Delta\chi^2$				$\Delta df$
Edad	Total	840.412	98		0.946	0.932	0.052	
	Multi-grupo Libre	1076.73	220	236.65*	122	0.937	0.931	0.053
	Multi-grupo Fijo Completo	1140,82	250	64.09*	30	0.935	0.937	0.051
Género	Total	840.412	98		0.946	0.932	0.052	
	Multi-grupo Libre	1058.85	220	218.43*	122	0.938	0.932	0.053
	Multi-grupo Fijo Completo	1234,13	250	176*	30	0,927	0,930	0,053

Nota: CFI = Comparative fit index; TLI = Tucker–Lewis Index; RMSEA = Root mean squared error of approximation. +Comparado con el modelo total sin covarianza; ^^Comparando modelos con covarianza entre los factores; \* $p < 0.01$

\* Fuente: elaboración propia

## Discusión

En la actualidad, las ciencias de la gestión organizacional y, específicamente, quienes se desempeñan en ésta área, requieren contar con evidencia sobre sus realidades locales, y sobre éstas frente a los desafíos que presentan las nuevas tendencias en recursos humanos. Consecuentemente, se ha vuelto una necesidad focalizar en las matrices de valores de los trabajadores, ajustar éstos a la cultura organizacional, y estudiar y comprender la forma en que las organizaciones interactúan con los trabajadores -sobre todo en estos tiempos en que el capital humano ha ganado preponderancia en las cadenas de valor de las empresas.

El presente artículo mostró la evidencia en torno a la calidad psicométrica del instrumento EVAT-30, tanto a nivel de las especificaciones de la matriz de 10 valores, como de las escalas

correspondientes a valores de segundo orden. A medida que se aplicaban las pruebas, se reveló que los ítems desarrollados y utilizados por González & Arciniega (2005) tenían indicadores pobres de confiabilidad y validez. Lo anterior puede ser explicado en función de la interpretación de los sujetos sobre los reactivos y en función de la poca cantidad de reactivos asociados a cada valor. Así pues, al considerar tres ítems por valor, no permite buscar una mejor configuración interna para la medición. Sin embargo, también fue reportado que los factores de segundo orden mostraban un buen comportamiento psicométrico.

En términos prácticos, el instrumento EVAT 30 permite identificar el posicionamiento de los sujetos en función de los valores de segundo orden, de forma precisa. Sin embargo, esto no ocurre con los elementos de primer orden, lo cual supone una dificultad para el uso masivo por parte de organizaciones. Debido a lo anterior, no es aconsejable el uso de las escalas primarias como fuente de interpretación directa y, consecuentemente, se sugiere realizar interpretaciones de acuerdo a

los factores de segundo orden.

En los análisis realizados no se evidencia la estabilidad y coherencia entre la formulación teórica y el comportamiento empírico, que debieran presentar los instrumentos psicológicos. Dicho juicio está fundamentado en la incapacidad de los reactivos para alinearse en un espacio consistente en las pruebas de análisis factorial exploratorio y análisis de escalamiento multidimensional. Lo anterior supone que, al menos en lo que concierne a la interpretación del sujeto parte de la muestra, la información de los reactivos no es claramente diferenciable en los espacios de significado abordados por el instrumento.

Por otra parte, los factores de segundo orden, según su comportamiento psicométrico, pueden ser utilizados como herramienta de revisión y análisis en procesos de recursos humanos, en tanto respondieron adecuadamente a la prueba de consistencia interna y a la estructura de cuatro variables latentes. Si bien las pruebas de invarianza no arrojaron los mismos niveles de ajuste entre los modelos, el ajuste global dado por CFI y TLI, y los residuales, no varían de forma significativa para los criterios de calidad del análisis psicométrico de instrumentos.

En cuanto a la naturaleza de la muestra, se considera necesario realizar una réplica de este estudio en población con menor nivel de escolaridad y también profundizar el trabajo respecto al instrumento, de tal manera que se reformulen algunos reactivos en función de las representaciones culturales aceptadas sobre valores. Adicionalmente, se considera necesario contemplar otra forma de recabar datos, pues en el presente estudio la recolección de éstos fue de manera remota, virtual y auto-aplicada, lo que pudo haber incidido en el comportamiento y resultados respecto a las propiedades psicométricas del instrumento.

A pesar de las dificultades enfrentadas, instrumentos como el EVAT 30 son de gran relevancia para propiciar decisiones más informadas en el área de recursos humanos y para estudiar y abordar de mejor manera los problemas derivados de la fidelización de trabajadores, el ajuste cultural y las características que se les atribuyen dentro del mundo del trabajo.

## Referencias

- Aguilar, M. C., Calvo, A., & García, M. Á. (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud Pública de México*, 49(6), 401-407. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/salpubmex/sal-2007/sal076c.pdf>
- Arciniega, L. M., & González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30. *Revista de Psicología Social*, 15(3), 281-296. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347400760259712>
- Aguilar, Carmen, G. M., & Calvo, A. (2004). Valores hacia el trabajo del personal de enfermería: Un análisis descriptivo. *Index de Enfermería*, 13(44-45), 09-13. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1132-12962004000100002](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1132-12962004000100002)
- Aguilar Luzón, M. d., García Martínez, M. A., & Calvo Salguero, A. (2004). Valores hacia el trabajo del personal de enfermería: Un análisis descriptivo. *Index de Enfermería*, 13(44-45), 09-13. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1132-12962004000100002](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1132-12962004000100002)
- Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/record/2006-08435-005>
- Astakhova, M. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315003884>
- Badillo-Reyes, L., López-Castellanos, L., & Ortiz-Ramírez, M. I. (2012). Valores laborales prioritarios en el personal de enfermería. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc*, 20(2), 71-78. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=36008>
- Bardi, A., & Schwartz, S. (1996). Relations among Sociopolitical Values in Eastern Europe: Effects of the Communist Experience? *Political Psychology*, 17(3), 525-549. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/3791967?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3791967?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Barnea, M., & Schwartz, S. (1998). Values and Voting. *Political Psychology*, 19(1), 17-40. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0162-895X.00090>
- Bilsky, W., Janik, M., & Schwartz, S. H. (2011). The structural organization of human values-evidence from three rounds of the European Social Survey (ESS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(5), 759-776. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022022110362757>
- Boer, D., & Fischer, R. (2013). How and when do personal values guide our attitudes and sociality? Explaining cross-cultural variability in attitude-value linkages. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1113-1147. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/record/2013-01384-001>
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person-organization fit, person-job fit and turnover: The role of leader-member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177-2200. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726716636945>
- Borg, I., Groenen, P. J., Jehn, K. A., Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (2011). Embedding the organizational culture profile into Schwartz's theory of universals in values. *Journal of Personnel Psychology*. Recuperado de <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1866-5888/a000028>
- Chajdas, T., Knezevic, M., Korsoi, I., & Pavlova, V. (2014). Generation Wall: Under 25 year olds on freedom after the wall. *Index on Censorship*, 43(2), 12-23. V Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0306422014539071>
- Coates, T. K. (2017). Hearing the voices of Generation Y employees: a hermeneutic phenomenological study. *Human Resource Development International*, 20(1), 37-67. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2016.1222486>
- Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(4), 332-345. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0147176709000285>
- Cortés, M. P. (2009). The work values of teacher training students in a Spanish university. Symbiosis between schwartz and meaning of work (MOW) study group. *European Journal of Education*, 441-453. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1465-3435.2009.01395.x>
- Daly, T. M., Lee, J. A., Soutar, G. N., & Rasmi, S. (2010). Conflict-handling style measurement: a best-worst scaling application. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 281-308. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10444061011063180>
- Didier, N. (2017). Hijos de la Democracia: Rasgos, Valores Personales, Laborales y Sociales. *Revista de Psicología*, 26(2), 1-16. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0719-05812017000200050&script=sci\\_abstract&tlng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0719-05812017000200050&script=sci_abstract&tlng=es)
- Didier, N., & Luna, J. F. (2017). ¿Dónde Estamos? La cultura Laboral chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 295-311. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/60557>
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertoşun, Ö. G. (2015). Linking Person-job Fit to Job Stress: The Mediating Effect of Perceived Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 217, 369-376. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052404#!>
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/record/2009-06703-008>
- Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422312455612>

- Fernandez, D., Carlson, D., Stepina, L., & Nicholson, J. (1997). Hofstede's Country Classification 25 years later. *The Journal of Social Psychology*(137), 43-54. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224549709595412>
- Fichtner, J. R., & Strader, T. J. (2014). Non work related computing and job characteristics: Literature review and future research directions. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 4(4), 65-79. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jpoc.21122>
- Flamholtz, E. (2005). Conceptualizing and measuring the economic value of human capital of the third kind: Corporate culture. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 9(2), 78-93. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14013380510645360>
- Flecker, J., & Meil, P. (2010). Organisational restructuring and emerging service value chains: implications for work and employment. *Work, Employment and Society*, 24(4), 680-698. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0950017010380635>
- Fischer, R. (2006). Congruence and Functions of personal and cultural values: do my values reflect my culture's values? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1419-1431. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0146167206291425>
- Fischer, R., Vauclair, C. M., Fontaine, J. R., & Schwartz, S. H. (2010). Are individual-level and country-level value structures different? Testing Hofstede's legacy with the Schwartz Value Survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 41(2), 135-151. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022022109354377>
- González, L., & Arciniega, L. (2005). Anclajes de Carrera Profesional y Valores en el trabajo. *Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y de los Recursos Humanos y de la Salud*, 4(1), 69-77. Recuperado de [http://daac.itam.mx/sites/default/files/u105/daac\\_-\\_gonzalez\\_y\\_arciniega\\_2005.pdf](http://daac.itam.mx/sites/default/files/u105/daac_-_gonzalez_y_arciniega_2005.pdf)
- Gordon, G., Gilley, A., Avery, S., Gilley, J. W., & Barber, A. (2014). Employee perceptions of the manager behaviors that create follower-leader trust. *Management and Organizational Studies*, 1(2), 44. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5430/mos.v1n2p44>
- Hahn, J. W. & Logvinenko, I. (2008). Generational differences in Russian attitudes towards democracy and the economy. *Europe-Asia Studies*, 60(8), 1345-1369. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09668130802292168>
- Hawley, J. (2014) HRD Policy. En Neal E. Chalofsky, Tonette S. Rocco, Michael Lane Morris (Eds.) *Handbook of Human Resource Development* (459-473). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Recuperado de <https://www.wiley.com/en-co/Handbook+of+Human+Resource+Development-p-9781118454022>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Cayp\\_Um4O9gC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Hofstede,+G.+\(1980\).+Culture%27s+Consequences:+International+Differences+in+Work-Related+Values.+Beverly+Hills,+CA:+Sag](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Cayp_Um4O9gC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Hofstede,+G.+(1980).+Culture%27s+Consequences:+International+Differences+in+Work-Related+Values.+Beverly+Hills,+CA:+Sag)
- Howe, N., & Strauss, W. (2009). Millennials rising: The next great generation. Vintage. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=To>
- Howe, N., & Strauss, W. (2009). Millennials rising: The next great generation. Vintage. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=To>
- Kasser, T. (2011). Cultural values and the well-being of future generations: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 206-215. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022022110396865>
- Keep, E., & Mayhew, K. (2010). Moving beyond skills as a social and economic panacea. *Work, employment and society*, 24(3), 565-577. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0950017010371663>
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>
- Kim, S., Mori, I., & Rahim, A. R. (2018). Cultural values matter: Attractiveness of Japanese companies in Malaysia. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1-17. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470595818759570>
- Krishnan, T. N. (2012). Diversity in Career Systems : The Role of Employee Work Values. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(4), 685-699. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/23267370?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/23267370?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Kumar, N. (2012). Relationship of Personal and Organizational Values with Organizational Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 306-314. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/23509840?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/23509840?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Lyons, S. T., Ng, E. S., & Schweitzer, L. (2014). Changing demographics and the shifting nature of careers: Implications for research and human resource development. *Human Resource Development Review*, 13(2), 181-206. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484314524201>
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. En Paul Kecskemeti (Ed.) *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276-322). London: Routledge & Kegan Paul. Recuperado de <https://www.abebooks.com/9780710033079/Essays-Sociology-Knowledge-Karl-Mannheim-0710033079/plp>
- Marsollier, R., & Expósito, C. (2017). Los valores y el compromiso laboral en el empleo público. *Revista Empresa y Humanismo*, 20(2), 29-50. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10171/43884>
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879110000023#!>
- Mukherjee, S. (2006). Towards fulfillment in work and life: experience and insights from India. En S. Stashevsky, *Work Values and Behavior* (págs. 46-53). New York: ISSWOV. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/321481594\\_Work\\_values\\_and\\_behavior](https://www.researchgate.net/publication/321481594_Work_values_and_behavior)
- Mullola, S., Hakulinen, C., Pousseau, J., Gimeno, D., De Porrás, R., & Jokela, M. (2018). Personality traits and career choices among physicians in Finland: employment sector, clinical patient contact, specialty and change of specialty. *BMC Medical Education*, 18(52), 1-12. Recuperado de <https://bmcomeduc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12909-018-1155-9>
- Ployhart, R. (2006). Staffing in the 21st century: new challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-97. Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206306293625>
- Romo-rojas, L. (2012). Alineación de la cultura organizacional con los valores organizacionales en una empresa grande manufacturera en Aguascalientes, *ConCiencia tecnologica*, 55(1), 41-49. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4425550>
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 843-861. Recuperado de [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-8536-3\\_2#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-8536-3_2#citeas)
- Sagiv, L., Schwartz, S.H., Arieli, S. (2011). Personal values, national culture and organizations: Insights applying the Schwartz value framework. En N. N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (515-537). Second Edition. Newbury Park, CA: Sage. Recuperado de <https://www.amazon.es/Handbook-Organizational-Culture-Climate/dp/1412974828>
- Sandal, G. M., Van De Vijver, F., Bye, H. H., Sam, D., Amponsah, B., Bakar, N., ... Tien-lun, C. (2014). Intended Self-Presentation Tactics in Job Interviews: A 10-Country Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(6), 939-958. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022022114532353>
- Smith, V. (2010). Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279-300. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726709353639>
- Smith, P. B., Peterson, M. F., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(2), 188-208. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022022102033002005>
- Schwadel, P., & Stout, M. (2012). Age, period and cohort effects on social capital. *Social Forces*, 91(1), 233-252. Recuperado de <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/91/1/233/2235764>
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En M. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology* (págs. 1-65). New York: Academic Press. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108602816>
- Schwartz, S., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/buy/1990-25308-001>

## EVAT 30. Un análisis de invarianza

[validación en Chile]

- Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of cross-cultural psychology*, 32(5), 519-542. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/buy/1990-25308-001>
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2), 137-182. Recuperado de <http://booksandjournals.brillonline.com/content/journals/10.1163/156913306778667357>
- Schwartz, S. H. (2011). Values: Cultural and individual. En F. J. R. van de Vijver, A. Chasiotis, y S. M. Breugelmans (Eds.), *Fundamental questions in cross-cultural psychology* (pp. 463-493). New York, NY, US: Cambridge University Press. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/274139318\\_Values\\_Individual\\_and\\_cultural](https://www.researchgate.net/publication/274139318_Values_Individual_and_cultural)
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., ... & Dirilen-Gumus, O. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of personality and social psychology*, 103(4), 663. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22823292>
- Schwartz, S. H. (2013). Culture matters: National value cultures, sources, and consequences. In C.-Y. Chiu, Y.Y. Hong, S. Shavitt, & R. S. Wyer, Jr. (Eds.), *Understanding culture: Theory, research and application* (pp. 127-150). New York: Psychology Press. Recuperado de <http://booksandjournals.brillonline.com/content/journals/10.1163/156913306778667357>
- Sparreboom, T., & Tarvid, A. (2016). Imbalanced job polarization and skills mismatch in Europe. *Journal for Labour Market Research*, 49(1), 15-42. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/296676919\\_Imbalanced\\_Job\\_Polarization\\_and\\_Skills\\_Mismatch\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/296676919_Imbalanced_Job_Polarization_and_Skills_Mismatch_in_Europe)
- Spini, D. (2003). Measurement Equivalence Of 10 Value Types From The Schwartz Value Survey Across 21 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(1), 3-23. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022022102239152?journalCode=jcca>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow & Company, Inc. Recuperado de <https://www.amazon.com/Generations-History-Americas-Future-1584/dp/0688119123>
- Suh, J. (2018). Human capital inflow in nonprofits: Entry-level employees' sector shift. *Nonprofit Management and Leadership*, 1-19. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/322369512\\_Human\\_Capital\\_Inflow\\_in\\_Nonprofits\\_Entry\\_Level\\_Employees'\\_Sector\\_Shift](https://www.researchgate.net/publication/322369512_Human_Capital_Inflow_in_Nonprofits_Entry_Level_Employees'_Sector_Shift)
- Toro, S. (2008). De lo épico a lo cotidiano: jóvenes y generaciones políticas en Chile. *Revista Chilena de Ciencia Política*, 28(2), 143-160. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-090X2008000200006#nota1](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-090X2008000200006#nota1)
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201-210. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Williamson, I., King, J. L., & Sarna, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), 669-687. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/229873995\\_Firm\\_reputation\\_recruitment\\_web\\_sites\\_and\\_attracting\\_applicants](https://www.researchgate.net/publication/229873995_Firm_reputation_recruitment_web_sites_and_attracting_applicants)
- Yeager, K. L., & Callahan, J. L. (2016). Learning to lead: Foundations of emerging leader identity development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 286-300. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422316645510>
- Yeganeh, H. (2011). The "Great Satan" talks with the "Evil": A cross cultural analysis of the American-Iranian communication/negotiation styles. *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 219-238. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10444061111152946>
- Trevor, K., & Cable, D. (2012). Recruitment and competitive advantage: A brand equity perspective. En S. W. Kozlowski, *Oxford handbook of industrial-organizational psychology* (págs. 197-220). New York: Oxford University Press. Recuperado de <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199928309.001.0001/oxfordhb-9780199928309-e-7>