

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA



LA DIVERSIDAD GENERACIONAL Y EL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
TINGO MARÍA

Tesis

Para optar al Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA

MONICA GISELA JUSTINIANO ADVINCULA

Tingo María – Perú

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
ESCUELA DE POSGRADO
DIRECCIÓN



"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
Nro. 002-2019-EPG-UNAS

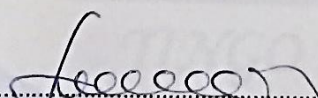
En la ciudad universitaria, siendo las 11:55 am, del día martes 10 de enero del 2019, reunidos en el Auditorio de la Sala de Grados de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se instaló el Jurado Calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada:

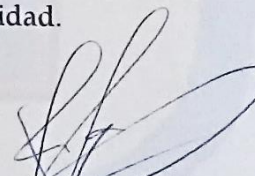
“LA DIVERSIDAD GENERACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA TINGO MARIA”

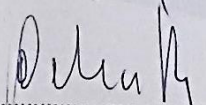
A cargo del candidato al Grado de Maestro en Ciencias Económicas, mención Gestión Pública de, **Monica Gisela JUSTINIANO ADVINCULA**.

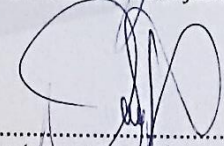
Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el Jurado Calificador procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de **MUY BUENO**.

Acto seguido, a horas 1:20 pm. el presidente dio por culminada la sustentación; procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros del jurado, quienes dejan constancia de su firma en señal de conformidad.


.....
Dr. LUIS MORALES Y CHOCANO
Presidente del Jurado


.....
Dr. INOCENTE SALAZAR ROJAS
Miembro del Jurado


.....
M.Sc. CARLOS SILVA RÍOS
Miembro del Jurado


.....
M.Sc. CÉSAR HUAMÁN RAMÍREZ
Asesor

DEDICATORIA

A Dios mi Señor que en su
misericordia, amor y perfecta
voluntad me dio la fuerza y la
sabiduría para avanzar y crecer ¡A
Él sea la gloria!

A mis padres Víctor y Maribel y a mi
hermana Lucila, por estar junto a mí y
mostrarme que el amor y la fe definen
nuestro andar.

A mi familia por su fe en mí y su
compañía incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios mi Señor que me enseñó a caminar con un corazón lleno de amor, agradecimiento y compasión. Que me volvió a la vida, alumbró mi oscuridad, me dio sabiduría y consoló mi dolor enseñándome a dar lo que por gracia recibí. Al autor de mis días, estaré en su taller hasta el último momento de mi vida. Él es mi razón de vivir, mi maestro, mejor amigo, mi amor primero. Él es mi Dios y Señor por siempre.

A mi mamá Mari que siempre creyó en mí y me recordó el valor y los dones que de Dios recibí, que me cuida y muestra su amor incondicional con su esfuerzo diario por mí, que está presente en todo detalle de mi vida, que celebra mis logros y me acompaña en el dolor, que me bendice y me anima dándome su apoyo en cada decisión, que me ha dado todo lo que tengo y me ha enseñado que sin Cristo nada somos.

A mi papá Victor que me instó a triunfar desde muy pequeña, que me alentó a seguir estudiando y dando lo mejor, que me cuidó y acompañó en cada momento importante, que celebra mis logros, que me ha engreído hasta hoy sin negarme nada, que me enseñó a establecer prioridades, que siempre está presto a poner todo de sí por mí, y que junto a mamá me ha dado todo lo que tengo.

A Lucila, mi hermana, mi amiga y mi ayuda incondicional en momentos de dolor y desesperación, que me ha transmitido su aprendizaje de vida y me ha ayudado a descubrirme a mí misma, que me ha brindado su atención, su escucha, y su paciencia, que me ha conocido en mis momentos más tenues y no me ha dejado, que me aconseja, que se alegra conmigo que me ayuda a crecer y procura mi bien.

A mi familia, por sus permanentes ánimos, consejos y parabienes; su alegría y unión han sido y seguirán siendo un bálsamo en mi vida. A mi tío Moisés Huanca por sus valiosos aportes en lengua extranjera.

Al Mg. César Huamán por su asesoría y contribución en la formulación del estudio, así como su atención permanente al desarrollo esta investigación.

A los docentes miembros del jurado: Dr. Luis Morales, Dr. Inocente Salazar y Mg. Carlos Silva por su disposición de apoyo y aportes metodológicos plasmados en la elaboración de este estudio.

A los expertos: Silvia Breiburd, Giovanna D'Cools, Diego Cuya y Daniel Jaén por su importante participación en el proceso de mejora del instrumento de medición, aportando con su comprobada experiencia en materia de diversidad generacional.

A los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva por su voluntad de apoyo y tiempo cedidos con su participación en este estudio.

ÍNDICE TEMÁTICO

ACTA DE SUSTENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE TEMÁTICO	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos	4
1.4 Hipótesis	4
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	5
2.1 Tipo y nivel de investigación	5
2.2 Diseño de investigación	5
2.3 Población y muestra	6
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	8
2.4.1 Escala de evaluación de los grupos generacionales en el trabajo (EEGGT)	8
2.4.2 Escala de medición del compromiso organizacional (EMCO)	11
2.4.3 Confiabilidad de los instrumentos	13
2.5 Técnica de análisis estadístico	13
2.6 Procedimientos	14
2.6.1 Aplicación de los instrumentos	14
2.6.2 Limitantes en el trabajo de campo	15
2.6.3 Procesamiento de la información	15
CAPÍTULO III. REVISIÓN DE LITERATURA	17
3.1 Bases teóricas de la variable diversidad generacional	17
3.1.1 Alcances sobre diversidad	17
3.1.2 Diversidad generacional en el ámbito laboral	18
3.1.3 Definición de generación	19

3.1.4 Etapa de la vida en la que se desarrolla una generación	20
3.1.5 Atributos de una generación	20
3.1.6 Surgimiento de los grupos generacionales	21
3.1.7 Modelos mentales	23
3.1.8 Grupos generacionales	24
3.1.8.1 Baby Boomers	24
3.1.8.2 Generación X	26
3.1.8.3 Generación Y	28
3.1.8.4 Generación Z	30
3.1.9 Los Millennials en el Perú	32
3.1.10 Diversidad: conflictos vs oportunidades	35
3.1.11 La diversidad generacional y la posición del líder	36
3.1.12 Las generaciones y sus miembros	37
3.1.13 Las generaciones y los tópicos vinculados al trabajo	38
3.1.14 Los Millennials en cifras	45
3.2 Bases teóricas de la variable compromiso organizacional	47
3.2.1 El compromiso en el contexto del comportamiento organizacional	47
3.2.2 Evolución teórica del compromiso organizacional	50
3.2.3 Definición de compromiso organizacional	53
3.2.4 El modelo de tres componentes de Meyer y Allen	55
3.2.4.1 Compromiso afectivo	55
3.2.4.2 Compromiso continuo	57
3.2.4.3 Compromiso normativo	58
3.2.5 Cuestionamientos al modelo de tres dimensiones	59
3.2.6 El compromiso organizacional y su relación con otras variables de la gestión de recursos humanos	60
3.2.7 Versiones de la escala de Meyer y Allen	62
3.3 Antecedentes	64
3.3.1 Estudios internacionales de la variable diversidad generacional	64
3.3.2 Estudios nacionales de la variable diversidad generacional	66
3.3.3 Estudios internacionales de la variable compromiso organizacional	67
3.3.4 Estudios nacionales de la variable compromiso organizacional ..	71
3.4 Definición de términos	73
 CAPÍTULO IV. RESULTADOS	 75
4.1 Resultados descriptivos	75
4.1.1 Resultados demográficos	75

4.1.2 Resultados descriptivos de la variable diversidad generacional .	76
4.1.3 Resultados descriptivos de la variable compromiso organizacional	78
4.1.3.1 Niveles de compromiso en los grupos generacionales	78
4.1.3.2 Niveles de compromiso en los grupos generacionales por dimensiones	78
4.2 Verificación de hipótesis	80
4.2.1 Prueba de hipótesis general	80
4.2.2 Prueba de la primera hipótesis específica	83
4.2.3 Prueba de la segunda hipótesis específica	85
4.2.4 Prueba de la tercera hipótesis específica	86
 CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	 90
 CONCLUSIONES	 102
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS	112

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue relacionar la diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva ($n=111$). El diseño de estudio es no experimental de tipo transversal, se empleó un cuestionario de encuesta anónima de escala tipo Likert con 20 ítems y cinco opciones de respuesta; se aplicó el estadígrafo no paramétrico Kruskal–Wallis en todas las pruebas de hipótesis. Los resultados indican que existe relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional ya que existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y generación Y en relación al compromiso organizacional ($H=11,019$ $p<0,004$). Así mismo se hallaron diferencias significativas entre los grupos estudiados en relación al compromiso afectivo ($H=17,088$ $p<0,000$) y al compromiso normativo ($H=7,703$ $p<0,021$), mientras que no existen diferencias entre los grupos generacionales en relación al compromiso continuo ($H=3,307$ $p>0,191$). El 29% de los trabajadores administrativos pertenecen a la generación Baby Boomer, la generación X está representada por el 34% y, es la generación Y la que evidencia el mayor número de trabajadores albergando el 37% del total. La generación X concentra el mayor porcentaje de trabajadores que muestran resultados favorables en temas laborales. El compromiso organizacional se presenta de forma predominante con niveles medios en los tres grupos generacionales estudiados.

Palabras clave: recursos humanos, diversidad, grupos generacionales, compromiso organizacional, empleados públicos, Perú.

ABSTRACT

The objective of this study was to relate generational diversity and organizational commitment among the administrative employees at the Universidad Nacional Agraria de la Selva ($n=111$). The design of the study is non-experimental, of a cross-sectional type, an anonymous survey of twenty items with a Likert type scale and five response options was used; the Kruskal–Wallis non-parametric statistic was applied to all of the hypothesis testing. The results indicate that a relationship exists between generational diversity and organizational commitment, since significant differences exist between the generational groups of Baby Boomers, Generation X and Generation Y in relation to the organizational commitment ($H=11.019$ $p<0.004$). At the same time, significant differences were found between the groups studied with relation to affective commitment ($H=17.088$ $p<0.000$) and normative commitment ($H=7.703$ $p<0.021$), while no differences exist between the generational groups with relation to the continual commitment ($H=3.307$ $p>0.191$). Twenty nine percent of the administrative employees belong to the Baby Boomer generation, Generation X represents 34% and Generation Y is that which shows to hold the greatest number of employees at 37% of the total. In Generation X the greatest percentage of employees which show favorable results in work issues is concentrated. The organizational commitment is predominantly presented in the form of average levels among the three generational groups studied.

Keywords: human resources, diversity, generational groups, organizational commitment, public employees, Peru

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La humanidad ha evolucionado de forma acelerada, y cada época a lo largo de la historia formó parte del desarrollo de un entorno mundial distinto albergando las vivencias de una generación de personas que se han visto influenciadas por ese entorno, por ello, cada grupo generacional es diferente y posee paradigmas arraigados que dirigen su estilo de vida (Molinari, 2011; Paradiso, 2014).

El transcurrir del tiempo, la evolución de la humanidad, la globalización y el surgimiento de nuevas tendencias tecnológicas y de comunicación han contribuido a la diferenciación de generaciones humanas que se formaron de acuerdo a la edad y la influencia del contexto (político, económico y sociocultural) en el que se desarrollaron; estas generaciones responderán de forma distinta a los cambios actuales que afrontan las organizaciones.

Tal como señalan algunos autores citando la definición de la Real Academia Española una generación es un “conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos” (Alles, 2013; Ortega, 2014; Paradiso, 2014).

Desde una vista panorámica, la diversidad generacional no es un fenómeno de análisis reciente a nivel internacional, sin embargo, en el Perú y a más detalle en nuestra localidad no ha sido estudiado a profundidad. Partiendo de saberes generales que afirman que el ser humano es complejo y que esta misma naturaleza es la que nos hace distintos unos de otros, con fortalezas y debilidades diversas, es necesario que las organizaciones gestionen adecuada y oportunamente al talento humano con el que disponen, lo cual implica tomar conciencia de que los colaboradores son distintos entre sí, y esta distinción se materializa en formas particulares de percibir el entorno laboral en el que se

desenvuelven. Es decir, se puede afirmar que cada trabajador posee diferentes necesidades, objetivos profesionales, ambiciones económicas y formas de respuesta a prácticas motivacionales.

Hernández, Espinoza y Aguilar (2016) manifiestan que “hacer frente a estos retos es esencial para mantener la armonía, la productividad y la estabilidad dentro de las organizaciones”. También indican que “el problema, por supuesto, se debe a las diferencias de los valores que dan lugar a las diferentes expectativas de los lugares de trabajo, uno mismo, y los compañeros de trabajo”.

Por tanto, el gestionar 3 o hasta 4 generaciones dentro de una misma organización requiere de la formulación de planes y estrategias adecuados a cada uno de los perfiles generacionales existentes, a fin de incrementar su motivación y productividad, evitando conflictos (Idrovo, 2016; Imperial, Mondelli, y Rivera, 2016).

Por otro lado, distintas son las materias de análisis que se deben tomar en cuenta para lograr el bienestar del trabajador y de la institución buscando una relación permanente de Ganar - Ganar que conlleve como resultado la tan ansiada productividad laboral; una de ellas es el compromiso organizacional que Allen y Meyer definen como “un estado psicológico que expresa el deseo (compromiso afectivo), la necesidad (compromiso continuo) y la obligación (compromiso normativo) que siente el trabajador de colaborar y permanecer en la organización” (Gonzales y Antón como se citó en González, De la Torres y De Elena, 1995).

Contar con trabajadores comprometidos es un estado necesario de alcanzar en todas las organizaciones y en especial en las instituciones del sector público que se encuentran siempre pasos atrás de abrazar una verdadera gestión de talento. Altos niveles de compromiso significan un mayor involucramiento con los valores y metas de la institución que a su vez posibilita en mayor medida la presencia de una filosofía de mejora continua en todos los niveles de gestión gracias a su estrecha vinculación con la satisfacción laboral, la disminución del ausentismo y la comunicación corporativa.

El compromiso organizacional como materia de estudio investigativo se ha desarrollado mayoritariamente en el campo de psicología y fueron los autores

Meyer y Allen quienes formularon una propuesta de ordenamiento mediante la formulación de un modelo tridimensional del compromiso organizacional que presenta los componentes afectivo: que implica la presencia de vínculos emocionales con la institución; el compromiso continuo: que manifiesta el análisis costo/beneficio que realiza el trabajador para mantenerse en la institución y por último el compromiso normativo: que manifiesta el sentido del deber y agradecimiento que tiene el trabajador. Dada la comprobación y validación del modelo, éste se ha replicado de forma masiva a nivel internacional, y esta investigación no es la excepción.

El problema general de la investigación responde a la siguiente interrogante ¿existe relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva?, así mismo los problemas específicos planteados fueron los siguientes: ¿existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso afectivo?, ¿existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso continuo? y ¿existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso normativo?.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Por tanto, conociendo que cada generación posee características y percepciones distintas en tópicos relacionados al trabajo y, por otro lado, teniendo en cuenta que no existen estudios locales que aborden la temática generacional ni que analicen el estado actual del compromiso organizacional en las instituciones públicas, se necesita conocer las dimensiones y niveles de compromiso organizacional que reflejan cada uno de los grupos generacionales teniendo en cuenta sus percepciones en el trabajo. Dar respuesta a este vacío de conocimiento en el vasto campo de la gestión de personas es necesario a fin de contribuir a una adecuada articulación de resultados que enriquezcan la información tangible y real que se posee al respecto en el plano local. Así mismo, la carencia actual de este conocimiento impide a los gestores públicos la adecuada formulación de estrategias debidamente diferenciadas para cada

generación que incrementen los niveles de compromiso organizacional y por consiguiente de productividad laboral.

1.3 OBJETIVOS

El objetivo principal de la investigación consistió en determinar si existe relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, así como también se buscó determinar si existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso afectivo, continuo y normativo respectivamente.

1.4 HIPÓTESIS

Las hipótesis correspondientes a cada uno de los objetivos de esta investigación son las siguientes, hipótesis general: existe relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, como hipótesis específicas tenemos: existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso afectivo, existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso continuo y finalmente existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso normativo.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

El constructo metodológico fue determinado a fin de concretar los objetivos de este estudio.

2.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La tipología de esta investigación es básica ya que se utilizaron los conocimientos adquiridos en materia de diversidad generacional y compromiso organizacional a fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas en el campo de estudio elegido. El estudio es de nivel relacional ya que se buscó determinar la relación estadísticamente significativa entre las variables de análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), empleando para ello información correspondiente al escenario en el que se desenvuelve el personal administrativo de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

2.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño es no experimental de tipo transversal porque el estudio se ejecutó sin la manipulación de las variables, es decir se observó la realidad existente en los trabajadores administrativos de la UNAS en un solo momento dado (Hernández et al., 2014).

La medición de las variables se realizó en concordancia con el objetivo principal que es determinar si existe relación entre la diversidad generacional y compromiso organizacional en los trabajadores administrativos. Para ello se realizó un análisis comparativo determinándose si existen diferencias significativas entre los grupos generacionales: Baby Boomers, generación X y

generación Y en relación al compromiso organizacional. A continuación, se muestra la representación gráfica del diseño de investigación.

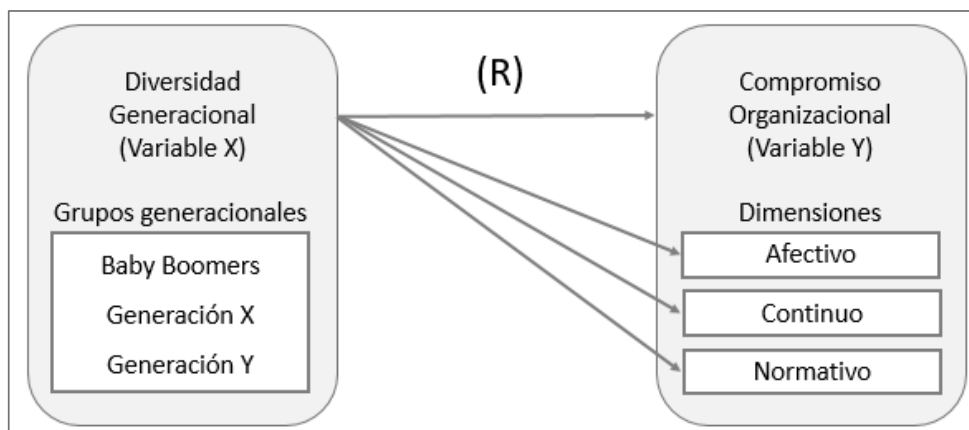


Figura 1. Diseño de medición de las variables de estudio.

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Este estudio se realizó en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, cuya unidad de análisis está conformada por los trabajadores administrativos en la condición de nombrados, contratados por servicios personales, contratados bajo el régimen CAS y contratados por servicios no personales. Las funciones del puesto fueron decisivas para la selección, por ello participaron en este estudio los trabajadores cuyas actividades son enteramente administrativas. Igualmente se excluyeron a los trabajadores cuyos puestos se encuentran fuera del campus universitario. Luego de las revisiones de información oficial y aplicados los criterios expuestos se tiene como población un total de 163 trabajadores administrativos.

Según Hernández et al. (2014) el proceso de muestreo se lleva a cabo por razones de reserva de recursos y agilidad en el estudio. En tal sentido la definición de la muestra requiere un criterio de selección ordenado y estadísticamente representativo de la población a fin de extrapolar los resultados obtenidos. A continuación, se muestran los detalles de la determinación del tamaño de la muestra y la selección de las unidades de la muestra para este estudio.

- **Tamaño de la muestra**

Como parte del proceso de muestreo se determinó el tamaño de muestra mediante la fórmula para poblaciones finitas dado que se conoce el total de la población. Así mismo para determinar los valores de P y Q se tomaron los valores resultantes de la prueba piloto realizada a 20 trabajadores administrativos tomados al azar. Por tanto, se tiene como muestra un total de 111 trabajadores administrativos aptos para su participación en este estudio.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{[E^2 x (N - 1)] + Z^2 P Q}$$

N : 163 tamaño de la población.

P : 0.35 probabilidad de éxito.

Q : 0.65 probabilidad de fracaso.

Z : 1.96 valor de la abscisa en la tabla de distribución normal estándar.

E : 0.05 Margen de error.

Remplazando.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.35)(0.65)(163)}{[(0.05)^2 x 162] + (1.96)^2 (0.35)(0.65)}$$

n = 111 trabajadores administrativos.

- **Selección de las unidades de la muestra**

Se aplicó el muestreo probabilístico por conglomerados considerando los grupos generacionales de estudio. Los participantes fueron trabajadores que al momento del recojo de datos en el mes de abril aún laboraban en la institución.

Tabla 1
Muestra de estudio por conglomerados

Grupo Generacional	Población (N)	Frecuencia (%)	Muestra (n)	Frecuencia (%)
Baby Boomers	47	29	32	29
Generación X	56	34	38	34
Generación Y	60	37	41	37
Total	163	100	111	100

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la medición de las variables en estudio se utilizó la técnica de encuesta mediante la aplicación de dos escalas, ambas con escala tipo Likert de 5 puntos la cual según Hernández et al. (2014) presenta un “conjunto de ítems en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” y también siguiendo a los autores en mención, es el método más destacado para medir las variables por escalas cuando se desea conocer actitudes humanas favorables o desfavorables a una situación específica, cuya importante característica es su uso específico en mediciones ordinales.

Las escalas se presentaron a los participantes en un solo formato de cuestionario contando con un total de 20 ítems, 11 correspondientes a la primera variable y 9 a la segunda, también se incorporaron datos de control demográficos garantizando en todo momento el anonimato de los participantes.

2.4.1 ESCALA DE EVALUACIÓN DE LOS GRUPOS GENERACIONALES EN EL TRABAJO (EEGGT)

La medición de la variable diversidad generacional se llevó a cabo mediante el cuestionario denominado “escala de evaluación de los grupos generacionales en el trabajo”, cuyo objetivo fue analizar las características de los grupos generacionales: Baby Boomers, generación X y generación Y en tópicos relacionados expresamente al ámbito laboral. Este instrumento fue elaborado con base en los enunciados teóricos de la materia teniendo como principal referente a la escritora argentina Paula

Molinari, experimentada especialista en temas organizacionales. A continuación, la matriz de concordancia teórica del instrumento elaborada a partir de la bibliografía revisada.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	BIBLIOGRAFÍA
Diversidad Generacional	Relaciones interpersonales	Interacción con pares	Manpower (2010), Paradiso (2014), Idrovo (2016), Goyetche (2016)
	Uso de TI	Dominio de ofimática y softwares especializados	Molinari (2011), Manpower (2010), Goyetche (2016)
		Medios digitales en la comunicación	Manpower (2010)
	Desarrollo profesional	Respuesta a capacitaciones	Molinari (2011)
		Plan de carrera en la organización	Molinari (2011)
		Voluntad de asumir nuevos desafíos	Molinari (2011), Paradiso (2014), Idrovo (2016),
	Actitud ante el trabajo	Respeto y autoridad	Molinari (2011)
		Confianza en los superiores	Molinari (2011), Idrovo (2016),
		Reconocimientos	Molinari (2011), Idrovo (2016),
		Balance vida-trabajo	Molinari (2011), Idrovo (2016)
		Disfrute en el trabajo	Molinari (2011)

Figura 2. Matriz de concordancia teórica de la variable diversidad generacional.

La validez de este instrumento se realizó a través del juicio de expertos que, según Hernández, et al. (2014), es el “grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema”. Por tanto, se estableció contacto con profesionales de comprobados conocimientos y experiencia en la materia, provenientes de Venezuela, Argentina y España, además de nuestro país. A fin de determinar la participación de los profesionales idóneos se formuló para este estudio un formato de perfil del experto (anexo 4)

mediante el cual se documentaron las características necesarias para la elección de los expertos asegurando la adecuada validez de la escala.

Fueron cuatro los expertos especializados en materia de diversidad generacional que participaron en la validación, siendo los profesionales de Argentina, Venezuela y nuestro país los que brindaron sus apreciaciones acerca del contenido del cuestionario determinando el grado en que este instrumento en verdad mide la diversidad generacional en el ámbito laboral, efectuando también observaciones al planteamiento de los indicadores y sugerencias a la cantidad de ítems. Por su parte el cuarto experto, participó desde España realizando correcciones referentes a la semántica de los enunciados del cuestionario a fin de lograr su fácil comprensión.

Luego de asumidas las sugerencias y realizadas las correcciones, se formuló el cuestionario con escala Likert de 5 puntos, las opciones de respuesta van en orden ascendente desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo” donde 1 es el mínimo puntaje y 5 el más alto. La escala responde a la medición de 4 dimensiones de la variable diversidad generacional contando con 11 indicadores y 11 ítems que a continuación se detallan.

Relaciones interpersonales. Mide la percepción de la capacidad de interacción armónica entre pares de distintas edades, es representado por el ítem 1 (anexo 3).

Uso de tecnologías de información. Analiza la percepción del dominio de ofimática y softwares especializados, así como la percepción de la presencia de los medios digitales en la comunicación laboral, esta dimensión cuenta con los ítems 2,3 (anexo 3).

Desarrollo profesional. Estudia la percepción de los trabajadores sobre las jornadas de capacitación en la institución, su plan de carrera y, la voluntad de asumir nuevos desafíos, le corresponde los ítems 4,5,6 (anexo 3).

Actitud ante el trabajo. Mide la percepción del respeto ante la autoridad, la confianza en los superiores, la actitud ante los reconocimientos, percepciones de balance vida trabajo y el gusto por las actividades que realiza, le pertenecen los ítems 8,9,10,11 (anexo 3).

2.4.2 ESCALA DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL (EMCO)

La teoría del compromiso organizacional tiene a Meyer y Allen como claros referentes internacionales puesto que su propuesta de medición del compromiso que engloba las dimensiones: afectivo, continuo y normativo, es aceptada y validada en distintas partes del mundo.

Es así que, luego de revisada la literatura existente, los antecedentes llevados a cabo en Perú y el acceso al instrumento, se tomó como referencia para este estudio la escala de medición de compromiso organizacional de Meyer, Allen y Smith (1993) en la versión adaptada al castellano de Ortega y Martín (2003) replicada por Pérez (2014).

Obedeciendo a los fines de esta investigación se determinó la adaptación de la escala de compromiso organizacional antes mencionada en tres aspectos de la misma. Primero, los indicadores propuestos en este estudio fueron los determinantes para reducir a 9 ítems en su totalidad con sentido positivo el cuestionario que en su versión original de 1993 consta de 18 ítems con cuatro en sentido negativo. También teniendo en cuenta que el trabajo de campo fue llevado a cabo mediante la aplicación del cuestionario de forma auto administrada se adecuó la formulación de los ítems a un lenguaje de mayor comprensión y contexto para los participantes, sin perder la esencia de la escala original. Por último, dada la coyuntura en mención y sumando a ello el hecho de que en los estudios locales realizados el tratamiento usual de los cuestionarios de escala Likert tienen como tope el uso de 5 opciones de respuesta a fin de evitar posibles confusiones (que inclusive en la escala de 5 puntos se presentan), éstas se redujeron de la escala Likert de 7 puntos en su versión de origen a 5 puntos para este estudio.

El constructo de medición del compromiso organizacional en sus distintas versiones formulado por Meyer y Allen ha sido el modelo de mayor análisis, validez y réplica a nivel internacional por lo que su rigor científico está comprobado. Dado este contexto, se muestra a continuación una recopilación de antecedentes con resultados de la prueba Alfa de Cronbach de

investigaciones de compromiso organizacional realizadas en distintas realidades y espacios de tiempo.

Instrumento	Estudios						
	Este estudio, Justiniano (2018)	Pérez (2014)	Meyer y Allen (1991) en De Frutos, et al., 1998	Barraza y Acosta (2008)	Chiang, Nuñez y Wakerling (2016)	Cainicela y Pazos (2016)	Peña, Díaz, Chávez, Sánchez (2016)
Versión	Adaptado de Meyer, Allen y Smith (1993)	Meyer, Allen y Smith (1993)	Cuestionario sobre los Atributos de la Org. (CATO) 1990	Cuestionario sobre los Atributos de la Org. (CATO) 1990	Cuestionario sobre los Atributos de la Org. (CATO) 1990	Meyer y Allen (1997)	Cuestionario sobre los Atributos de la Org. (CATO) 1990
Ítems	9	18	21	21	21	18	21
Valor alfa de C. afectivo	0.623	0.82	0.870	0.81	0.779	0.70	0.831
Valor alfa de C. continuo	0.753	0.72	0.750	0.79	0.702	0.65	0.720
Valor alfa de C. normativo	0.790	0.66	0.790	0.65	0.789	0.65	0.847
Valor alfa general	0.815	-	-	0.81	-	-	0.889

Figura 3. Valores Alfa de Cronbach de estudios acerca de compromiso organizacional.

La adaptación del cuestionario efectuada para este estudio incluye una escala de calificación con 5 opciones de respuesta que va en forma ascendente desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo” siendo 1 el menor puntaje y 5 el puntaje máximo. El instrumento está compuesto por 9 ítems formulados en sentido positivo que responden a las 3 dimensiones de compromiso propuestas por Meyer y Allen a continuación, el detalle.

Compromiso Afectivo. Evalúa el deseo de permanencia del trabajador, su identificación con la entidad y el sentido de pertenencia a la misma. Esta dimensión se mide en los ítems 12,13,14 (anexo 3).

Compromiso de Continuidad. Analiza el costo tangible e intangible percibido por dejar la institución, le corresponden los ítems 15,16,17 (anexo 3).

Compromiso Normativo. Mide el sentido del deber en el cumplimiento de las funciones y el sentido de responsabilidad con el equipo de trabajo, sus ítems son el 18, 19 y 20 (anexo 3).

2.4.3 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

A fin de asegurar la conformidad en la aplicación de las escalas de medición se comprobó la confiabilidad de los mismos que, según Hernández et al. (2014) se refiere al “grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Los resultados de la prueba Alfa de Cronbach denotan fiabilidad difieren entre autores, por ello se tomaron para este estudio las afirmaciones de Charry, Coussement, Demoulin y Heuvinck (2016) que sostienen que la fiabilidad se muestra con valores mayores a 0.70, también Nunnally y Bernstein (como se citó en Andrew, Pedersen y McEvoy, 2011) señalan que existe fiabilidad con valores mayores o iguales a 0.70 en estudios de ciencias sociales y finalmente Malhotra (2004) indica que una consistencia interna insatisfactoria se muestra con valores iguales o menores a 0.60. Por tanto, los resultados revelaron que las escalas muestran una alta consistencia interna, a continuación, el detalle.

Tabla 2

Valores Alfa de Cronbach de las escalas de medición

Escalas de medición	Valores Alfa	Nº de elementos
Escala EEGGT	0,752	11
Escala EMCO	0,815	9

Fuente: Encuesta, abril 2018.

2.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

La elección del estadígrafo utilizado para la prueba de hipótesis responde a los objetivos de la investigación, las formas de medición de las variables de estudio y los criterios procedimentales propios de la práctica estadística.

El objetivo general de este estudio fue encontrar la relación entre diversidad generacional y compromiso organizacional, lo cual corresponde a un análisis estadístico bivariado en el que se realizó la comparación de los grupos generacionales a fin de encontrar diferencias estadísticamente significativas en relación al compromiso. A su vez, teniendo en cuenta que se ha optado por el

tratamiento ordinal de las variables mediante el escalamiento Likert, se determinó la aplicación de la prueba estadística no paramétrica Kruskal-Wallis que siendo alterna a la prueba de análisis de varianza, se basa en el análisis de muestras aleatorias independientes para probar si tres o más poblaciones son idénticas.

Anderson, Sweeney y Williams (2008) afirman que “en la prueba Kruskal-Wallis no es necesario suponer que las poblaciones tienen una distribución normal” (p.833). Según los autores se podrá usar la prueba “siempre que los datos de $k-3$ poblaciones sean ordinales o siempre que la suposición de que las poblaciones tengan una distribución normal sea cuestionable” (p.833).

2.6 PROCEDIMIENTOS

2.6.1 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Luego de concretada la etapa de elaboración y aprobación del proyecto de tesis, se dio inicio a la fase de trabajo de campo en el que se aplicaron los instrumentos de medición. El proceso de recopilación de información comenzó con el envío, a través de la oficina del rectorado, de las correspondientes cartas de presentación y solicitud de participación a las diferentes unidades administrativas de la universidad.

Posteriormente se acudió sin orden específico a cada oficina concretando una pequeña entrevista previa con el director a fin de solicitar personalmente su autorización y participación, así como la de los miembros de su unidad orgánica. Fueron 111 trabajadores administrativos los que formaron parte de la medición. Los cuestionarios fueron autoadministrados es decir se consultó por la voluntad de participación a cada trabajador y se dio personalmente a quienes accedieron, una breve explicación de las instrucciones de respuesta haciendo entrega del cuestionario de forma inmediata y finalizando con el acuerdo de la fecha y la hora exacta de entrega. Se elaboró un formato de control de encuesta a fin de asegurar el orden en las fechas de entrega y recojo de los cuestionarios, el tiempo de

llenado se estimó en 10 minutos. El trabajo de campo se llevó a cabo en el mes de abril.

2.6.2 LIMITANTES EN EL TRABAJO DE CAMPO

La medición se sujetó a la disponibilidad de tiempo y voluntad de participación de los trabajadores. Dado que los cuestionarios fueron autoadministrados, “El reto es lograr que los participantes devuelvan el cuestionario contestado completamente”. Hernández, et al. (2014). Por ello en la ejecución de este estudio se presentaron situaciones no favorables y contrarias al desarrollo normal del trabajo de campo, seguidamente el detalle.

Surgieron retrasos en el recojo de los cuestionarios ya que, si bien se coordinó el día y la hora de recojo, en algunos casos, los encuestados no concretaron a tiempo su entrega alegando haber olvidado su compromiso de participar, haber extraviado el cuestionario o contar con exceso de trabajo.

Se sumó a estas circunstancias el hecho de que algunos trabajadores desde el principio mostraron su negativa de participar en esta investigación argumentando desinterés, falta de tiempo y cuantiosas actividades por realizar. Es de relevancia mencionar que la participación de los trabajadores integrantes de la muestra seleccionada fue estrictamente necesaria ya que a diferencia de estudios en los que la unidad de análisis la componen los clientes de una empresa o ciudadanos sin criterios de exclusión específicos, en esta investigación, dadas las condiciones de la población y muestra determinadas, no es posible prescindir de su intervención.

2.6.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Luego del recojo de datos mediante la aplicación de los cuestionarios se procedió al procesamiento de la información en dos etapas que a continuación se explican.

2.6.3.1 TABULACIÓN DE DATOS

Se utilizó para esta etapa el aplicativo Microsoft Excel en el que se construyeron las matrices de tabulación en las que se asumieron puntajes de 1 al 5 según de las respuestas dadas por los participantes. Estas valoraciones sirvieron de base para obtener los resultados descriptivos de las variables en estudio de forma individual sustentadas con las correspondientes representaciones gráficas. Por tanto, los resultados descriptivos obtenidos en la etapa de tabulación son:

- Características demográficas de los participantes.
- Resultados descriptivos de los grupos generacionales respecto a sus percepciones en tópicos laborales (correspondientes a la medición de la primera variable).
- Resultados descriptivos de las dimensiones del compromiso organizacional (correspondientes a la medición de la segunda variable).

2.6.3.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Luego de obtenidos los resultados descriptivos y teniendo como soporte informático el programa estadístico SPSS v.25 se procedió al ingreso de los datos y la selección de las especificaciones técnicas propias de la prueba estadística elegida.

Para efectuar la prueba de hipótesis general se aplicó la prueba Kruskal-Wallis a fin de determinar la existencia de diferencias significativas entre los grupos generacionales en relación al compromiso organizacional, así mismo, se aplicó la prueba post hoc para identificar diferencias detalladas entre las generaciones Baby Boomer, Generación X y Generación Y por pares con relación al compromiso.

Las pruebas de hipótesis específicas se efectuaron también a través de la prueba Kruskal-Wallis con su correspondiente prueba post hoc a fin de determinar las diferencias significativas entre los grupos generacionales y las dimensiones del compromiso: afectivo, normativo y continuo.

CAPÍTULO III

REVISIÓN DE LITERATURA

3.1 BASES TEÓRICAS DE LA VARIABLE DIVERSIDAD GENERACIONAL

3.1.1 ALCANCES SOBRE DIVERSIDAD

El siglo XXI trajo consigo cambios a todo nivel, la tecnología, economía, política y cultura han adoptado nuevos paradigmas con una gran celeridad dando lugar a innumerables invenciones que marcaron los estilos de vida y las prácticas de gestión organizacional vigentes. Una de las grandes revoluciones surgidas en el mercado laboral es la presencia de nuevas generaciones con distintos paradigmas, principios y formas de conducirse (Molinari, 2011; Paradiso, 2014). El entorno actual en el que las organizaciones se desenvuelven requiere que estas permanezcan abiertas y flexibles al cambio, y uno de los grandes retos del siglo XXI es la gestión de la diversidad.

La diversidad tiene como centro de estudio las diferencias entre personas, la variedad de características presentes en un mismo tiempo y lugar marcan contrastes diversos en materia de raza, género, procedencia, edad, lengua, religión y costumbres. Con la globalización y la tecnología la presencia de la diversidad en las organizaciones ha extendido su alcance, por ello la importancia de que el liderazgo camine a la par de este crecimiento es crucial. Ya no vivimos las épocas en las que la gerencia se limitaba a pensar que no había diferencia alguna entre los miembros de su equipo. Es necesario entender desde el alto mando que las diferencias entre trabajadores es una gran fuente de ideas y puntos de vista que enriquecen el análisis y la toma de decisiones, logrando resultados conducidos por la creatividad e innovación. Las diferencias incorrectamente gestionadas ocasionan conflictos, disconformidades y fallas en la comunicación, por ello el oportuno entendimiento de la diversidad es

fundamental para convertirla en la principal fuente de productividad y competitividad de las organizaciones (Chiavenato, 2009; Robbins, 2013).

La diversidad según Fuchs (2010) se puede clasificar en diversidad cultural que engloba las costumbres, creencias y valores que los trabajadores adoptan de su lugar de procedencia. La diversidad de género que refiere la igualdad de oportunidades que debe existir entre varones y mujeres dentro de las organizaciones y la diversidad de edad que muestra las distintas generaciones de personas que laboran dentro. Fuchs en su propuesta de clasificación brinda un panorama de las distintas fuentes de diversidad coexistentes en una misma organización de las cuales, nos centraremos para este estudio, en el análisis de la diversidad generacional (de edad), no obstante, para ello es importante tener presente que más allá del simple hecho de categorizar a los trabajadores por edades, la observancia de las generaciones aborda el análisis del contexto en que las personas se desarrollaron.

3.1.2 DIVERSIDAD GENERACIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL

Hoy vivimos un momento trascendental y único en la historia en la que 4 generaciones conviven en las organizaciones al mismo tiempo, todas con diferentes valores, principios, motivaciones y formas de ver la vida y el trabajo (Abrams y Von Frank, 2014; Idrovo, 2016; Manpower Inc., 2010; Martínez y Leonardo, 2015). La presencia multigeneracional en el campo laboral se muestra sin tomar en cuenta un ordenamiento jerárquico concreto u otro tipo de categorización en la estructura orgánica (Alles, 2013).

Dentro de la historia cada generación fue dueña de su propia época por lo que el relevo generacional dado por la irrupción y seguido protagonismo de una sociedad nueva y diferente, fue algo con lo que cada grupo tuvo que lidiar (Alles, 2013).

Por tanto, no es novedad que hoy en día nos encontremos con 4 generaciones interactuando al mismo tiempo dentro de las organizaciones, entonces ¿a qué se debe la especial atención en el estudio de la diversidad generacional actualmente?, respondemos esto recordando que el vertiginoso

auge de la globalización y la tecnología impulsó el desarrollo acelerado de la humanidad en todos sus ámbitos e hizo que el lapso de tiempo entre la presencia de una generación y otra se acorte significativamente, a ello se suma un masivo desacuerdo de parte de los más jóvenes ante las reglas sociales establecidas y que hace varios años atrás, resultaban factibles y normales (Molinari, 2011).

Estas nuevas generaciones tienen por naturaleza el gen de cuestionar todo lo que se ha dado por sentado, se muestran inconformes frente a una sola verdad aprendida, resultando en la formación de nuevos paradigmas y formas de vivir que difieren de sus predecesores. He aquí la razón del conflicto entre 4 generaciones que no se aceptan ni mucho menos se entienden unas a otras afectando el normal desarrollo de las actividades en el campo del trabajo (Molinari, 2011).

3.1.3 DEFINICIÓN DE GENERACIÓN

Tal como señalan algunos autores citando la definición de la Real Academia Española una generación es un “conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos” (Alles, 2013; Ortega, 2014; Paradiso, 2014). También la popular definición de Kupperschmidt (como se citó en Parry, 2014) muestra que una generación es “un grupo identificable que comparte años de nacimiento, edad, ubicación y vidas importantes en etapas críticas del desarrollo” (p.3).

Así mismo, las definiciones dadas por diversos autores coinciden en afirmar que una generación está conformada por personas que habiendo nacido en un mismo lapso de años compartieron, durante su juventud, vivencias coyunturales (culturales, económicas y sociales) muy similares que han desarrollado formas particulares de pensar, preferir y comportarse propias de su generación (Martínez y Leonardo, 2015; Parry, 2014).

3.1.4 ETAPA DE LA VIDA EN LA QUE SE DESARROLLA UNA GENERACIÓN

Un punto de gran relevancia a indicar son las etapas de desarrollo del ser humano en las que se forman las generaciones, al respecto Howe y Strauss (2000) afirman que una generación se forma a partir de las experiencias obtenidas en la transición de una persona de la juventud a la adultez.

Por su parte Mascó (citado por Martínez y Leonardo, 2015) menciona que son la niñez y la adolescencia las etapas que marcan el desarrollo de las mismas. También Ortega (2014) agrega que son las vivencias en estas dos etapas las que marcan un “punto de inflexión” en la edad adulta.

Inglehart (como se citó en Idrovo, 2016) sostiene que:

Los eventos macro políticos, económicos y sociales importantes en los años “preadultos” de una determinada cohorte dan forma a la identidad de esas personas (incluyendo un característico conjunto de valores, creencias, expectativas y comportamientos) de tal manera que permanece relativamente constante a lo largo de sus vidas. (p.11)

3.1.5 ATRIBUTOS DE UNA GENERACIÓN

El estudio de las generaciones se inició desde la sociología siendo la destacada posición de Mannheim (citado por Parry, 2014) la que afirma que:

Existen cinco características de la sociedad que hacen posible las generaciones: primero, están surgiendo nuevos participantes en el proceso social; segundo, los antiguos participantes están desapareciendo; en tercer lugar, los individuos solo pueden participar en una sección temporal limitada de un proceso histórico; en cuarto lugar, el patrimonio cultural debe transmitirse; y quinto, que hay una transmisión continua de generación en generación. (p.3)

Por su parte Howe and Strauss (2000) señalan que “para identificar la

personalidad de una generación, busque tres atributos: membresía percibida en una generación común, creencias comunes y comportamientos; y una ubicación común en la historia” (p.41).

Parry (2014) es contundente al tomar las teorías de Mannheim para aclarar que el mero hecho de coincidir en los años de nacimiento teniendo solo en común un punto específico en la línea de tiempo no es suficiente para catalogarse como parte de una generación. Sino que, además de esto, es necesario contar con vivencias y experiencias compartidas.

Por ello, las personas que verdaderamente forman parte de una generación deben estar vinculadas por acontecimientos históricos (políticos, económicos, culturales entre otros) comunes, ya que son estos hechos los que dan lugar a la formación de valores, creencias, principios, actitudes y comportamientos que caracterizan y diferencian a una generación de otra (Idrovo, 2016).

3.1.6 SURGIMIENTO DE LOS GRUPOS GENERACIONALES

Los estudios más relevantes y replicados a nivel internacional en materia de diversidad generacional provienen de Norteamérica, zona donde la teoría de las generaciones tomó profundidad para dar lugar a la determinación de los denominados “grupos generacionales” creados con base en el estudio de las características de cohortes presentados a lo largo de la historia. Algunos autores discrepan respecto de la adopción universal de la teoría de los grupos generacionales resultantes de investigaciones que provienen de las realidades vividas en Estados Unidos. El argumento es que cada país, región o ciudad tiene características muy particulares que lo hacen único en su modo de hacer historia, por lo cual el análisis de sus generaciones no habría de seguir modelos extranjeros que no surgieron del estudio de su propio contexto.

Al respecto Parry (2014) recoge la teoría sociológica de Mannheim, para sugerir que es necesario el completo estudio del “espacio social” de una persona para catalogar una generación y definirla con precisión, y muestra sus conclusiones particulares para rechazar la creación de los grupos

generacionales “occidentales” al sostener que su única base es la coincidencia en años de nacimiento, por ello sugiere, basándose en estudios previos, el análisis de factores como la ubicación geográfica, el género y la raza. Además, la escritora apoyada en estudios realizados en “sociedades no occidentales”, es categórica al afirmar que las cohortes generacionales establecidas en el “mundo occidental” no son suficientes para explicar el momento y contexto dados en distintos puntos geográficos, por ello no se puede esperar un mismo comportamiento en lugares distintos.

Por su parte, Paradiso (2014) muestra una posición distinta al afirmar que es cierto que la mayoría de estudios respecto a la diversidad generacional se desarrollaron en Estados Unidos y Europa por lo que las investigaciones realizadas tienen una vista occidental y que, por ese mismo hecho, es posible que existan detalles característicos diferenciados en otras zonas, sin embargo, también ratifica el hecho de que son muchos los acontecimientos universales que marcaron de forma homogénea la manera de pensar y actuar de cada generación. Asimismo, el autor resalta también la presencia de la interconectividad en la adopción acelerada de modas y tendencias muy similares en todas partes del mundo.

Esta posición es secundada por Abrams y Von Frank (2014) quienes sostienen que en una generación pese a existir factores individuales como raza, clase, género, religión, familia entre otros, se permite realizar conclusiones generales en personas que compartieron una misma época.

Por tanto y siguiendo la posición tomada por numerosas investigaciones internacionales y nacionales que toman como centro de estudio a los grupos generacionales de orígenes occidentales, se adoptará la ampliamente aceptada teoría que propone un mapa generacional compuesto por siguientes los grupos: Veteranos, Baby Boomers, generación X, generación Y y generación Z.

Y si bien, no existe una entera precisión en la determinación y definición de las cohortes que configuran el mapa generacional, ni tampoco en los años en que éstas inician y finalizan (Alles, 2013; Paradiso, 2014; Parry, 2014); las diferencias en el planteamiento de los tiempos presentados para cada grupo

generacional son mínimas, a continuación, se muestran las posturas más resaltantes:

Fuente	Autores	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Libros	Molinari (2011)	1945 – 1964	1964 - 1980	1981 – 2000	---
	Paradiso (2014)	1946 – 1964	1965 - 1980	1980 – 1988	1989 - ahora
	Alles (2013)	1946 – 1964	1965 - 1976	1977 - 1997	1997 - ahora
	Parry (2014)	1943 - 1960	1961 - 1981	1982 - ahora	---
	Bernstein (2006)	1946 – 1964	1965 - 1981	1982 - 2002	---
	Abrams y Von Frank (2014)	1944 - 1964	1965 - 1981	1982 - 2000	---
Artículos especializados	Idrovo (2016)	1943 – 1964	1965 - 1981	1982 – 2000	---
	Imperial, Mondelli, y Rivera (2016)	1946 - 1965	1960 - 1980	1980 – 1994	1995 - ahora
	Manpower Inc. (2010)	1946 - 1964	1964 - 1976	1977 – 1997	---
	Martínez y Leonardo (2015)	1946 - 1964	1965 - 1980	1981 – 1995	1996 - ahora
	Observatorio generación & talento; Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE (2017)	1946 - 1970	1971 - 1981	1982 - 1992	1993 - 2010

Figura 4. Mapa generacional por autores.

3.1.7 MODELOS MENTALES

Cada generación es producto de sus vivencias e historias en común, el contexto familiar, musical, político, económico, mediático, social, entre otros configuran la creación de perspectivas y formas de ver la vida muy particulares; a partir de ello surgen dos denominaciones que a escritos de Molinari (2011) son: la mentalidad generacional y la personalidad generacional.

Una mentalidad generacional es el conjunto de creencias e ideas, así como determinados valores, principios, actitudes y estilos profundamente establecidos que, producto del contexto vivido, dirigen el comportamiento de una persona (Molinari, 2011; Paradiso, 2014). La personalidad generacional comprende el accionar de la persona, los comportamientos y conductas que muestra producto de la mentalidad generacional que posee (Molinari, 2011). Así las mentalidades generacionales no son estáticas, varían a lo largo de la vida y están predispuestas al cambio conforme se modifican las vivencias del contexto,

por ello “para comprender a las generaciones actuales, es necesario entender a las anteriores” (Molinari, 2011, p.41).

3.1.8 GRUPOS GENERACIONALES

A continuación, se detallan el contexto y las características más resaltantes a nivel internacional de las generaciones que se estudian en esta investigación, para lo cual se tomó como base lo referenciado por Molinari (2011) y Paradiso (2014).

3.1.8.1 BABY BOOMERS

a) CONTEXTO HISTÓRICO

Paradiso (2014) señala que “se utilizó la expresión inglesa “baby boom” para hacer referencia al enorme aumento en la tasa de nacimientos durante el período 1946 y 1964, post 2° Guerra Mundial” (p.156).

Molinari (2011) sostiene que:

A diferencia de sus padres (...), que hacían lo que les ordenaban, los Baby Boomers manifiestan desde la adolescencia un deseo (...) de lucha por sus ideales. Todo esto se encarna en los movimientos estudiantiles de los 60, en el rock (...), en la droga y en los hippies. Son tiempos de amor libre, de las mujeres con pantalones y minifaldas, y de hombres con cabello largo. Sus héroes (...) son Martin Luther King (...), John Fitzgerald Kennedy (...), Mao Tsé Tung, El *Che* Guevara, Gandhi y Los Beatles. El hito tecnológico (...) es la televisión (...), con la TV, también llega el auge de la publicidad, de las marcas y de los artículos de lujo. Mientras sus padres tradicionalistas compraban a granel, los Boomers tienen a disposición una gran variedad de marcas y posibilidades de consumo (...) el poder

adquisitivo se hace visible y divide a las personas. viven en una época de enormes oportunidades laborales. (p.44,45)

b) LOS BABY BOOMERS EN EL TRABAJO

Molinari (2011) muestra una descripción importante sobre el contexto de vida laboral de los Baby Boomers:

Llegan con confianza en las empresas, en las instituciones, y con deseos de hacer grandes cambios. Y también con un nivel de educación superior (...). Con su espíritu competitivo y su estilo participativo, rápidamente desplazan a los técnicos tradicionalistas, acostumbrados a esperar directivas y no tomar la iniciativa. De esta forma, se quiebra el paradigma donde la edad era símbolo de autoridad. Por primera vez, los jóvenes dan órdenes a los mayores. ¡Inconcebible! En este contexto, las organizaciones empiezan a estructurarse por niveles, con símbolos de estatus ligados a objetos (...) el automóvil, el tamaño de la oficina, la mesa e reuniones (...). Por primera vez aparece el problema del desequilibrio entre vida laboral y personal (...). Su identidad está basada en el trabajo (...). En los 80 y 90, la estampa optimista de los Baby Boomers se enfrenta con el peor rostro de la globalización: las fusiones, las adquisiciones y el *downsizing*. Ellos, que habían ingresado a las corporaciones con el sueño de llegar a la cúspide, son expulsados por “reducciones de costos”, “relocalización de la producción”, “racionalización de recursos” y “reingenierías”. ¡Un duro golpe para quienes habían construido su identidad sobre el éxito laboral! Y ésta es la imagen de los Baby Boomers que reciben los jóvenes de la siguiente generación: el idealismo golpeándose la cabeza contra la pared. Este fenómeno va a marcar la mentalidad de la desconfiada Generación X. (p.45,46)

Asimismo, Paradiso (2014) menciona que los Boomers “respetan las jerarquías y normas institucionales, se sienten cómodos en ambientes formales y se alinean rápidamente a la estrategia de la empresa (...). Buscan el poder, y compiten para alcanzar la cima. El éxito es medido por lo material” (p.156).

Muchos de los BB ocupan hoy puestos directivos y otros tantos están siendo desvinculados de sus empresas (...). Tienen mucho miedo ante todos los cambios que están sucediendo y la rapidez de los mismos. Se ven en un mundo que ya no respeta los códigos por los que ellos se rigen (fidelidad a la empresa, antigüedad, galones, etc.). (Observatorio Generación & Talento y la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE, 2017, p.8)

También, este Observatorio Generación & Talento y la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE (2017) manifiesta que los Boomers se sienten cercanos a la generación X, “los respetan y entienden su lenguaje” (p.8). Por último, señalan que “perciben a los Y como retadores e inconformistas, que no respetan la autoridad y que no están dispuestos a hacer los sacrificios que ellos han realizado” (p.8). Y finalmente la generación Z les resulta muy lejana para su visión.

3.1.8.2 GENERACIÓN X

a) CONTEXTO HISTÓRICO

“Nacidos entre 1964 y 1980, los miembros de la Generación X son relativamente pocos. La explosión demográfica de la posguerra se ha frenado por el aumento en la tasa de divorcios, las píldoras anticonceptivas y la planificación familiar” (Molinari, 2011, p.47).

“Los emergentes históricos que marcaron esta generación fueron la caída del Muro de Berlín, la explosión del Challenger (...), la fragmentación social y la violencia, el VIH, la masificación del uso de drogas y una fuerte irrupción tecnológica en el trabajo” (Paradiso, 2014, p.156).

Como indica Molinari (2011):

Los referentes (...) son buenos y malos al mismo tiempo: Bill Clinton, Madonna, Michael Jackson, Bill Gates, Maradona y los Simpsons. La Generación X crece en un mundo online las 24 horas: el teléfono celular, el cable e Internet. Con tanta facilidad de acceso a información, comprenden que el mundo no es un

lecho de rosas y que el idealismo conduce a grandes frustraciones. Sus padres apostaron por las corporaciones y perdieron (...), no pueden depositar su futuro en una compañía o en un jefe. La apuesta más segura es en ellos mismos, en su propio desarrollo. (p.47,48)

“Cuando algo no les gusta, buscan un cambio. Valoran el tiempo dedicado a la familia, a los amigos y a todo lo que les da placer fuera del trabajo” (Molinari, 2011, p.48). “Por lo que buscan un equilibrio entre trabajo y vida personal, apoyando políticas de flexibilidad y conciliación” (Paradiso, 2014, p.156). “El compromiso no se mide por las horas de permanencia en la oficina. Lo importante son los resultados, valoran la informalidad en el trato, en la vestimenta y en el mobiliario. Buscan estar cómodos y ser ellos mismos” (Molinari, 2011, p.48).

b) LA GENERACIÓN X EN EL TRABAJO

Paradiso (2014) realiza una importante descripción de la generación X en el trabajo:

Valoran la autoridad que proviene del mérito, pretendiendo abandonar la autoridad jerárquica en pro de estructuras más horizontales y flexibles. Son leales a su profesión, no a su empleador (...). Toman el aprendizaje y el conocimiento como fuente para el desarrollo y la innovación. Esta generación (...) es rica en emprendedores, debido en parte al escepticismo ante las grandes empresas, poca oferta en el mercado de trabajo, y las expectativas generadas por la revolución tecnológica. La irrupción tecnológica en el trabajo ha llevado a esta generación a asumir los cambios tecnológicos constantes con una naturalidad que los diferencia de los Baby Boomers, haciéndolos más flexibles y adaptables. (p.156,157)

Finalmente, según el Observatorio Generación & Talento y la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE (2017) los X “se perciben a sí mismos como

una bisagra clave entre dos mundos, se sienten muy presionados por el entorno, especialmente a la hora de dar respuesta a demandas familiares” (p.10). Ellos opinan que los Boomers “les inspiran sentimientos contradictorios: son conscientes de que muchos de ellos están apartados (...) por las organizaciones, pero también saben que su frustración por ver sus carreras profesionales no cumplidas es causada por el estancamiento que genera la generación BB” (p.10). Perciben a los Y como “retadores e inconformistas. No respetan la autoridad y no están dispuestos a hacer los sacrificios que ellos han realizado” (p.10). Observan a los miembros de la generación Z como “más respetuosos que la generación Y. Los ven más luchadores porque han crecido en plena crisis” (p.10).

3.1.8.3 GENERACIÓN Y

a) CONTEXTO HISTÓRICO

Molinari (2011) muestra una importante caracterización de este grupo:

La generación Y fue criada en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones (...). Los Millennials tuvieron un lugar protagónico en la familia desde su más tierna infancia. Sus padres siempre los involucraron en la toma de decisiones: “¿Qué quieres comer? ¿Qué ropa quieres? ¿Qué película quieres ver? ¿Adónde te gustaría ir de vacaciones?” De esta forma, la generación Y cree que participar en las decisiones es un derecho adquirido. Es la generación del 11/S, criada en un mundo violento, hiperinformado e interconectado. Un mundo de desastres a gran escala: cambio climático, huracanes y terremotos transmitidos en vivo por Twitter (...). Si bien la Generación X ya se había criado con la tecnología, los Millennials son los primeros nativos digitales (...). (p.50,52)

El “estándar generacional” de los Millennials es su enorme afinidad con la tecnología, desde tempranas edades han desarrollado un sentido de pertenencia e identificación con los dispositivos tecnológicos muy diferenciados a sus padres. Las anteriores generaciones han llegado a familiarizarse con el internet como una herramienta de trabajo, sin embargo, los Millennials le dan a la tecnología y los dispositivos móviles un concepto de ocio, aprendizaje y socialización desde su adolescencia. Los jóvenes utilizan sus móviles una media de seis horas al día, y es esta hiperconexión ha hecho que desarrollen en algunos casos una adicción patológica (Ortega, 2014).

b) LA GENERACIÓN Y EN EL TRABAJO

Paradiso (2014) menciona que los jóvenes Millennials:

Mantienen fuertes lazos con comunidades virtuales. Construyen redes (...). Crecieron conectados. Su relación con la tecnología hace que conciben el trabajo a distancia como un modo natural de desarrollar una actividad profesional, tienen confianza en la colaboración en red, más que en la organización. Creen en una autoridad descentralizada y colaborativa. No siguen criterios de lealtad a las organizaciones o a las marcas. Los Y mantendrán su relación con la empresa en la medida en que vean que les resulta útil y productiva. Conciben el trabajo como un medio que les permite llegar a lo que quieren, la libertad personal y el placer. Les gustan los desafíos, y rechazan la rutina. Son cuestionadores y desafiantes. No toleran bien trabajar bajo presión, buscan placer y diversión en el trabajo. Buscan ascensos rápidos, la paciencia no es algo que los caracterice. Mientras que, para un X, una forma de demostrar compromiso con la organización es quedándose después del horario de trabajo, esto no es así para un Y. Valoran su tiempo libre. Tienen fuertes deseos de autonomía. Se adaptan rápidamente a los cambios sociales y tecnológicos. Aportan creatividad e innovación. (p.157,158)

Molinari (2011) agrega que estos jóvenes “son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos” (p.53).

La generación Y espera en el trabajo “cambio y movimiento constante. Poco estrés. Satisfacción inmediata. Oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Evitar el aburrimiento. Diálogo abierto y continuo. Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo. Retribución por resultados. Flexibilidad temporal y espacial” (Paradiso, 2014, p.158). “Esta generación no teme abandonar la organización cuando algo no le gusta” (Molinari, 2011, p.53).

Por último, según el Observatorio Generación & Talento y la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE (2017) los Millennials se ven a sí mismos como una generación “más capacitada que sus mayores (más idiomas, más tecnología, más rapidez y energía) pero a la que no se le da la oportunidad de mostrarlo, se consideran infrapagados respecto al rendimiento y capacidad/formación de sus mayores” (p.12). También agregan que a estos jóvenes les es difícil valorar a los Boomers, “consideran que están sobrepagados para lo que aportan a la organización, piensan que hay mucha gente que sobra y que no se ha adaptado/no ha querido adaptarse a lo nuevo” (p.12). Respecto a la generación X opinan que “no identifican mucha gente a la que seguir, ponen de manifiesto una ausencia clara de líderes/falta de calidad directiva. Observan una lealtad o fidelidad a la empresa que ellos no tienen” (p.12). Y concluyen afirmando que “están aún mejor preparados que los Z, piensan de ellos que son los verdaderos nativos digitales y que tienen un espíritu más libre y emprendedor por haber crecido en la crisis” (p.12).

3.1.8.4 GENERACIÓN Z

Si bien la presencia de la generación Z aún no tiene una fuerza protagónica en las instituciones públicas locales (por ello no forma parte del análisis en esta investigación), en otras realidades como la de la capital, este fenómeno ya se vive muy de cerca, por tanto, es imprescindible incluir en esta extensa revisión bibliográfica la caracterización de esta última generación activa en el trabajo, que viene a seguir revolucionando con más fuerza las formas tradicionales de gestión. Y si los Millennials fueron los primeros nativos digitales, con quienes comenzó toda esta ola de cambios radicales en el comercio, el

trabajo, la familia y el estudio, la generación Z tiene en su ADN el seguir con este legado.

Los Millennials y la generación Z son muy similares, factores como el uso de la tecnología en todo tiempo y lugar, la motivación emprendedora, el sentido multitareas, la recurrente movilidad laboral y el incansable deseo de desarrollo profesional se presentan como una constante entre ambas generaciones. No obstante, existen diferencias y, éstas se enfocan en la intensidad con la que estos vertiginosos cambios continúan desarrollándose, es decir, si con la llegada de los Millennials el mundo ya se había tornado ágil y acelerado, con la generación Z este acontecimiento sigue presentándose con mayor vigor.

Tal como afirman Ortega, Soto y Cerdán (2016):

El uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información es una de las señas de identidad de la generación Z y, aunque este es un atributo asociado también a los Millennials (...), el mundo digital ha conformado de manera más profunda la personalidad de las últimas cohortes de jóvenes, debido a que la inmersión en él ha tenido lugar en fases más tempranas (...) tienen más oportunidades de colaborar en proyectos culturales, sociales, políticos y empresariales, así como de expresar su creatividad con menos esfuerzo (...). Esta generación (...) deberá saber equilibrar su vida real y “cibernética” así como lidiar con el riesgo de adicción tecnológica y otros peligros relacionados con la privacidad, el acoso y el cibercrimen (...), estamos ante la generación con más acceso a la información de la historia, pero no necesariamente la mejor informada (...). A los Jóvenes Z les preocupa no encontrar un empleo acorde a su personalidad, no tener oportunidades de crecimiento profesional y no alcanzar las metas que se marquen a lo largo de su carrera (...). prefieren entornos flexibles que faciliten la conciliación de su vida profesional y personal, así como favorezcan su creatividad (...), la generación Z acentúa las particularidades de los Millennials, pues su preferencia por la autonomía en el entorno laboral fuerza a las empresas a proporcionarles una esfera de libertad en la que se alineen sus intereses con los de la organización (...), estos jóvenes acostumbrados a la inmediatez y

eficiencia que proporciona la tecnología incrementan la presión de las empresas por revisar sus procedimientos internos e invertir en su mejora (...), las nuevas generaciones serán protagonistas de la llamada gig economy, es decir, una gran red de trabajadores autónomos que, enlazados en cadena, generan un gran proyecto facilitando la autonomía, pero con el riesgo de caer en la precariedad laboral. (p.6,7)

3.1.9 LOS MILLENNIALS EN EL PERÚ

Las investigaciones realizadas en nuestro país se han centrado en su mayoría en el estudio de los Millennials de quienes muchos especialistas han elaborado una radiografía de sus principales características incluyendo conclusiones de coincidencias o diferencias entre lo que refleja la presencia de las generaciones en Perú y lo mostrado en países extranjeros. Dentro de estos aportes, existen especialistas peruanos que han dado puntos de vista que contrastan con los tópicos de diversidad generacional internacionales.

Una de las posiciones contrarias a la teoría generacional occidental es la brindada por Arellano, R. (2014, 7 de julio), quien sostiene que la generación Y no existe en el Perú, afirmando que “Para hablar de generaciones, la población de esas edades tiene que ser homogénea y compartir una característica distintiva. Pero, en el Perú, no existe tal homogeneidad”. El especialista en mención también sostiene que, aun analizando un mismo nivel socioeconómico en nuestro país, encontraremos diferencias en cuanto a objetivos y proyectos de vida de los jóvenes, esto impulsado por el progreso de una nueva clase media.

Si bien en estudios internacionales definen a los jóvenes Millennials como una generación sin visión a largo plazo y despreocupada por la época de bonanza en la que crecieron, ésta, no es la marca de la realidad peruana, por ello Arellano, R. (2014, 7 de julio) afirma que “sí hay jóvenes peruanos que se parecen a la descripción de la generación Y estadounidense, pero son aquellos cuyos padres ya ostentaban una posición acomodada y crecieron sin presiones económicas. Este grupo es muy reducido”.

En el caso peruano muy al contrario de lo expuesto se observa una juventud decidida, con deseos de superación, sueños a largo plazo, preocupación por su familia y su futuro y en busca de oportunidades de desarrollo profesional.

Dado este importante contraste, también se resalta que la estricta acogida de la teoría generacional en nuestro país va disminuyendo en la medida en que “tímidamente” se van mostrando estudios que difieren con lo mencionado en la caracterización internacional de los grupos generacionales. Por último, si se ha de hacer un símil entre la plantilla generacional estadounidense y la realidad peruana, nuestros Millennials se asemejan más a la generación X (Arellano, R., 2014, 7 de julio).

A esta última conclusión se suma Claudia Draghi, docente de Postgrado de la Universidad del Pacífico (Perú), quien señala que en su experiencia gestionando personas, ha encontrado que los Millennials peruanos son muy diferentes a los del occidente, y que en contraste con estos últimos que son catalogados como inmaduros y engreídos, la generación Y en el Perú es esforzada, responsable con su superación personal y convencida de sus ideales demostrando su presencia en marchas multitudinarias, los Millennials en nuestro país llevan el gen característico de la generación X de la teoría global (Patiño, M.; 2017, 4 de julio).

Finalmente Rolando Arellano indica que el sector empresarial peruano debe enfocarse en el perfil de jóvenes que muestran entusiasmo en su desarrollo de carrera en el trabajo. El experto agrega que:

Si una empresa no les da a sus empleados jóvenes la oportunidad de crecer, aprender, desarrollarse rápido y ver un progreso económico en la organización, se van a mover a otra (...) los jóvenes peruanos no quieren que los engrían, sino que les den oportunidades y que los valoren. No están exigiendo el puesto de gerente, pero sí están exigiendo que les den el chance de ganárselo (...) no quieren que una empresa les diga que no se merecen un puesto o una remuneración sólo porque son jóvenes. Quieren ser evaluados en base a habilidades y resultados (...), hoy en

día, el criterio de antigüedad se podría dejar de lado (Valdiviezo, C.; 2014, 2 de julio).

Un detallado informe realizado por la Bolsa de Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Perú muestra información relevante respecto a la realidad de los comportamientos y expectativas de los jóvenes Millennials peruanos en el trabajo. En este escrito, De la Cruz (2016) sostiene que las empresas esperan que los Millennials mantengan una permanente formación y apertura de conocimientos fuera de su preparación universitaria. También desean encontrar jóvenes profesionales que desarrollen habilidades blandas como el trabajo en equipo y la capacidad de comunicación corporativa, a su vez deben mostrar apertura en los procesos de feedback, compromiso, espíritu crítico, criterio profesional, liderazgo y capacidad de resolución de problemas. Además, se incluyen en las exigencias el dominio de destrezas técnicas en computación y uso de software, así como sobresalir en un segundo idioma, como mínimo.

“Esta generación es más exigente que las anteriores, porque -aparte de su juventud- están en la búsqueda de experiencias que los enriquezcan profesional y personalmente, sin dejar de lado sus propios intereses” (De la Cruz, 2016).

Un informe de Great Place to Work (como se citó en De la Cruz, 2016), mostró que:

En el 2013 los jóvenes peruanos preferían trabajar en empresas que tengan una cultura organizacional, considerando el ambiente laboral, la infraestructura de trabajo y las características del personal (...) los Millennials “esperan que en sus centros de trabajo se les brinde capacitación o entrenamiento en las áreas en las que se desenvuelven. De esta manera, aseguran su lazo con la empresa y perciben que pueden mantenerse competitivos en el mercado laboral (...) no solo se contentan con un sueldo justo, sino también con los beneficios exclusivos que les pueda brindar la empresa (...). La seguridad en el trabajo y descuentos exclusivos en temas como educación, ropa, tecnología, ocio, entre otros, son también considerados por esta población. Respecto a la relación

laboral con sus jefes esta generación busca recibir un feedback por parte de ellos, y considera que el esfuerzo puede resultar en un ascenso más rápido de lo esperado. Este (...) es un mecanismo para que las empresas puedan reducir la alta rotación de personal.

Asimismo, De la Cruz (2016) sostiene que los jóvenes Millennials “quieren aprender y desarrollar sus conocimientos, y que por más grande que sea la empresa en donde trabajen, si no reciben lo que ellos quieren o lo que esperaban, no dudarán en migrar hacia otro centro de labores”. Se suma a esto el hecho de que “aún no tienen importantes gastos económicos que realizar, y que muchos de ellos viven aún con sus padres”.

Por último, según un estudio realizado por ER|Ronald – Human Resources Boutique (como se citó en De la Cruz, 2016) “los Millennials peruanos que se encuentran trabajando consideran los siguientes 3 factores como los más importantes para mantenerse en un puesto de trabajo: balance de vida profesional y personal, tener un horario flexible; y contar con un buen ambiente laboral”. De igual manera, “los Y consideran que el tiempo límite para mantenerse trabajando en determinada empresa está entre el rango de 3 a 6 años”, implicando que “cada 2 años cambien de puesto (los asciendan), fecha límite y promedio en la cual se ven en su mismo puesto”.

3.1.10 DIVERSIDAD: CONFLICTOS VS OPORTUNIDADES

La convivencia generacional en las organizaciones requiere de una reforma administrativa importante que va desde la reestructuración de políticas de reclutamiento, selección, y retención hasta la creación de estrategias de evaluación de desempeño y desarrollo de personal, a fin de que las características particulares de los grupos generacionales presentes sean atendidas y aprovechadas; todo ello sin perder de vista la esencia y valores organizaciones (Idrovo, 2016; Imperial et al., 2016).

Además, tal como refiere Idrovo (2016) se requiere reflexionar en que, con el paso de los años y el avance de la edad, la persona tiene distintas prioridades e intereses, por lo que “un mismo modelo de gestión no puede aplicarse para

todos sin tener en cuenta lo que buscan en cada momento” (p.11). Por ello se ha abierto un amplio campo de investigación que estudia las características generacionales en todos sus ámbitos, siendo de sumo interés para los gestores de talento humano, los estudios enfocados en analizar los comportamientos que cada generación presenta en el trabajo.

Por su parte Paradiso (2014) sostiene que “la diversidad puede ser fuente de riqueza, innovación y flexibilidad, pero también puede ser fuente de problemas, malos entendidos, confrontaciones y resquemores” (p.159).

En ese mismo contexto el informe realizado por Manpower (2010) sostiene que:

El fenómeno presenta retos para todos: tanto los empleadores como los profesionales, los gobiernos y las instituciones educativas debemos encarar esta diversidad generacional con conciencia e inteligencia (...).distintas situaciones en el trabajo pueden exacerbar las diferencias generacionales (...) la conformación de equipos, la selección de los líderes, el trabajo en una actividad innovadora y la negociación, son escenarios en los cuales el conflicto entre los diferentes grupos de edad puede determinar el éxito o fracaso de los esfuerzos (...) entender las motivaciones y las interacciones entre cada generación es importante para gestionar dichas situaciones con el objetivo de aprovechar la diversidad como palanca y como ventaja. La diversidad bien manejada se convierte en una fuente de riqueza de ideas y soluciones (...) para consolidar el éxito, eficientar el uso de recursos, integrar grupos humanos sólidos y duraderos o garantizar la vigencia de los valores institucionales. (p.1,2)

3.1.11 LA DIVERSIDAD GENERACIONAL Y LA POSICIÓN DEL LÍDER

El trabajo de liderazgo implica el hecho de que los jefes, coordinadores, CEOs y demás cargos de dirección reconozcan los modelos mentales propios de la generación a la que pertenecen, y tomen conciencia de las características de las generaciones que están a su cargo, aceptando que estas diferencias no

son mejores o peores, son la realidad que hay que aprender a gestionar (Alles, 2013; Paradiso, 2014).

La diversidad generacional vista desde el liderazgo requiere contar con la apertura mental y herramientas de gestión necesarias para asegurar la integración, un trabajo que pasa por revisar la manera en la que estamos viendo a los compañeros que pertenecen a generaciones distintas a la nuestra. Sabemos que por nuestra procedencia generacional estamos pre direccionados a pensar de una manera muy distinta a las demás generaciones y muchos conceptos, como los de autoridad, respeto, compromiso, trabajo y familia tienen distintas percepciones por lo que es deber del líder identificar las interpretaciones y significados que cada generación le da a un mismo factor. Y la labor de dirección no termina allí, sino que a ello se suma la necesidad de reconocer los aspectos de la cultura de la organización que fortalecen o impiden la integración generacional. Por tanto, la posición del líder frente a la diversidad generacional no busca que los cambios sean dados por los demás, es decir que todos se vean obligados a seguir los modelos mentales del líder, sino que éste sea el que encuentre mecanismos necesarios para lograr la integración aceptando y aprovechando las características de cada grupo (Paradiso, 2014).

3.1.12 LAS GENERACIONES Y SUS MIEMBROS

La pertenencia de una persona a un grupo generacional se determina mediante el registro de su año de nacimiento y las características propias de su generación, sin embargo, este segundo factor de decisión suele no cumplirse en todos los casos, es decir existen personas que por su edad pertenecen a un segmento, pero el modelo mental y los comportamientos que presentan no corresponden al mismo y son compatibles con otra generación a la que no pertenecen.

Por ello Alles (2014) hace mención a uno de los aspectos más importantes de aclaración respecto al estudio de la diversidad generacional afirmando desde el punto de vista vinculado con nuevas tecnologías, que:

Aun comprendiendo adecuadamente las diferencias entre generaciones (...) sugerimos no asumir una postura prejuiciosa al respecto, (...) un buen líder deberá considerar las características de cada colaborador sin caer en generalizaciones de ningún tipo. Del mismo modo, deberá ser cuidadoso en el análisis y la interpretación de la definición de las distintas generaciones. En “los grandes números”, la clasificación (...) responde a la realidad, sin embargo, cuando se analizan situaciones en particular se pueden detectar casos de personas que corresponden a la generación Millennial con comportamientos asimilables a los de la generación X, e incluso a los de una anterior. Del mismo modo, un Baby Boomer puede evidenciar comportamientos (...) de modo tal de actuar, en algunas ocasiones, como una persona de una generación posterior.

Se denomina “entrecruzamiento generacional” a los casos en los que las personas presentan comportamientos opuestos a los esperados de la generación a la que pertenecen. Mencionando también que estos resultados pueden derivarse de las propias decisiones y accionar de la persona cuando le resulta necesario adaptarse a nuevos comportamientos por motivos laborales o académicos entre otros. Finalmente, las personas que cambian su realidad pueden adoptar los comportamientos que le corresponden a su generación con agilidad (Alles, 2014).

3.1.13 LAS GENERACIONES Y LOS TÓPICOS VINCULADOS AL TRABAJO

Cada generación tiene diferentes concepciones y comportamientos característicos de sí mismos que se presentan con gran firmeza en todo ámbito incluyendo el laboral, por ello, es importante para los gestores de talento humano, jefes y compañeros de trabajo conocer las perspectivas que cada generación tiene respecto a un tema laboral en específico dado que hablamos de los mismos valores, pero con distintas interpretaciones. Molinari (2011) explica este fenómeno:

Preguntemos a un representante de cualquier generación “¿Qué buscas en el trabajo?”. Es probable que todas las respuestas sean similares: desarrollo, oportunidades, respeto, buen clima, participación, balance con

la vida personal... Si todos quieren lo mismo, ¿por qué tantos conflictos intergeneracionales? Para seguir indagando preguntemos a cada generación: “¿Qué entiendes por desarrollo, por oportunidades, por respeto...?”. Seguramente nos sorprenderemos por las diferencias en sus interpretaciones. En efecto, las generaciones asignan significados completamente diferentes a cada uno de estos conceptos clave. Y aquí se encuentra la raíz del conflicto. (p.72)

A continuación, se detallan los tópicos vinculados al trabajo considerados para este estudio y las interpretaciones que cada generación les brinda, tomando como referencia los alcances de Molinari (2011).

a) LA SEGURIDAD LABORAL Y LA SEGURIDAD DE CARRERA

Para generaciones con tradiciones arraigadas como la de los Baby Boomers el significado de la seguridad laboral se ajusta a una relación de dependencia entre trabajador – organización (hijo/padre) en la que la persona deposita toda su esperanza de protección y estabilidad a la entidad a la que pertenece. Estos conceptos dan una transformación de 360° cuando las nuevas generaciones valoran la seguridad de carrera, en la que a diferencia de los Baby Boomers, muestran una relación de independencia en la que ponen en conocimiento a la empresa los servicios que pueden y desean prestar, mas no de manera única y exclusiva, sino que logran en simultaneo empleos dependientes y autónomos que aseguren el desarrollo de su carrera profesional, dependiendo de ellos mismos y de su deseo de crecer (Molinari, 2011).

b) SACRIFICIO O DISFRUTE EN EL TRABAJO

Las generaciones de mayor edad ven al trabajo como un sacrificio, como una actividad necesaria para subsistir, para los Baby Boomers el trabajo es una misión sacrificada que se debe cumplir a lo largo de la vida para luego obtener las recompensas que se desean, apelan al llamado “derecho de piso” para explicar el hecho de que siempre hay que esforzarse hasta el límite porque lo mejor vendrá poco a poco. Estas concepciones dejan de lado lo que realmente

se desea estudiar o lo que en verdad gusta de hacer la persona en el trabajo, ambos conceptos: trabajo y disfrute son polos opuestos. Por su parte las recientes generaciones creen firmemente en el hecho de que el trabajo y la vida personal no deben mantenerse alejados, ni uno puede obstruir el libre desarrollo del otro, por ello buscan establecerse en organizaciones que les garanticen avanzar en sus carreras y hacer lo que realmente aman y disfrutan, no obstante son pocas las entidades que ofrecen estas características, por ello la mayoría de ellas no logra contar con la estabilidad de sus trabajadores, haciendo que los niveles de retención sean pobres y los de rotación altos (Molinari, 2011).

c) EL DESARROLLO

Los Baby Boomers conciben el desarrollo de carrera de forma vertical, es decir sienten mayor estabilidad y seguridad cuando ascienden a un puesto de mayor alcance y responsabilidad que debe estar acompañado de símbolos de estatus como mayores remuneraciones, oficinas más amplias, tecnología de punta y otros privilegios propios de la gerencia, garantizando así su permanencia en la misma institución hasta su jubilación. Es esta mentalidad la que sigue teniendo un fuerte arraigo en la gestión de personas siendo un claro ejemplo de ello el diseño de planes de desarrollo de carrera verticales con tiempos de acenso y puestos objetivo (Molinari, 2011).

Las escaladas jerárquicas ya no son de interés para la generación X, quienes llegan con una nueva visión de desarrollo de carrera centrada en lograr mayores aprendizajes, oportunidades de desenvolvimiento, de obtención de experiencias y nuevas habilidades y compensaciones en reemplazo de ostentosos puestos corporativos, su desconfianza en las organizaciones hace que ellos mismos velen por su desarrollo, por ello generan de forma propia sus oportunidades de empleo y es la primera generación que “busca activamente cambiar de trabajo”. Ansían diferenciarse y por eso valoran los momentos de aprendizaje formal con sesiones de estudio que los enriquezca y los posicione como únicos (Molinari, 2011).

Estos conceptos continúan presentes en los Millennials y son más expandidos. La generación Y no limita su aprendizaje al estudio en aulas con un

cronograma de guía, sino que procura incrementar sus conocimientos de forma rutinaria en el trabajo a través del feedback y el coaching que logra tener mayor presencia en las organizaciones. Buscan que los jefes inmediatos ejerzan la labor de instructores que los guíen en la mejora de sus habilidades, sin dejar de lado el foco en su interés autodidacta. Un concepto de desarrollo acuñado por los Millennials que difiere de las generaciones anteriores es el vínculo entre el trabajo profesional y las actividades libres o carreras paralelas como la música, fotografía, manualidades, cocina entre otros (Molinari, 2011). Por ello “el desarrollo tiene un anclaje más holístico e integrador que no se liga a un solo contexto, sino a varios” (Molinari, 2011, p.82).

d) EL RECONOCIMIENTO

De la misma forma que en los anteriores tópicos descritos Molinari (2011) sostiene que los Baby Boomers valoran como reconocimientos los símbolos públicos de estatus, ascensos a puestos directivos que gocen de privilegios sociales, oficinas amplias, transporte, entre otros. Por su parte la generación X “se siente reconocida cuando recibe más libertad para manejar sus tiempos y su forma de trabajo” (p.84), y los Millennials suman a este criterio la valoración pública del trabajo en equipo, reconocimientos por proyectos alcanzados en conjunto y, estiman el interés de los jefes por sus logros personales. Por último, en un nivel de análisis más profundo, esta generación se siente estimada cuando perciben que su trabajo es importante y de gran aporte para la compañía.

e) CALIDAD DE VIDA

Los Baby Boomers y sus padres (Veteranos) tuvieron desde su juventud un arraigo importante por el trabajo, a tal punto que es lo que da sentido a sus vidas, es el centro de su atención e identidad, este fenómeno marcó el inicio de un desequilibrio entre el trabajo y la vida personal, haciendo que las problemáticas familiares, amicales y de salud incrementen masivamente. El Face Management es la filosofía de trabajo de los Baby Boomers, para ellos la productividad y desempeño se logra con más horas de trabajo presencial, nunca

se van antes que el jefe y participan en reuniones para tener visibilidad entre sus compañeros, aunque su presencia sea innecesaria con la esperanza de que su presencia sume puntos para un futuro ascenso u otras compensaciones (Molinari, 2011).

Y si para los Baby Boomers la calidad de vida no existía, para los de la generación X existen dos aspectos, el trabajo y la vida personal, y es en este último en el que se encuentra la verdadera calidad de vida, por ello sienten mayor plenitud al compartir con sus familias, estar presentes en momentos importantes y alcanzar proyectos personales, como resultado de esto, la generación X decide sobre una oferta laboral siempre y cuando ésta no interfiera en su vida personal. Por tanto, Los Baby Boomers “se enfocan en el dinero y el estatus que otorgará la nueva posición, Los X, por el contrario, realizan un balance entre el desafío, el dinero, el tiempo personal y la posibilidad de hacer lo que les gusta” (Molinari, 2011, p.91).

Los Millennials siguen la misma línea de sus predecesores en poner atención a sus objetivos personales y profesionales y, adicionan a estas perspectivas la necesidad de unificar sus expectativas de calidad de vida en lo laboral y personal, por ello buscan que su ambiente de trabajo sea satisfactorio y sus labores sean de disfrute, apoyándose en un clima laboral adecuado, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, tiempos flexibles y todo esto sin afectar su vida personal (Molinari, 2011).

f) EL RESPETO Y LA AUTORIDAD

El significado del respeto que los Baby Boomers observaron de los Veteranos está vinculado al nivel jerárquico y autoridad que poseían los jefes, mientras más alto el puesto, tenían mayores muestras de respeto, en esta concepción la participación y opiniones de las más jóvenes estaban descartadas por considerar que “los mayores sabían, los jóvenes no”. Por estas razones los Baby Boomers, con nuevas perspectivas, consideran que el respeto no está condicionado a los cargos, sin embargo, como también aprendieron de sus predecesores a obedecer, agachar la cabeza y ser políticamente correctos, no muestran sus verdaderas opiniones (Molinari, 2011).

Por su parte la generación X explica más a detalle su posición al considerar que el respeto está asociado a las capacidades profesionales demostradas en el trabajo, por tanto, si los jefes demostraban el dominio y la talla correspondientes al cargo que ostentan son personas dignas de respeto para los X, y se los hacen saber involucrándolos en sus decisiones y considerándolos como referentes en temas específicos (Molinari, 2011).

La visión aguda de los comportamientos y la exigencia de la revaloración de la ética y los principios son las características que la generación Y adiciona a su perspectiva de respeto y autoridad, por lo que para que este respeto sea efectivo, los Millennials piden observar no solo el profesionalismo de sus jefes y compañeros, sino su calidad como personas que pasa por analizar el grado de credibilidad que poseen, la coherencia entre lo piensan, dicen y hacen, incluyendo la transparencia en su proceder. El sentido de respeto, para esta generación no está completo solo con autoridad y valores, sino con el grado de involucramiento extra laboral que los jefes muestran con su equipo de trabajo con demostraciones de afecto. Los Millennials no asocian el respeto con la pleitesía u otros formalismos, sino que lo demuestran al considerar y participar a sus jefes o compañeros en sus diarias labores y están importante que, si lo pierden, es muy difícil restituir este vínculo (Molinari, 2011).

g) LA TECNOLOGÍA

La adopción de la tecnología fue todo un desafío para los Baby Boomers ya que su implementación llegó en la recta final de sus carreras laborales y, siguiendo la constante de esta generación, la tecnología también es símbolo de estatus y valoración social por ello, y sin más trascendencia, ven las invenciones de forma superficial, buscando tener los aparatos tecnológicos más recientes, celulares y computadoras que, a pesar de no saberlos usar, es necesario para su satisfacción (Molinari, 2011).

El nacimiento de la generación X se da en mundo análogo, por ello cuando sus representantes llegan a la vida laboral descubren la fuerte presencia de la tecnología y el internet y es cuando se ven obligados a aprender su uso para mantenerse vigentes y diferenciarse de sus antecesores (Molinari, 2011).

Para la generación Y el uso de la tecnología es algo natural, son los primeros nativos digitales y desde temprana edad están familiarizados con el uso de software, aplicativos web y redes sociales, este rasgo ha cambiado radicalmente su forma de ver la vida, entendiéndola con mayor agilidad, inmediatez y flexibilidad. La tecnología es, para los Millennials, el primer impulsor del rompimiento absoluto de paradigmas que en anteriores generaciones primaban (Molinari, 2011).

El informe realizado por Manpower (2011) sostiene que los de la generación Y “sustituyen la comunicación presencial por la comunicación virtual. A esta generación no le incomoda establecer una relación a través de medios digitales y no se le dificulta mantenerla a distancia, en contraposición con otras generaciones” (p.10).

Manpower (2011) afirma también que los Boomers necesitan comprender que los miembros de la generación Y son multitask:

Que así trabajan y lo pueden hacer muy bien. Pero por parte de los más jóvenes es necesario que reconozcan que puede mejorarse mucho en efectividad y crecer si se pone suficiente atención al detalle y a la calidad (...) debemos reescribir las reglas (...) es absurdo considerar que las normas de la expresión escrita tradicional deben aplicarse a los nuevos medios, tanto como es disfuncional expresarse, por ejemplo, con códigos no reconocidos o no aceptados en determinados ambientes o tipos de comunicación. La nueva cultura (...) está marcada por la flexibilidad y la capacidad de adaptación, por la empatía con los demás, el aprendizaje continuo y la interacción positiva y abierta. (p.16)

En esa misma línea Claudia Draghi, docente de postgrado de la Universidad del Pacífico (Perú) indica que es de relevancia considerar que la adicción al uso de smartphones enraizada en los jóvenes de las generaciones Y y Z ha mellado las capacidades comunicacionales fuera del uso del móvil por ello, esta excesiva dependencia necesita ser gestionada con la flexibilidad, adaptabilidad y capacidad formativa del líder, a fin de evitar efectos negativos en la productividad de las organizaciones (Patiño, M., 2017, 4 de julio).

3.1.14 LOS MILLENNIALS EN CIFRAS

Las cifras en Latinoamérica dadas por Manpower realizado en el 2016 afirman que para el 2020 los Millennials ocuparán el 35% de la fuerza de trabajo, este mismo porcentaje va para los representantes de la generación X un 24% abarcado por la generación Z, mientras que solo un 6% se verá representado por los Baby Boomers (Martínez, M., 2016, 25 de mayo).

En ese mismo contexto Gestión (2018, 19 de junio) afirma que “los Millennials representan un poco más del 35% de la fuerza laboral del mundo” y se estima que “para el 2022 esta cifra se eleve hasta llegar al 50%, lo cual está orientando a la mayoría de las empresas a cambiar la forma en la que trabajan”.

También otro informe de Gestión (2018, 3 de julio) revela que “para el 2025 los Millennials serán más del 50% de la fuerza laboral mundial, razón por la cual, será todo un reto que las empresas logren fidelizar estos perfiles”.

Las cifras de estabilidad laboral y la voluntad de hacer carrera en un solo lugar muestran un importante declive ya que según un estudio realizado por LinkedIn difundido en CNNMoney, de autoría de Long (2016) “la tendencia laboral de los ‘Millennials’ es que cambien de trabajo cuatro veces los primeros 10 años después de la universidad” antes de los 32 años” y además estas cifras “duplican lo alcanzado por sus padres (generación X) quienes cambiaron de trabajo solo dos veces en el mismo lapso de tiempo”.

Estos números son corroborados en el plano local por Ernesto Rubio de la firma Ronald Career Services, quien afirmó en el informe de Guardia, K. (2018, 22 de febrero) que en nuestro país los Millennials cambian de empleo cada 2 años, lo cual agudiza la problemática de fuga de talentos que vienen afrontando las corporaciones, revelando que la principal razón de este fenómeno es la falta de inversión de las organizaciones en capacitación.

Respecto a la presencia de los Millennials, en corporaciones como Unilever-Perú, según la gerente de RR. HH. Gabriela Corvetto, el 70% de sus colaboradores pertenece a la Generación Y (Gestión, 2015, 26 de julio).

Respalda esta afirmación la especialista Pamela Díaz gerente de marketing y gestión humana de BDO Perú quien afirmó que “actualmente, las

empresas cuentan con cerca del 60% de Millennials entre sus trabajadores” (Gestión, 2017, 25 de enero).

Con relación a los puestos ocupados por la generación Y, Aptitus muestra en uno de sus estudios que:

El 25% de los Millennials peruanos están asumiendo puestos gerenciales, jefaturas, y cargos de supervisores en las empresas donde fueron contratados. Por otro lado, se estima que el 36% se desempeña como analistas y asistentes; y el 18% como practicantes. Sólo un 22% asume cargos técnicos y operativos (...) las profesiones con mayor acogida por los Millennials son: administración, contabilidad, ingeniería industrial, turismo, hotelería y marketing. Asimismo, oportunidades laborales relacionadas con diseño gráfico, medios digitales, diseños de interiores, diseño web (...) son las que más demanda tienen (Gestión, 2017, 19 de julio).

A estos resultados se suman las afirmaciones de Joseph Zumaeta, gerente de Aptitus quien sostiene que:

Las compañías con jefes Millennials tienden a seguir creciendo porque los nuevos líderes tienen otra mirada frente a los procesos y a cómo lograr excelentes resultados. A diferencia de las otras generaciones, ellos son mucho más transparentes, directos, sociales, distendidos, conectados, comunicativos, frontales, simples, y sobre todo priorizan un adecuado ambiente laboral y horarios flexibles, lo que hace que tanto trabajadores de mayor y de menor edad se sientan incluidos y parte de la organización (Gestión, 2017, 19 de julio).

3.2 BASES TEÓRICAS DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

3.2.1 EL COMPROMISO EN EL CONTEXTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dado que el compromiso organizacional no es un tema de estudio aislado y forma parte del amplio mundo de análisis del comportamiento organizacional (CO en adelante), es necesario, para su correcto entendimiento, iniciar con la comprensión de los temas en los que la variable en mención se encuentra enmarcado e íntimamente conectado.

El análisis del nivel individual del CO comprende el estudio de las emociones, estados de ánimos, personalidad, valores, percepción y, entre otros tópicos se encuentran las actitudes ante el trabajo.

a) Actitud ante el trabajo

Las actitudes son enunciados de evaluación favorables o desfavorables acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo. Cuando digo “me gusta mi empleo”, expreso mi actitud hacia el trabajo (...). Cada uno de nosotros tiene miles de actitudes pero el CO exige nuestra atención para un número muy limitado de actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente laboral. La mayoría de investigaciones en CO se han dedicado a tres actitudes: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. Otras actitudes importantes son el apoyo organizacional que perciben y el involucramiento de los trabajadores (Robbins, 2013, p.70,73).

Respecto al compromiso organizacional, nuestro tema de estudio, Robbins (2013) señala que:

Es el estado en que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella. La mayoría de las investigaciones se han enfocado en el apego emocional hacia una organización y en la creencia en sus valores, como “el estándar de oro” del compromiso de los trabajadores (...). Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el desempeño es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia (...), algunas investigaciones indican que los individuos que consideran que sus empleadores no cumplen con sus promesas se sienten menos comprometidos, y esa disminución en el compromiso, a la vez, conduce a menores niveles del desempeño creativo (...). La evidencia de las investigaciones demuestra que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación de personal. Los modelos teóricos proponen que los trabajadores comprometidos son menos proclives al aislamiento laboral, incluso si se sienten insatisfechos, ya que tienen un sentimiento de lealtad (...) los individuos que no están comprometidos, que sienten menos lealtad hacia la organización, tienden a exhibir niveles menores de asistencia laboral en general (...) incluso si los empleados no se sienten contentos con su trabajo, si están lo suficientemente comprometidos se muestran dispuestos a hacer sacrificios por la organización. (p.74,75)

Así como las actitudes en el trabajo son objeto de análisis en el nivel individual del CO también lo es la motivación que es definida por Robbins (2013) como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p.202).

Al hablar de motivación el compromiso del trabajador también se hace presente. Si bien existen teorías clásicas para explicar la motivación como la jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham Maslow y las teorías X y Y de Douglas McGregor, han surgido posteriormente corrientes contemporáneas que muestran un ordenamiento más completo a partir de un profundo análisis de las organizaciones modernas. El soporte de estudio de estas nuevas teorías es el grado de compromiso con el puesto de trabajo el cual Robbins (2013) explica con el siguiente ejemplo:

Cuando la enfermera Melissa Jones va a trabajar, pareciera que todos los demás aspectos de su vida se desvanecen, y se concentra totalmente en aquello que está haciendo. Sus emociones, pensamientos y comportamiento se dirigen al cuidado de los pacientes. De hecho, puede involucrarse tanto en su trabajo que ni siquiera se da cuenta de cuánto tiempo ha estado ahí. Como resultado de ese compromiso total, ella brinda una atención más eficiente a los pacientes y se siente más satisfecha por el tiempo que dedica a su trabajo. Melissa tiene un elevado compromiso con el puesto de trabajo, es decir, el grado en que un empleado invierte su energía física, cognitiva y emocional en el desempeño laboral. (p.211).

Es preciso conocer los aspectos que hacen más probable que las personas se comprometan con su trabajo, por ello Robbins (2013) afirma que:

Una cuestión clave es qué tanto el empleado cree que tiene sentido involucrarse con el trabajo, lo cual está determinado de manera parcial por las características del puesto y por el acceso a los recursos suficientes para realizar el trabajo de manera eficaz. Otro factor es la coincidencia que hay entre los valores del individuo y los valores de la organización. Las conductas de liderazgo que inspiran a los trabajadores a tener un mayor sentido de misión también incrementan el compromiso de los empleados. (p.212)

Finalmente, los registros de Robbins (2013) muestran las voces de críticos que indican el “lado oscuro” que tiene el compromiso apoyados en resultados de

estudios que demuestran que a más alto grado de compromiso, mayores serán los conflictos familiares. El autor afirma que “en ocasiones, los individuos se identifican tanto con sus roles laborales, que las responsabilidades familiares se convierten en intromisiones desagradables” (p.212).

3.2.2 EVOLUCIÓN TEÓRICA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional es uno de los tópicos de mayor análisis y re conceptualización en los últimos años a nivel internacional, y si bien es el modelo multidimensional de Meyer y Allen el estandarte teórico de esta temática, existieron estudios anteriores que sirvieron de guía para la formulación de un modelo que explique el significado, predictores y efectos del compromiso en los trabajadores.

Los estudios acerca del compromiso organizacional siguen siendo desde sus orígenes uno de los aspectos más investigados en el campo de la psicología organizacional y la sociología puesto que forma parte del estudio del comportamiento humano.

Este mismo sentido de relevancia es compartido por los gestores de talento humano dado que es uno de los más importantes componentes de análisis del comportamiento organizacional, lo cual se muestra en múltiples estudios que han probado la influencia que tiene en las conductas de trabajador como predictor de una mayor identificación con la organización, reducción del ausentismo y los índices de rotación (Betanzos y Paz, 2007; Gonzales y Antón como se citó en González, De la Torre y De Elena, 1995), así como de los niveles de desempeño y su estrecha vinculación con la motivación y la satisfacción laboral (Gonzales y Antón como se citó en González, De la Torre y De Elena, 1995).

Para mejorar la comprensión contemporánea del compromiso organizacional es necesario remontarse a los orígenes de la misma a fin de conocer las posturas que dieron forma a los modelos de compromiso estudiados masivamente en la actualidad.

En 1995 Gonzales y Antón efectuaron un ordenamiento claro respecto a la historia de evolución del estudio del compromiso organizacional hasta ese entonces mostrando que en los inicios se formaron dos posturas respecto a la comprensión del compromiso: la actitudinal y la conductual.

La postura actitudinal tiene como principales exponentes a Mowday, Porter y Steers quienes en 1982 afirmaron que el compromiso es el grado de identificación que tiene el trabajador con su organización, para sustentar su posición los autores crearon una escala de medición que consideraba el nivel de conformidad del trabajador con los valores y objetivos de la organización, la voluntad de trabajo y esfuerzo a fin de lograr estos objetivos y su deseo de permanencia en la organización como dimensiones de análisis (Gonzales y Antón como se citó en González, De la Torre y De Elena, 1995).

Por otra parte, en 1960 Becker expuso la “teoría de la mejor inversión” o *side cost*, sobre la cual se apoya la postura conductual de la actual comprensión del compromiso. Becker sostiene que el trabajador desarrollará niveles de compromiso con su organización siempre y cuando éste contribuya al logro de los objetivos de la organización acumulando elementos de inversión. Por ello el costo percibido por perder la inversión realizada es lo que impulsa la creación y el desarrollo del compromiso. Esto muestra el hecho de que el trabajador decide permanecer en la organización al analizar el costo que se asume si decidiera dejarla, es decir pone en balance la inversión que viene realizando en términos de dinero, tiempo, esfuerzo y fuertes vínculos amicales formados, por lo que, optar por un nuevo trabajo significaría perder todo lo aportado en mucho tiempo. Finalmente, el autor también aporta elementos facilitadores del compromiso como la edad, antigüedad, la remuneración y el estatus obtenido entre otros (Gonzales y Antón como se citó en González, De la Torre y De Elena, 1995).

Luego de algunas definiciones adicionales, en 1984 los investigadores John Meyer y Natalie Allen propusieron por primera vez la tipología del compromiso organizacional compuesto por el compromiso el afectivo cuya concepción fue adoptada de la postura de origen actitudinal que analiza el vínculo por identificación y sentido de pertenencia que tiene el trabajador y, el compromiso continuo que acoge la postura conductual representada por la teoría

de site best de Becker en la que el trabajador analiza el costo de abandonar la organización por los elementos de inversión aportados en sus años de servicio. Para efectivizar la medición de esta tipología los autores crearon dos escalas: Affective Commitment Scale (ACS) y Continuance Commitment Scale (CCS) (Gonzales y Antón como se citó en González, De la Torre y De Elena, 1995).

A pesar de este ordenamiento existente aún se necesitaba “recuperar una línea de investigación dentro del compromiso organizacional” por lo que en 1987 los autores incorporan el tercer componente, el compromiso normativo en el que se sostiene que el trabajador muestra su compromiso mediante un sentido del deber y elige a su organización por delante de otras mejores ofertas laborales al afirmar que es lo moralmente correcto. Para su medición en 1990 los investigadores desarrollaron la escala Normative Commitment Scale (NCS). (Gonzales y Antón como se citó en González, De la Torre y De Elena, 1995).

Conforme avanzó el desarrollo teórico del compromiso organizacional también surgieron muchos estudios investigativos cuyos resultados en la mayoría de los casos trajeron confusión al constructo de este tópico ya que los hallazgos obtenidos distaban mucho de lo ya estipulado en la teoría. Las razones fueron la falta de uniformidad en las escalas de medición del compromiso ya que, al existir teorías muy diferenciadas, las formas de medir el compromiso abarcaban un solo enfoque de estudio, lo cual generaba vacíos sin explicación. A estas razones se sumó el hecho de que las escalas usadas en las investigaciones fueron alteradas y la mayoría no contaba con un puntaje de confiabilidad aceptable. Dado este escenario, el ordenamiento propuesto por Meyer y Allen significó un aporte importante al estudio de este tema (Gonzales y Antón como se citó en González, De la Torre y De Elena, 1995).

En 1991 Meyer y Allen evolucionan en su concepción del compromiso organizacional considerándola como un único tópico de estudio que integra “tres tipos de estados psicológicos diferentes que constituyen las dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, continuo y normativo” (Gonzales y Antón, 1995 en González, De la Torres y De Elena, 1995, p.92).

3.2.3 DEFINICIÓN DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Los estudios realizados han diversificado la definición del compromiso, los variados enfoques que muchos autores han abordado para la medición del compromiso obedecen a las realidades y entornos específicos en los que se efectivizaron las investigaciones. Por ello el compromiso es un tópico analizado no solo desde la perspectiva laboral sino también económica y en especial psicológica, lo cual pone esta temática como uno de los aspectos de estudio más importantes de comportamiento humano (Betanzos y Paz, 2007; Klein, Becker and Meyer, 2009).

Según Chiavenato (2009) el compromiso es “la medida en que las personas se identifican con la empresa que las emplea. El compromiso involucra el deseo de invertir grandes dosis de esfuerzo para provecho de la organización y la intención de permanecer en ella mucho tiempo” (p.385).

Por su parte Ivancevich, Konopla y Matteson (2006) sostienen que el compromiso es la “sensación de identificación, participación y lealtad que expresa el empleado hacia la compañía” (p.224). Y que “el compromiso con una organización supone tres actitudes: 1) una sensación de identificación con las metas de la organización, 2) una sensación de participación en las obligaciones organizacionales y 3) una sensación de lealtad hacia la organización” (p.224).

Allen y Meyer definen al compromiso como “un estado psicológico que expresa el deseo -compromiso afectivo-, la necesidad -compromiso continuo- y la obligación -compromiso normativo- que siente el trabajador de colaborar y permanecer en la organización.” (Gonzales y Antón como se citó en González, De la Torres y De Elena, 1995, p.92).

“Pese a que se han propuesto múltiples definiciones del compromiso, todas coinciden en señalar que se trata de una vinculación que establece el individuo con la organización” (Betanzos y Paz, 2007, p.208).

Los diferentes enfoques abordados por muchos investigadores aceleraron el surgimiento de una gran diversidad de conceptualizaciones acerca del compromiso lo cual generó mucha confusión al no conocer cuál es la verdadera perspectiva válida.

La generación de este universo disperso de concepciones hizo que los autores Meyer y Allen establezcan una propuesta de unificación y consenso al respecto mostrando el modelo tridimensional del compromiso organizacional el cual tiene como bases las definiciones de estudios que los precedieron y que aún siguen vigentes.

Las variadas definiciones de compromiso, parecen reflejar al menos tres temas generales; apego afectivo a la organización, costo percibido asociado con dejar la organización y obligación de permanecer con la organización (Meyer and Allen, 1991).

- **APEGO AFECTIVO**

Kanter (como se citó en Meyer and Allen, 1991) denomina al “compromiso de cohesión” como el apego de afectividad y emoción de un individuo hacia el grupo. Likewise y Buchanan (como se citó en Meyer and Allen, 1991) sostienen por su parte que el compromiso es el apego afectivo hacia los objetivos y valores de la organización. También Mowday, Steers y Porter (como se citó en Meyer and Allen, 1991) se suman a estas definiciones afirmando que el compromiso es la fuerza de identificación y participación de una persona en una organización en particular.

- **COSTO PERCIBIDO**

Este enfoque fue descrito por Becker (como se citó en Betanzos y Paz, 2007) desde la perspectiva del intercambio social como el compromiso que surge cuando el trabajador hace pequeñas inversiones (site bets) en la organización a la que pertenece lo cual hace que decida quedarse en ella a fin de no perder todo lo invertido.

Por su parte Kanter (como se citó en Meyer and Allen, 1991) afirma que el “compromiso de continuidad cognitiva” ocurre cuando existe un beneficio asociado con la continua participación y un costo asociado con la partida.

Asimismo, Meyer and Allen (1991) revelan que este enfoque recibe también el nombre de compromiso “calculado” dado que no se analiza el afecto sino el costo/beneficio de ser miembro de una organización.

- **OBLIGACIÓN**

Uno de los enfoques menos estudiados y considerados, pero igual de factible es el compromiso como obligación de quedarse en la organización (Meyer and Allen, 1991).

Marsh y Mannari (como se citó en Meyer and Allen, 1991) sostienen que un trabajador que muestra un “compromiso de por vida” es alguien que considera que es moralmente correcto permanecer en la empresa, independientemente de la mejora de estado o satisfacción que la empresa le brinde a lo largo de los años.

Wiener y Vardi (como se citó en Meyer and Allen, 1991) contribuyeron con esta perspectiva usando una escala de tres elementos para medir el compromiso normativo. A los encuestados se les pidió que indicaran hasta qué punto creen que una persona debe ser leal a su organización, debe hacer sacrificios en su nombre y no debe criticarla.

3.2.4 EL MODELO DE TRES COMPONENTES DE MEYER Y ALLEN

Las conceptualizaciones mencionadas fueron denominadas por Meyer y Allen como compromiso afectivo, de continuidad y normativo respectivamente.

“El compromiso es un estado psicológico que (a) caracteriza la relación del empleado con la organización, y (b) tiene implicaciones para la decisión de continuar o discontinuar la membresía en la organización” (Meyer and Allen, 1991, p.67).

3.2.4.1 COMPROMISO AFECTIVO

“Se refiere al apego emocional, la identificación con el empleado y la participación en la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan trabajando con la organización porque quieren hacerlo” (Meyer and Allen, 1991, p.67).

“El componente primordial del compromiso son las emociones (...) Allen y Meyer (1991) sostienen que la edad y años de antigüedad y las experiencias vividas dentro de la organización incrementan el vínculo emocional y elevan los niveles de compromiso” (Alvarado, Parodi y Ruiz, 2016, p.17).

El estudio realizado por Barraza y Acosta (2008) caracteriza ampliamente las implicaciones de contar con trabajadores que demuestren compromiso afectivo:

Este tipo de compromiso consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la organización. Es muy frecuente que el primero no se percate de la sintonía de sus valores con los de la segunda; sin embargo, esta identificación y afinidad se manifiesta en actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia, por ejemplo: el colaborador que se emociona al decir que trabaja en determinada institución, o quien de ésta habla mucho en reuniones con amigos o familiares. Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión con los problemas de la organización, preocupación cuando hay dificultades y felicidad cuando todo funciona convenientemente. En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es el que *tiene bien puesta la camiseta*. Por lo general, este tipo de colaboradores tiende a manifestar buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en éstos y están dispuestos a trabajar más de lo establecido, actitudes altamente deseables en la implantación de procesos de cambio. Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que ellos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo. (p.27,28)

3.2.4.2 COMPROMISO CONTINUO

“Se refiere a la conciencia del costo asociado con el abandono de la organización. Los empleados cuyo enlace principal a la organización se basa en el compromiso de permanencia permanecen porque necesitan hacerlo” (Meyer and Allen, 1991, p.67).

Los autores Allen y Meyer muestran que el compromiso de continuidad posee dos vertientes de análisis, la primera se refiere a los costos percibidos por el trabajador si decide dejar la organización en la que ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en su desempeño (Alvarado, Parodi y Ruiz, 2016). “Este tipo de compromiso revela el apego de carácter material (...), dejar la institución significaría perder todo lo invertido” (Barraza y Acosta, 2008, p.28).

La segunda se vincula a la falta las oportunidades laborales fuera de la institución (Alvarado, Parodi y Ruiz, 2016). Aquí se analiza la “oportunidad que tiene el colaborador de conseguir nuevo trabajo de condiciones similares al que tiene en la empresa actual; entonces, en la medida que percibe que sus oportunidades fuera de la organización son reducidas se incrementa el apego a ésta” (Barraza y Acosta, 2008, p.28).

El empleado evalúa permanentemente los aportes hechos a la organización en la que labora, tomando en consideración el costo de abandonar las amistades construidas en el trabajo, cambiar su nivel social, o arriesgar beneficios extra salariales. El costo de abandono del cargo también es alto si hay una falta de oportunidades en el mercado (...) para que se dé o no un cambio de empleo, debe tomarse en cuenta la necesidad económica por la que atravesase el colaborador o su familia, así como la comodidad y beneficios que involucre la opción elegida. (Rivera como se citó en Alvarado, Parodi y Ruiz, 2016, p.18,19)

Por último, Barraza y Acosta (2008) afirma que el desempeño y la productividad del trabajador alcanzarán los niveles mínimos aceptables puesto que realiza de forma permanente un balance entre lo aportado y lo percibido.

3.2.4.3 COMPROMISO NORMATIVO

“Refleja un sentimiento de obligación de continuar con el empleo. Los empleados con un alto nivel de compromiso normativo sienten que deben permanecer con la organización” (Meyer and Allen, 1991, p.67).

Barraza y Acosta (2008) afirman que este sentir “suele tener sus orígenes en la formación desde la niñez, adolescencia e incluso en las primeras experiencias laborales del valor de lealtad, es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con quien le contrate” (p.28).

La presencia del compromiso normativo puede saberse a tradiciones familiares en las que los padres o abuelos pertenecieron a la misma organización lo cual genera un sentimiento de lealtad. El compromiso normativo surge debido a las políticas de la organización y sus esfuerzos por influir en las creencias del trabajador (Allen y Meyer como se citó en Alvarado, Parodi y Ruiz, 2016).

Barraza y Acosta (2008) señalan que la persona “puede llegar a desarrollar fuerte sentimiento de obligación a permanecer por experimentar la sensación de deuda hacia su compañía, por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa intensamente valorada por él. El colaborador con alto compromiso normativo es el incondicional” (p.28).

Según Rivera (como se citó en Alvarado, Parodi y Ruiz, 2016) el compromiso normativo es:

Una obligación moral, o normas aceptadas libre y voluntariamente por las personas de hacer lo correcto por razones de lealtad, el cual es un sentimiento de creencia y defensa de los principios que en este caso se asume ante la organización. El no respetar dichos principios originaría un sentimiento de culpabilidad. (p.19)

Para finalizar cabe mencionar que “El compromiso tiene tres dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que, en realidad, es una sola con tres facetas” (Barraza y Acosta, 2008, p.27). “Es más apropiado considerar el compromiso afectivo, continuo y normativo como componentes, que, como tipos, de compromiso” (Meyer and Allen, 1991, p.67). “Las tres dimensiones del compromiso organizacional son diferentes (...) esto no supone,

sin embargo, que sean mutuamente excluyentes. Muy al contrario, es razonable pensar que un trabajador experimente las tres formas de compromiso al mismo tiempo y con distinta intensidad” (Gonzales y Antón como se citó en González, De la Torre y De Elena, 1995, p. 92).

Según Meyer and Allen (1991):

Un empleado, por ejemplo, podría sentir un fuerte deseo y una fuerte necesidad de permanecer, pero poca obligación de hacerlo; otro puede sentir deseo, una necesidad moderada y una obligación fuerte, y así sucesivamente. Una implicación importante de ver el compromiso de esta manera es que se espera que las diversas formas de compromiso interactúen para influir en el comportamiento. (p.68)

3.2.5 CUESTIONAMIENTOS AL MODELO DE TRES DIMENSIONES

No todo se da por sentado en las bases teóricas del compromiso organizacional, si bien el modelo tridimensional de Meyer y Allen ha significado un gran avance de consenso, son muchos los autores que retomaron el análisis a nivel de la conceptualización del compromiso y a nivel de la validación o creación de escalas de medición y, los resultados de estas investigaciones realizadas plantearon diversas observaciones y críticas.

El trabajo de Mowday, Porter y Steel (citados en Gonzales y Antón citados en Gonzáles, De la Torre y De Elena, 1995) cuestiona la dimensión de compromiso normativo al poner en duda la independencia de su escala ya que es considerado por los autores como una extensión del compromiso afectivo y no puede ser estudiada como una dimensión diferenciada.

Por otro lado, el compromiso conductual llamado en la literatura como compromiso instrumental, calculado o de continuidad” (Betanzos y Paz, 2007, p.208), tiene trabajos que lo explican a mayor profundidad. Las comprobaciones del estudio realizado por McGree y Ford (citados en Gonzales y Antón citados

en Gonzáles, De la Torre y De Elena, 1995), que aplicaron las escalas de Allen y Meyer con base en el análisis factorial exploratorio revelaron:

La existencia de las dimensiones subyacentes en el compromiso continuo. Por un lado, una dimensión que denominan como <<alto sacrificio personal>> (...) relacionada con el coste personal que supondría para el trabajador abandonar la organización y, por otro lado, una segunda dimensión referida a la percepción de ausencia de alternativas que denominan como << bajas alternativas percibidas>>. (p.94)

No obstante, Ko Price y Mueller (como se citó en Betanzos y paz, 2007), afirman que la aplicación de la escala de medición del compromiso de continuidad continúa siendo unidimensional, aun considerando que en muchos estudios el valor de confiabilidad es bajo.

3.2.6 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2009) sostiene que “el compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo” (p.12). También “El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso” (p.13).

Siguiendo lo que afirma Chiavenato (2009):

La insatisfacción también disminuye el compromiso con la organización, o sea, la medida en que las personas se identifican con la empresa que las emplea. El compromiso involucra el deseo de invertir grandes dosis de esfuerzo para provecho de la organización y la intención de permanecer en ella mucho tiempo. En muchas organizaciones, las políticas de reducción del personal afectaron seriamente el compromiso. Cuando el adelgazamiento (downsizing), la reingeniería y los recortes de personal se aplican de manera intensiva y poco hábil, dañan la lealtad de las personas hacia la organización. A nadie le gusta que sus amigos y parientes sean despedidos. (p.385)

Por su parte Alles (2007) manifiesta que “trabajar en proyectos que permitan la participación de los colaboradores es, efectivamente, una forma de lograr el compromiso y la motivación” (p.124). “La fijación de objetivos no sólo motiva a los colaboradores, sino que además crea compromiso” (p.188). Por ello “si una persona siente que sus objetivos laborales están en concordancia con los de la organización a la que pertenece tendrá una más alta satisfacción laboral, lo que hará incrementar su involucramiento y –por ende– su compromiso con el trabajo” (p.308).

Davis y Newstrom (como se citó en Alles, 2007) afirman que “el compromiso organizacional o lealtad de los empleados, es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (p.310). También Alles (2007) señala que “la satisfacción puede conducir al compromiso, que a su vez influye en el esfuerzo y, en definitiva, aumenta el desempeño (desempeño - satisfacción - esfuerzo)” (p.309).

Por otro lado, el compromiso como competencia según Alles (2007) es:

Capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales. (p.310).

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que “los empleados comprometidos suelen tener mejores registros de asistencia y una ocupación del puesto más larga que los empleados menos comprometidos. No sorprende que también suelen trabajar con mayor ahínco y desempeñarse mejor que los que tienen un compromiso débil” (p.161, 162). Según los autores “en otro estudio se descubrió que la satisfacción con la comunicación bilateral en la organización contribuía al compromiso organizacional” (p.164).

También los apuntes de Ivancevich et al. (2006) muestran que:

La ausencia de compromiso reduce la efectividad organizacional. Quienes están comprometidos tienen menos probabilidades de renunciar y aceptar otros empleos. Por tanto, no se incurre en los costos de la rotación elevada. Los empleados comprometidos y muy especializados necesitan menos supervisión. Los procesos de control basados en una supervisión estrecha y rígida consumen tiempo y dinero. Además, un empleado comprometido percibe el valor y la importancia de integrar las metas individuales y organizacionales; el empleado piensa en sus metas y las de la organización en términos personales. Las recompensas intrínsecas son en especial importantes para el desarrollo del compromiso organizacional. Las organizaciones capaces de satisfacer las necesidades del empleado con oportunidades de logro y reconociéndolo cuando ocurre ejercen una influencia significativa en el compromiso. Por tanto, los administradores necesitan sistemas de recompensas intrínsecas que se basen en la importancia personal de la autoestima, que integren las metas individuales y organizacionales, y que diseñen puestos de trabajo que planteen un desafío. (p.224). Si los empleados no sienten que la dirección comunica toda la información referente a sus funciones, y perciben que no tienen voz, tal vez consideren que son injustos los procedimientos de toma de decisiones. Esto puede generar menor satisfacción, menor compromiso con la organización y menor confianza en la dirección. (p.314)

3.2.7 VERSIONES DE LA ESCALA DE MEYER Y ALLEN

El estudio del compromiso organizacional tuvo un punto importante de consenso con la propuesta de Meyer y Allen (1991) al sostener que el compromiso es un tópico que necesita ser analizado en diferentes dimensiones.

El aporte de estos autores se ha convertido en uno de los pilares más importantes en el estudio del compromiso y su propuesta es considerada como punto de partida indispensable para la medición del compromiso organizacional.

Según las investigaciones revisadas, la escala tridimensional de los autores en mención que aborda los componentes afectivo, continuo y normativo cuenta con múltiples versionamientos que han mejorado y sintetizado el constructo inicial de 24 ítems formulado en 1991.

En 1993 se formuló la versión que modifica a su antecesora a fin de brindar una mejor y más específica medición del componente normativo diferenciándola del afectivo, esta escala consta de 18 ítems en total divididos en 6 ítems correspondientes a cada componente. Además, el libro *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* de Meyer y Allen (1997) contiene una de las versiones de la escala de compromiso más replicadas.

Asimismo, dado que los enfoques de abordaje del compromiso organizacional son diversos también existen estudios en los cuales los investigadores no siguieron de forma estricta el análisis de Meyer y Allen sino que optaron por la formulación de su propio constructo como Betanzos y Paz, (2007).

También Bustamante, Fernández, & Vera (2016) decidieron la fusión de dos escalas pertenecientes a diferentes autores y otros como De Frutos, Ruiz y San Martín (1998) eligieron trabajar con escalas resultantes de la validación estadística del modelo de los tres componentes ejecutada en otros estudios.

3.3 ANTECEDENTES

3.3.1 ESTUDIOS INTERNACIONALES DE LA VARIABLE DIVERSIDAD GENERACIONAL

Hernandez, Espinoza y Aguilar (2015). *Diferencias en los motivadores y valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras*. Como objetivo este estudio analizó las diferencias en los motivadores y valores organizacionales de 4 generaciones de empleados que trabajan en la industria maquiladora en Ciudad Juárez. Participaron 1,271 empleados en el año 2013.

Para el análisis de la información y determinación de las posibles diferencias se utilizó la prueba Anova, dado que la investigación se fundamentó en analizar las posibles diferencias en los motivadores entre las 4 generaciones de empleados en el estudio, se realizó un análisis factorial y rotación de Oblimin. Para la confirmación de dichas diferencias se utilizó la prueba t con la corrección de Bonferroni.

Los resultados más resaltantes muestran que existen diferencias estadísticamente significativas en la preferencia de los motivadores en el trabajo entre las 4 generaciones, la generación X ($p < 0.006$) como la generación Y ($p < 0.001$) consideran como un motivador los tiempos de comida, a diferencia de los tradicionalistas y los Baby Boomers.

En cuanto a un buen sueldo, la generación X considera estadísticamente ($p < 0.000$) este aspecto como un motivador más fuerte en comparación a como lo consideran los Baby Boomers ($p < 0.001$) y los tradicionalistas ($p < 0.002$).

Las buenas condiciones de trabajo son consideradas tanto por los Baby Boomers como los miembros de la generación X como un alto motivador en comparación con los de la generación Y, que no lo consideran un gran motivador.

En cuanto a las oportunidades de promoción, las pruebas revelaron que los Tradicionalistas y los Baby Boomers no lo consideran un factor de motivación, en comparación con los participantes de la generación X ($p > 0.001$) y los de la generación Y ($p > 0.001$). Por el contrario, la pensión y otros beneficios fueron uno

de los más altos motivadores en comparación con los grupos de la generación X ($p>0.000$) y la generación Y ($p>0.001$).

Ser una diferencia en la empresa reveló mediante la prueba realizada que los tradicionalistas lo califican como uno de los más grandes motivadores, cuando se comparan con la generación X ($p>0.001$) y la generación Y ($p>0.001$).

Adicionalmente, para el grupo de la generación Y la oportunidad para mejorar sus habilidades calificó como uno de los motivadores más altos al compararse con los tradicionalistas ($p>0.005$) y los Baby Boomers ($p>0.001$). La generación X también lo consideró como un más alto motivador en comparación con los Baby Boomers ($p>0.001$).

Goyetche (2016). *Convivencia generacional en las organizaciones: desafío para el management del siglo XXI*. El propósito de esta tesis fue analizar por qué en la actualidad, académicos y empresarios, coinciden sobre una transformación en el mundo del trabajo, que conlleva hacia un nuevo paradigma de organización laboral.

Metodológicamente se realizó una investigación con enfoque descriptivo, se realizó un análisis cuantitativo a fin de conocer las características y cosmovisiones que tiene cada generación sobre ejes temáticos del mundo laboral: adaptación a la tecnología, aprendizaje / nivel educativo, balance vida-trabajo, concepción del trabajo, desarrollo profesional, habilidades de comunicación y liderazgo.

Participaron en este estudio 77 personas, se encuestaron de manera virtual a pasantes, analistas junior, analistas senior, supervisores y gerentes de más de 30 organizaciones públicas y privadas de primer nivel que funcionan en Argentina.

Los principales resultados muestran la mayoritaria presencia de la generación Y (48%) seguida por los de la generación X (39%) y con menor representación, los Baby Boomers (13%).

La característica más valorada para los Baby Boomers según las tres generaciones es la “concepción del trabajo” siendo la característica menos valorada la “adaptación a la tecnología”.

La característica más valorada para los de la generación X según las tres generaciones es el “desarrollo profesional”. Mientras que la característica menos valorada es el “balance vida-trabajo”.

Por último, la generación Y fue la única cohorte que evidencia más de un eje temático característico. Según las personas consultadas, se destaca tanto por su “balance vida-trabajo” como por la utilización de la “tecnología”. En cuanto al atributo menos valorado Todos los participantes coincidieron que el área a mejorar de los Millennials es la “concepción del trabajo”.

3.3.2 ESTUDIOS NACIONALES DE LA VARIABLE DIVERSIDAD GENERACIONAL

Cuya (2017). *La gestión de la diversidad docente y sus desafíos frente al trabajo en equipo: un estudio de caso*. El objetivo de esta investigación fue analizar los desafíos de la diversidad generacional docente en la gestión del trabajo en equipo.

El enfoque adoptado en la ejecución de la investigación fue el cualitativo, se eligió el estudio de caso ya que esta investigación se aplicó en una institución educativa de gestión privada ubicada en la región Callao.

La muestra del estudio estuvo compuesta por ocho docentes, del total, tres son docentes del nivel primaria, tres de secundaria y dos coordinadoras. El total de encuestados se encuentra inserto en equipos de trabajo, sea porque han asumido una labor en una consejería o porque forman parte de un área académica y un nivel educativo (primaria o secundaria).

Se desarrollaron guiones de entrevistas semiestructuradas y se aplicaron a ocho informantes representantes de las generaciones señaladas en el estudio, se ha logrado identificar la disposición que tienen los docentes hacia la diversidad generacional existente en la institución estudiada, además de

analizar cómo se dan las interacciones entre estos y describir cómo se da el acompañamiento para el desarrollo del trabajo en equipo desde la óptica generacional.

En ese sentido, se ha identificado que los docentes informantes consideran valiosa la diversidad generacional ya que aporta al desarrollo de la institución y a su desarrollo personal; no obstante, se encuentran ciertas percepciones que dificultan las relaciones intergeneracionales, como el no compartir una misma visión sobre un determinado aspecto o el percibir actitudes que no faciliten una adecuada interacción.

Por último, los docentes reconocen la necesidad de generar espacios y momentos que permitan un adecuado acompañamiento, aspecto que no se desarrolla satisfactoriamente en la IE.

Se puede concluir que, a partir de esta investigación, se reconoce que, pese a la existencia de desafíos y retos en la gestión de la diversidad generacional, esta cumple un papel relevante para el desarrollo del trabajo en equipo docente y, por ende, en un adecuado clima organizacional.

3.3.3 ESTUDIOS INTERNACIONALES DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Chiang, Gómez y Wackerling (2016). *Compromiso organizacional del funcionario municipal de la provincia de Nuble, Chile*. El objetivo de este estudio fue analizar los tipos de compromiso organizacional presentes en dos municipalidades rurales pertenecientes al sistema público chileno, comparando los tipos de compromiso (afectivo, normativo y de continuación) entre municipalidades basados en la teoría de Meyer y Allen (1991), según género y tipo de contrato.

Para el logro del objetivo se desarrolla un estudio descriptivo no experimental de carácter transversal. El instrumento de medición utilizado en este estudio corresponde al “Cuestionario del compromiso del trabajador con su organización” creado por Meyer y Allen compuesto por 21 preguntas cerradas

en un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (puntuación del 1 al 5). orientado a medir los tres componentes de su teoría: afectivo, normativo y de continuación (costo/alternativa).

El universo de estudio lo constituyen los trabajadores de dos municipalidades rurales de la región del Bío-Bío, con un total de 88 funcionarios, se excluyeron 6 por lo que el análisis se realizó con 82 individuos con una tasa de respuesta del 93,1%. A este universo corresponden 34 mujeres y 48 hombres con una edad media de 34 años para funcionarias y 42 años para funcionarios y una antigüedad en su lugar de trabajo de 7,3 y 9 años respectivamente.

Los resultados más resaltantes indican que el promedio más alto (con un rango entre 1 y 5) en ambas instituciones lo obtuvo el compromiso afectivo (3,73), seguido por el normativo (3,56) culminando en el de continuidad (3,55). En el caso del compromiso afectivo se observa que los funcionarios poseen un mayor apego emotivo hacia su institución de trabajo.

Respecto al compromiso normativo también existe un grado mayor de compromiso en la municipalidad 1, probablemente esta institución posee mejor organización y medidas más claras que permiten desempeñarse mejor a los trabajadores.

Por último, en el compromiso de continuación existe una diferencia mínima favorable a la municipalidad 2. Respecto a los tipos de compromiso en la muestra de comparación, se encontraron diferencias significativas entre las municipalidades de estudio en el compromiso afectivo ($p > 0,001$) y normativo ($p > 0,045$), mientras que no se hallaron diferencias entre ambas instituciones en el compromiso de continuidad ($p < 0,73$). Por tanto, la variable municipalidad es un factor preponderante en el grado de compromiso afectivo y normativo de los encuestados, con ciertas medidas, ambiente laboral, organización, etc. con certeza mejores en una que en la otra.

Respecto al compromiso versus género, no existen diferencias estadísticamente significativas. En el análisis de relación entre compromiso

versus tipo de contrato, el nivel de compromiso no varía según el tipo de contrato que tienen los funcionarios municipales.

Guzmán y Ricaño (2016). *Excelencia académica y compromiso organizacional de docentes en una institución de educación privada en México*. Este estudio tiene por objeto examinar la vinculación de la excelencia académica en las instituciones privadas con el compromiso organizacional mediante el modelo de Allen y Meyer (1991).

Se desarrolló la investigación con un enfoque cuantitativo y con una metodología de carácter descriptivo y exploratorio, desde una perspectiva exposfacto que busca describir y comparar los índices de compromiso en la muestra de docentes que decidieron participar en el proyecto.

Para medir la excelencia en los docentes, se utilizó la Encuesta Institucional de Opinión Académica y de Servicios, EIOAS, diseñada por la propia institución y Para el compromiso organizacional se tomó el cuestionario de compromiso organizacional (CO) de Allen y Meyer (1991), la muestra final quedó conformada por 73 docentes.

Los resultados señalan que los profesores mostraron, en general, buenos indicadores de compromiso organizacional, al observar las medias de las dimensiones se indica que el compromiso afectivo la dimensión de mayor promedio (5,16) ubicado en la categoría de “fuerte” según el baremo de intensidad establecido; le sigue por el compromiso normativo también en la categoría de “fuerte” (4,68) y por último el conductual (3,67) en la categoría de “moderado”.

Mediante la aplicación de la prueba T de student, los hallazgos más detallados muestran que con respecto a los docentes considerados de excelencia y el resto de los profesores (promedio) no se encontraron diferencias significativas entre los grupos de profesores estudiados en las dimensiones afectivo, normativo y continuidad ($p < 0.85$, 0.19, 0.24) respectivamente.

De igual manera no se encontraron diferencias significativas en el análisis de compromiso de los docentes por género ($p < 0.17$, 0.2, 0.74). Para verificar la

diferencia del compromiso en sus tres dimensiones con respecto a tipo de contrato (docente por asignatura, administrativo, de tiempo completo y de tiempo medio), se usó la ANOVA de un solo factor y la diferencia no fue significativa ($p < 0.93, 0.38, 0.81$) en el compromiso afectivo, normativo y continuo respectivamente.

Además, se realizó la correlación bivariada (Pearson) de variables sociodemográficas de edad y antigüedad laboral con el compromiso organizacional, sin embargo, no se establece ninguna relación entre la edad o la antigüedad que muestre influencia sobre el compromiso de los docentes.

Araque, Sánchez y Uribe (2017). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos*. Para cumplir con la finalidad de encontrar la relación entre las variables marketing interno y compromiso organizacional se utilizó un diseño de investigación de enfoque cuantitativo correlacional, basado en un diseño no experimental.

La muestra del estudio se seleccionó a partir del muestro probabilístico aleatorio, está conformada por un total de 100 empleados pertenecientes a Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos (36% mujeres, 64% hombres).

Para la recolección de los datos se aplicaron dos instrumentos, el primero de ellos, el cuestionario de marketing Interno evalúa las cuatro dimensiones del marketing interno: desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna, por otra parte, el segundo instrumento empleado fue la escala de compromiso organizacional, diseñada por Meyer y Allen de 21 ítems que mide los componentes del compromiso organizacional: afectivo, normativo e instrumental.

Así, de acuerdo con el análisis de los resultados, se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0,45 entre marketing interno y compromiso organizacional, con una significancia en el nivel 0,01 (2 colas), por lo que se responde al objetivo de la investigación al probar que existe una correlación positiva media con un 0,45 en el coeficiente de Pearson, en un rango de -1 a 1.

Asimismo, se visualiza una correlación positiva media entre las dimensiones desarrollo, contratación y retención de personal, y comunicación interna, con los componentes afectivo y normativo, mientras que la dimensión adecuación al trabajo presenta únicamente correlación con el componente afectivo.

Las correlaciones positivas débiles se evidenciaron en la dimensión desarrollo, contratación y retención de personal; comunicación interna con el componente instrumental; y la dimensión adecuación al trabajo con el componente normativo. Solamente la dimensión adecuación al trabajo y el componente instrumental no evidenciaron alguna relación. Todas estas relaciones se establecen según el método de correlación de Pearson.

3.3.4 ESTUDIOS NACIONALES DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Bustamante, Fernández, Moscoso y Vera (2016). *Compromiso organizacional e intención de rotación laboral en el sector cementero de la región Arequipa*. La investigación posee un enfoque cuantitativo, Su alcance es descriptivo y correlacional de tipo no experimental-transversal. La población de 700 trabajadores en planilla que laboran en la empresa Yura S.A., se ajustó a una muestra probabilística aleatoria simple llegando a un total de 124 trabajadores como muestra. El instrumento aplicado fue la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen de 25 reactivos.

Respondiendo al primer objetivo específico de la investigación, para determinar si existe una relación entre el compromiso afectivo y la intención de rotación de los trabajadores, a través de la prueba T de student los resultados, indican que sí existen diferencias significativas entre el compromiso afectivo con intención de rotación alta y el compromiso afectivo con intención de rotación baja, así también, se aprecian diferencias significativas entre el compromiso afectivo con intención de rotación media, lo cual estaría mostrando, que una vez que el nivel de compromiso afectivo empieza a reducirse, se denota un crecimiento de

la intención de rotación, concluyendo la existencia de una relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de rotación.

Para responder al segundo objetivo específico de la investigación los resultados, indican que no existen diferencias significativas entre el compromiso de continuidad con intención de rotación alta y el compromiso de continuidad con intención de rotación baja, y entre el compromiso de continuidad con intención de rotación media, lo cual estaría concluyendo la no existencia de una relación entre el compromiso de continuidad y la intención de rotación.

Respondiendo al tercer objetivo específico de la investigación los resultados, indican que si existen diferencias significativas entre el compromiso normativo con intención de rotación alta y el compromiso normativo con intención de rotación baja y el compromiso normativo con intención de rotación media, lo cual estaría mostrando, que una vez que el nivel de compromiso afectivo empieza a reducirse, se denota un crecimiento de la intención de rotación, concluyendo la existencia de una relación inversa entre el compromiso normativo y la intención de rotación.

Respondiendo a la pregunta principal de la investigación ¿Existe una relación entre los componentes del compromiso organizacional y la intención de rotación laboral en la empresa cementera Yura S.A.? Se realizó el análisis de regresión lineal utilizando el software estadístico STATA, donde se utilizó como variable dependiente la intención de rotación laboral y como independientes los tres componentes del compromiso organizacional.

Además, se incluyó una serie de variables de control como edad, nivel de estudios, antigüedad, si la persona es de género femenino y, finalmente, si es soltera o no. Los resultados muestran que tener un mayor compromiso afectivo y normativo reduce la intención de rotación, el compromiso de continuidad no tiene un efecto estadísticamente significativo. En relación a las variables de control, se observa que únicamente tiene relevancia la variable soltero(a), indicando que ser soltero(a) reduce la intención de rotación.

3.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- a) **Generación:** Una generación está conformada por personas que habiendo nacido en un mismo lapso de años compartieron, durante su juventud, vivencias coyunturales (culturales, económicas y sociales) muy similares que han desarrollado formas particulares de pensar, preferir y comportarse propias de su generación (Martínez y Leonardo, 2015; Parry, 2014).
- b) **Mentalidad generacional:** Es el conjunto de creencias e ideas, así como determinados valores, principios, actitudes y estilos profundamente establecidos que, producto del contexto vivido, dirigen el comportamiento de una persona (Molinari, 2011; Paradiso, 2014).
- c) **Compromiso:** “Es la medida en que las personas se identifican con la empresa que las emplea. El compromiso involucra el deseo de invertir grandes dosis de esfuerzo para provecho de la organización y la intención de permanecer en ella mucho tiempo” (Chiavenato, 2009).
- d) **Compromiso afectivo:** “Se refiere al apego emocional, la identificación con el empleado y la participación en la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan trabajando con la organización porque quieren hacerlo” (Meyer and Allen, 1991, p.67).
- e) **Compromiso de continuidad:** “Se refiere a la conciencia del costo asociado con el abandono de la organización. Los empleados cuyo enlace principal a la organización se basa en el compromiso de permanencia permanecen porque necesitan hacerlo” (Meyer and Allen, 1991, p.67).
- f) **Compromiso normativo:** “Refleja un sentimiento de obligación de continuar con el empleo. Los empleados con un alto nivel de

compromiso normativo sienten que deben permanecer con la organización" (Meyer and Allen, 1991, p.67).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS

4.1.1 RESULTADOS DEMOGRÁFICOS

En este estudio se contó con la participación de 111 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva y se consideraron datos de control a fin de caracterizar la muestra observada contando con resultados alternos que complementen los hallazgos centrales planificados. A continuación, las características más resaltantes de los participantes.

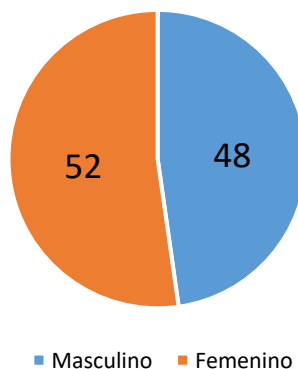


Figura 5. Frecuencia porcentual de la muestra por género

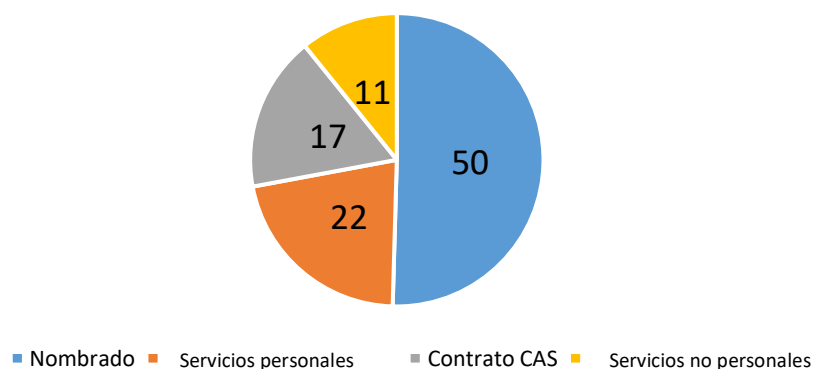


Figura 6. Frecuencia porcentual de la condición laboral de la muestra

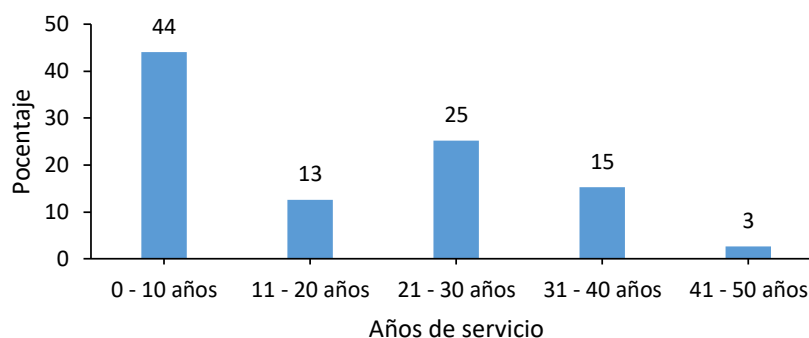


Figura 7. Frecuencia de años de servicio de la muestra

4.1.2 RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE DIVERSIDAD GENERACIONAL

El estudio de la diversidad generacional se llevó a cabo en el contexto laboral analizando a los grupos generacionales en temáticas relacionadas al trabajo. La medición descriptiva se realizó mediante la categorización de las dimensiones estudiadas, a continuación, los resultados.

Tabla 3

Tabla cruzada de la dimensión relaciones interpersonales por grupos generacionales

			Relaciones Interpersonales (Agrupada)			Total
			Interacción débil	Interacción regular	Interacción fuerte	
Grupo	Baby	Recuento	7	4	21	32
	Boomers	Porcentaje	21,9%	12,5%	65,6%	100,0%
	Generación	Recuento	8	4	26	38
	X	Porcentaje	21,1%	10,5%	68,4%	100,0%
	Generación	Recuento	10	16	15	41
	Y	Porcentaje	24,4%	39,0%	36,6%	100,0%
Total		Recuento	25	24	62	111
		Porcentaje	22,5%	21,6%	55,9%	100,0%

Encuesta, abril 2018.

Tabla 4

Tabla cruzada de la dimensión uso de TI por grupos generacionales

		Uso de TI (Agrupada)		Total
		uso carente de TI	uso frecuente de TI	
Grupo	Baby	Recuento	17	32
	Boomers	Porcentaje	53,1%	100,0%
	Generación X	Recuento	8	38
		Porcentaje	21,1%	100,0%
	Generación Y	Recuento	19	41
		Porcentaje	46,3%	100,0%
	Total	Recuento	44	111
		Porcentaje	39,6%	100,0%

Encuesta, abril 2018.

Tabla 5

Tabla cruzada de la dimensión desarrollo profesional por grupos generacionales

		Desarrollo Profesional (Agrupada)		Total
		Desarrollo estático	Desarrollo ascendente	
Grupo	Baby	Recuento	10	32
	Boomers	Porcentaje	31,3%	100,0%
	Generación X	Recuento	7	38
		Porcentaje	18,4%	100,0%
	Generación Y	Recuento	24	41
		Porcentaje	58,5%	100,0%
	Total	Recuento	41	111
		Porcentaje	36,9%	100,0%

Encuesta, abril 2018.

Tabla 6

Tabla cruzada de la dimensión actitud ante el trabajo por grupos generacionales

		Actitud ante el trabajo (Agrupada)		Total
		Actitud desfavorable	Actitud favorable	
Grupo	Baby	Recuento	7	32
	Boomers	Porcentaje	21,9%	100,0%
	Generación X	Recuento	4	38
		Porcentaje	10,5%	100,0%
	Generación Y	Recuento	12	41
		Porcentaje	29,3%	100,0%
	Total	Recuento	23	111
		Porcentaje	20,7%	100,0%

Encuesta, abril 2018.

4.1.3 RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

4.1.3.1 NIVELES DE COMPROMISO EN LOS GRUPOS GENERACIONALES

La medición de los niveles de compromiso presentados por los grupos generacionales se realizó a través de la categorización de los resultados en los niveles: alto, medio y bajo.

Tabla 7

Categorización de los niveles de compromiso organizacional

Rango	Categoría
9 - 21	Bajo
22 - 33	Medio
34 - 45	Alto

Tabla 8

Tabla cruzada del compromiso organizacional por grupos generacionales

			Compromiso (Agrupada)			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Grupo	Baby	Recuento	1	19	12	32
	Boomers	Porcentaje	3,1%	59,4%	37,5%	100,0%
	Generación X	Recuento	5	25	8	38
		Porcentaje	13,2%	65,8%	21,1%	100,0%
	Generación Y	Recuento	5	32	4	41
		Porcentaje	12,2%	78,0%	9,8%	100,0%
Total		Recuento	11	76	24	111
		Porcentaje	9,9%	68,5%	21,6%	100,0%

Encuesta, abril 2018.

4.1.3.2 NIVELES DE COMPROMISO EN LOS GRUPOS GENERACIONALES POR DIMENSIONES

El análisis de las dimensiones del compromiso se realizó mediante la categorización del compromiso en los niveles alto, medio y bajo por cada dimensión.

Tabla 9

Categorización del nivel de compromiso organizacional en las dimensiones afectivo, continuo y normativo

Rango	Categoría
3 - 7	Bajo
8 - 11	Medio
12 - 15	Alto

Tabla 10

Tabla cruzada del compromiso afectivo por grupo generacional

			Compromiso afectivo (Agrupada)			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Grupo	Baby	Recuento	0	9	23	32
	Boomers	Porcentaje	0,0%	28,1%	71,9%	100,0%
	Generación	Recuento	2	18	18	38
	X	Porcentaje	5,3%	47,4%	47,4%	100,0%
	Generación	Recuento	2	29	10	41
	Y	Porcentaje	4,9%	70,7%	24,4%	100,0%
Total		Recuento	4	56	51	111
		Porcentaje	3,6%	50,5%	45,9%	100,0%

Encuesta, abril 2018.

Tabla 11

Tabla cruzada del compromiso continuo por grupo generacional

			Compromiso continuo (Agrupada)			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Grupo	Baby	Recuento	15	11	6	32
	Boomers	Porcentaje	46,9%	34,4%	18,8%	100,0%
	Generación	Recuento	21	13	4	38
	X	Porcentaje	55,3%	34,2%	10,5%	100,0%
	Generación	Recuento	26	14	1	41
	Y	Porcentaje	63,4%	34,1%	2,4%	100,0%
Total		Recuento	62	38	11	111
		Porcentaje	55,9%	34,2%	9,9%	100,0%

Encuesta, abril 2018.

Tabla 12*Tabla cruzada del compromiso normativo por grupo generacional*

			Compromiso normativo (Agrupada)			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Grupo	Baby	Recuento	2	10	20	32
	Boomers	Porcentaje	6,3%	31,3%	62,5%	100,0%
	Generación X	Recuento	8	15	15	38
		Porcentaje	21,1%	39,5%	39,5%	100,0%
	Generación Y	Recuento	6	23	12	41
		Porcentaje	14,6%	56,1%	29,3%	100,0%
Total		Recuento	16	48	47	111
		Porcentaje	14,4%	43,2%	42,3%	100,0%

Encuesta, abril 2018.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Las pruebas de hipótesis general y específicas se llevaron a cabo mediante la aplicación del estadígrafo Kruskal-Wallis y su correspondiente prueba post hoc; todos los análisis estadísticos se realizaron con un **nivel de significancia $\alpha = 0.05 = 5\%$** .

4.2.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

Esta investigación se sitúa en el nivel relacional, la medición realizada de las variables mediante la escala Likert tiene un carácter ordinal y, entendiendo también que en este estudio la variable diversidad generacional se compone del análisis de los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y, se realizó la medición respectiva con la aplicación de la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis a fin de conocer si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos generacionales mencionados en relación al compromiso organizacional. La fórmula del estadístico es:

$$H = \left[\frac{12}{n_T(n_T + 1)} \sum_{i=1}^K \frac{R_i^2}{n_i} \right] - 3(n_T + 1)$$

Donde:

H = valor de prueba de Kruskal-Wallis

K = número de poblaciones

n_i = número de elementos en la muestra i

$n_T = \sum n_i$ = número total de elementos en todas las muestras

R_i = suma de los rangos de la muestra i

a) Planteamiento de hipótesis

H0: No existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso organizacional.

H1: Existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso organizacional.

b) Cálculo del estadístico Kruskal-Wallis**Tabla 13**

Resultados de la prueba Kruskal-Wallis

-	Compromiso
H de Kruskal-Wallis	11,019
gl	2
Sig. asintótica	,004

Fuente: Encuesta, abril 2018.

Tabla 14

Rango promedio del compromiso por grupos generacionales

	Grupo	N	Rango promedio
Compromiso	Baby Boomers	32	70,58
	Generación X	38	55,08
	Generación Y	41	45,48
	Total	111	-

Fuente: Encuesta, abril 2018.

c) Interpretación de P-valor

$P > 0.004$. Se acepta la H1, es decir existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso organizacional. a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha$).

Prueba post hoc

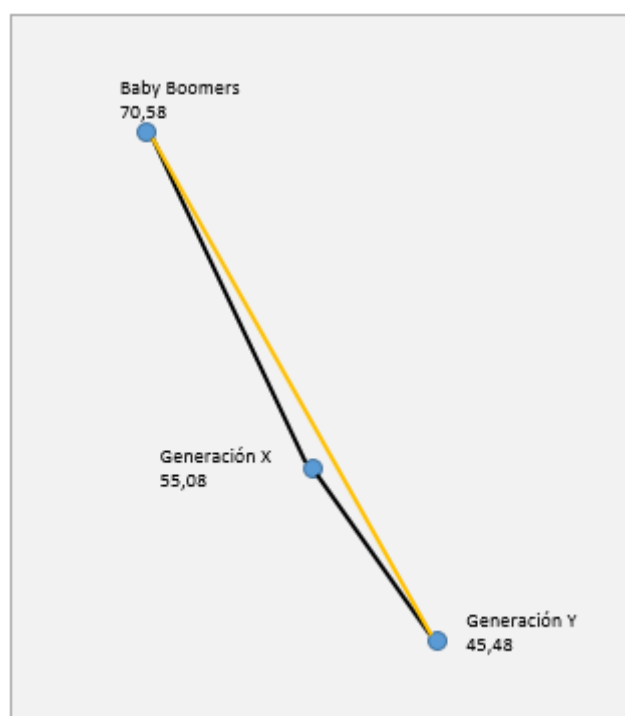


Figura 8. Comparaciones entre parejas de grupo (compromiso organizacional)

Tabla 15

Resultados de la prueba post hoc Kruskal-Wallis

Muestra 1 - Muestra 2	Estadístico de contraste	Error	Desv. Estadístico de contraste	Sig. Ajust.
Generación Y - Generación X	9,603	7,235	1,327	0,553
Generación Y - Baby Boomers	25,103	7,578	3,312	0,003
Generación X - Baby Boomers	15,499	7,708	2,011	0,133

El nivel de significación es 0,05.

a) Interpretación de P-valor

No existen diferencias estadísticamente significativas entre las generaciones Y y X en el compromiso ($p < 0,553$), ni entre la generación X y los Boomers en el compromiso ($p < 0,133$). Solo se encontraron diferencias significativas entre los dos extremos generacionales: Boomers y la generación Y en el compromiso ($p > 0,003$).

4.2.2 PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

a) Planteamiento de hipótesis

H0: No existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso afectivo.

H1: Existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso afectivo.

b) Cálculo del estadístico Kruskal-Wallis

Tabla 16

Resultados de la prueba Kruskal-Wallis

-	Compromiso afectivo
H de Kruskal-Wallis	17,088
gl	2
Sig. asintótica	0,000

Fuente: Encuesta, abril 2018.

Tabla 17*Rango promedio del compromiso afectivo por grupos generacionales*

	Grupo	N	Rango promedio
Compromiso afectivo	Baby Boomers	32	71,73
	Generación X	38	58,76
	Generación Y	41	41,16
	Total	111	-

Fuente: Encuesta, abril 2018.

c) Interpretación de P-valor

$P > 0.000$. Se acepta la H1, es decir existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso afectivo a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha$).

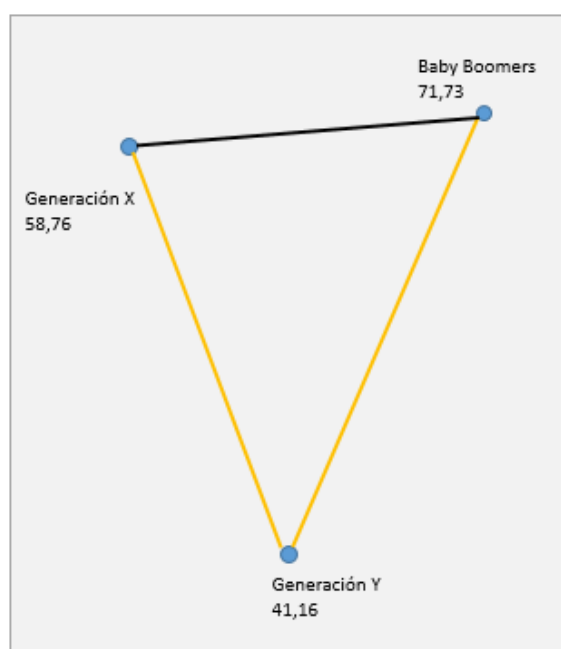
Prueba post hoc**Figura 9.** Comparaciones entre parejas de grupo (compromiso afectivo)

Tabla 18*Resultados de la prueba post hoc Kruskal-Wallis*

Muestra 1 - Muestra 2	Estadístico de contraste	Error	Desv. Estadístico de contraste	Sig. Ajust.
Generación Y - Generación X	17,605	7,153	2,461	0,042
Generación Y - Baby Boomers	30,576	7,493	4,081	0,000
Generación X - Baby Boomers	12,971	7,622	1,702	0,266

El nivel de significación es 0,05.

b) Interpretación de P-valor

Existen diferencias estadísticamente significativas entre las generaciones Y y X en el compromiso afectivo ($p > 0,042$), los mismos resultados se replicaron entre la generación Y y los Boomers en el compromiso afectivo ($p > 0,000$). Caso contrario a la generación X y los Boomers entre los que no se encontraron diferencias en el compromiso afectivo ($p < 0,266$).

4.2.3 PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**a) Planteamiento de hipótesis**

H0: No existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso continuo.

H1: Existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso continuo.

b) Cálculo del estadístico Kruskal-Wallis

Tabla 19

Resultados de la prueba Kruskal-Wallis

-	Compromiso continuo
H de Kruskal-Wallis	3,307
gl	2
Sig. asintótica	0,191

Fuente: Encuesta, abril 2018.

Tabla 20

Rango promedio del compromiso continuo por grupos generacionales

Grupo		N	Rango promedio
Compromiso continuo	Baby Boomers	32	63,20
	Generación X	38	56,86
	Generación Y	41	49,59
	Total	111	-

Fuente: Encuesta, abril 2018.

d) Interpretación de P-valor

$P < 0.191$. Se rechaza la H_1 , es decir no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso continuo. a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha$).

4.2.4 PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

a) Planteamiento de hipótesis

H0: No existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso normativo.

H1: Existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso normativo.

b) Cálculo del estadístico Kruskal-Wallis

Tabla 21

Resultados de la prueba Kruskal-Wallis

-	Compromiso normativo
H de Kruskal-Wallis	7,703
gl	2
Sig. asintótica	0,021

Fuente: Encuesta, abril 2018.

Tabla 22

Rango promedio del compromiso normativo por grupos generacionales

Grupo		N	Rango promedio
Compromiso normativo	Baby Boomers	32	68,97
	Generación X	38	52,54
	Generación Y	41	49,09
	Total	111	-

Fuente: Encuesta, abril 2018.

c) Interpretación de P-valor

$P < 0.021$. Se acepta la H1, es decir existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso normativo a un nivel de confianza del 95% ($1 - \alpha$).

Prueba post hoc

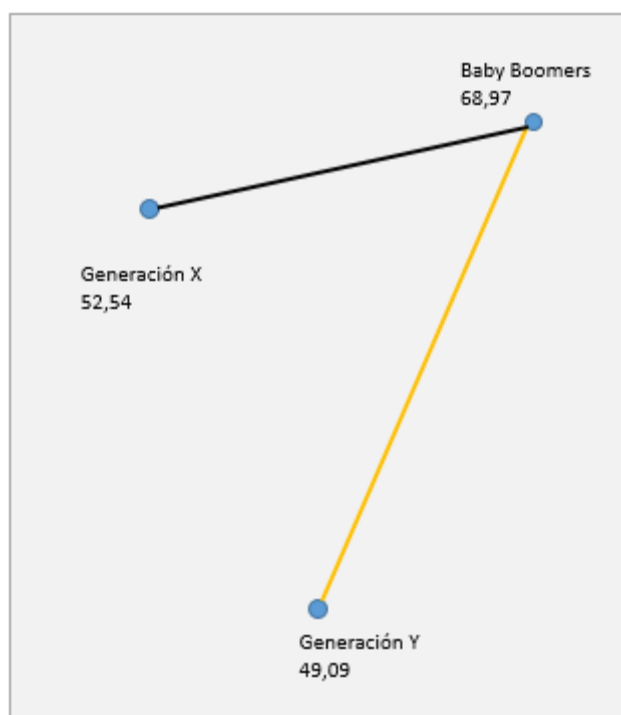


Figura 10. Comparaciones entre parejas de grupo (compromiso normativo)

Tabla 23

Resultados de la prueba post hoc Kruskal-Wallis

Muestra 1 - Muestra 2	Estadístico de contraste	Error	Desv. Estadístico de contraste	Sig. Ajust.
Generación Y - Generación X	3,454	7,164	0,482	1,000
Generación Y - Baby Boomers	19,883	7,505	2,649	0,024
Generación X - Baby Boomers	16,429	7,634	2,152	0,094

El nivel de significación es 0,05.

c) Interpretación de P-valor

Existen diferencias estadísticamente significativas entre las generaciones Y y Boomers en el compromiso normativo ($p > 0,024$), sin embargo, entre la generación Y y X no existen diferencias en relación al compromiso normativo

($p < 1,000$), figura similar al caso de la generación X y los Boomers entre los que no se encontraron diferencias en relación al compromiso normativo ($p < 0,094$).

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación que existe entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional, para ello la prueba de hipótesis general se realizó mediante un análisis comparativo de los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y generación Y en relación al compromiso organizacional aplicando la prueba estadística no paramétrica Kruskal-Wallis.

Los resultados indican que se aprueba la hipótesis alternante en la que se afirma que existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y generación Y en relación al compromiso organizacional ($H=11,019$ $p>0,004$).

Asimismo, según los valores de rango promedio, la generación Baby Boomer es la que muestra mayores niveles de compromiso (70,58) seguida por la generación X (55,08) y la generación Y (45,48). Considerando que uno de los factores diferenciadores de los grupos generacionales es la edad, estos hallazgos ponen en manifiesto la posibilidad de afirmar que a mayor edad existe un incremento prolongado de los niveles de compromiso.

Posteriormente se aplicó la prueba post hoc (Análisis de varianza de 1 factor de Kruskal-Wallis (k muestras)) a fin de contar con detalles del estudio comparativo entre parejas de grupos.

Los resultados indican que existen diferencias estadísticamente significativas entre la generación Y y los Boomers en relación al compromiso ($p>0.003$). mientras que no existen diferencias entre la generación Y y generación X en relación al compromiso ($p<0,553$), ni tampoco entre la generación X y la generación Baby Boomer en relación al compromiso ($p<0,133$).

Las inferencias de este estudio referentes a los niveles incrementales de compromiso en los grupos generacionales, indicados por los valores de los rango promedio, concuerdan con Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) quienes indican que “segmentando la muestra de mujeres entre las edades, hasta 40 y de 40 o más, se observa que los valores en el segundo segmento aumentan levemente y en el primero bajan”. También agregan que “en el segmento masculino con más de 40 años, aumenta el compromiso con la organización en los factores afectivo y normativo a un nivel alto”.

También Bohrt, Solares y Romero (2014) sostienen que el compromiso en sus diferentes componentes se incrementa de manera sostenida con la edad. En términos generales, puede afirmarse que el compromiso se incrementa alrededor de un 5 por ciento por cada diez años de edad adicional. El compromiso es una actitud que se desarrolla en función a factores situacionales y con el paso del tiempo, además es un proceso que va consolidándose a medida que avanza la edad.

Contrario a la línea de resultados expuestos, Maldonado-Radillo, Ramírez, García y Chairez (2014) afirman que no existen diferencias significativas entre la edad de los profesores universitarios sobre el compromiso organizacional con un valor ANOVA ($p < .474$) es decir “la edad del docente no conduce a niveles estadísticamente diferentes de compromiso con la universidad. La edad de los profesores no ejerce influencia sobre su compromiso con la institución”.

En lo que respecta a los objetivos específicos que fueron determinar la relación que existe entre los grupos generacionales y las dimensiones de compromiso: afectivo, continuo y normativo, la medición se realizó a través de la prueba Kruskal-Wallis y su correspondiente análisis post hoc.

Los hallazgos manifiestan que existe relación entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en el compromiso afectivo ($H=17,088$ $p > 0,000$).

Al análisis de los rangos promedio se observa que los Boomers muestran mayores niveles de compromiso afectivo (71,73), seguido por la generación X (58,76) y la generación Y (41,16). Además, luego de realizada la prueba post hoc

se indica que existen diferencias significativas entre las generaciones Y y X en relación al compromiso afectivo ($p > 0,042$), también existen diferencias entre la generación Y y Boomers en relación al compromiso afectivo ($p > 0,000$), contrario al último caso en el que no existen diferencias significativas entre la generación X y Boomers en el compromiso afectivo ($p < 0,266$). De esto se puede señalar que el compromiso afectivo se desarrolla ascendentemente en el tiempo llegando con mayor presencia en las generaciones de edades avanzadas.

Asimismo, a la observancia de los resultados se puede afirmar que no existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y Y en relación al compromiso continuo ($H = 3,307$ $p < 0,191$). Los rangos promedio obtenidos por los grupos Boomers (63,20), generación X (56,86) y generación Y (49,59) no son estadísticamente significativos.

En este caso no se realizaron comparaciones múltiples en la prueba post hoc porque la prueba global no muestra diferencias significativas entre las muestras. De esto se indica que la pertenencia a un determinado grupo generacional no es relevante en el desarrollo o variación del compromiso continuo.

Finalmente se muestra que existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso normativo ($H = 7,703$ $p > 0,021$). La observancia de los rangos promedio indica que los Boomers (68,97) muestran un mayor compromiso normativo seguidos por la generación X (52,54) y la generación Y (49,09).

Los resultados de la prueba post hoc indican que existen diferencias significativas entre la generación Y y los Boomers en relación al compromiso normativo ($p > 0,024$), mientras que no existen diferencias significativas entre las generaciones Y y X en relación al compromiso normativo ($p < 1,000$), igual que no existen diferencias significativas entre la generación X y los Boomers en relación al compromiso normativo ($p < 0,094$). Estos resultados muestran que el compromiso normativo se manifiesta en mayor grado en la generación más antigua.

Lo expuesto concuerda con Barraza y Acosta (2008) quienes sostienen que “las variables sociodemográficas estudiadas no influyen de manera significativa en el compromiso organizacional, aunque en lo particular la variable antigüedad laboral sí influye en la dimensión calculada”.

También Bohrt, Solares y Romero (2014) indican que el compromiso en sus diferentes componentes se incrementa de manera sostenida con la edad. El compromiso de continuación se acelera hacia la última década de las edades estudiadas, mientras que el compromiso afectivo lo hace más temprano, estabilizándose luego, los resultados del componente normativo se manifiestan a la par del componente afectivo.

Desde esa misma perspectiva Maldonado-Radillo, Guillén y Carranza (2011) afirman en su estudio de compromiso del personal administrativo en una universidad pública que “la dimensión afectiva del comportamiento organizacional es la predominante en la muestra estudiada”. Por tanto, “estos resultados conducen a reconocer que los empleados administrativos tienen una identificación psicológica fuerte con la universidad pública para la cual laboran y se sienten satisfechos de pertenecer a la misma”.

RESULTADOS DE LA VARIABLE DIVERSIDAD GENERACIONAL

En esta investigación, la variable diversidad generacional se estudió a través del análisis de los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y generación Y y sus percepciones respecto a los tópicos laborales considerados en este estudio.

GRUPOS GENERACIONALES

El 29% de los trabajadores administrativos pertenecen a la generación Baby Boomer. La generación X está representada por el 34% y es la generación Y (Millennial) la que evidencia el mayor número de trabajadores albergando el 37% del total.

Estas cifras coinciden con Goyetche (2016) cuya muestra revela que la mayor representatividad la tiene la generación Y (48%) seguida por la generación X (39%) y los minoritarios Boomers (13%).

Los resultados expuestos dan cuenta de la veracidad de la tendencia internacional de asentamiento de los jóvenes Millennials en las organizaciones, acompañada de la minoritaria cantidad de Boomers que dan paso a las nuevas generaciones.

DIMENSIONES DE LA VARIABLE DIVERSIDAD GENERACIONAL

Los resultados referentes a la dimensión “relaciones interpersonales” muestran que las generaciones X (68%) y Boomers (66%) poseen las mayores frecuencias de capacidad de interacción fuerte, por ello se puede afirmar que los de la generación X y los Boomers se consideran más abiertos y optimistas en la formación de lazos fraternos con compañeros de trabajo que no son de su edad, mostrando capacidad de interacción positiva con las demás generaciones evitando centrarse en compartir solo con colegas de su propio grupo generacional.

No obstante, son los jóvenes Y los que, a razón de los resultados (39%) muestran en mayor porcentaje una capacidad de interacción regular, es decir muestran mayor reserva al momento de formar vínculos sociales en el trabajo prefiriendo confraternizar con trabajadores de su misma generación, es necesario recalcar que en todas las generaciones existe alrededor de un importante 20% de trabajadores que presenta capacidad de interacción débil lo cual puede dar lugar al surgimiento de posibles conflictos entre los más jóvenes y sus predecesores por la diferencia de sus perfiles.

Estos resultados difieren con los de Goyetche (2016) quien afirma que la tercera característica menos valorada para los Baby Boomers según las tres generaciones participantes es “habilidades de comunicación” luego de “adaptación a la tecnología” y “balance vida-trabajo”. Siendo la generación X la que le da una mayor connotación negativa a las “habilidades de Comunicación” en los Baby Boomers. Lo cual el autor interpreta afirmando que los Boomers

empatizan más con los Yers (generación Y) que con los Xers (generación X) con los que tienen más conflictos.

Otra posición se genera con los hallazgos obtenidos por Manpower (2010) afirmando que los Boomers tienen una opinión menos favorable hacia los Xers (generación X) y hacia los Millennials (net generation) mientras que éstos y los Xers (generación X), no tienen conflictos significativos. También señala que “Los conflictos son potencialmente mayores entre los Baby Boomers y la net generation. Es decir, el riesgo de conflicto no se maximiza entre una generación y la que le sigue, sino entre las que tienen una generación de por medio”.

Se difiere con Nielsen (2015) que manifiesta que más de la mitad de Boomers (74%), generación X (69%) y generación Y (68%) se sienten satisfechos en lo que respecta a la camaradería con sus colegas.

Finalmente, el Observatorio generación & talento; Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE (2017) sostiene que los Boomers “se sienten cercanos a la Gen X, los respetan y entienden su lenguaje”.

Los resultados de la dimensión “uso de tecnologías de información (TI)” muestran que el 79% de la generación X utiliza las TI en sus labores de forma recurrente seguidos por un 54% de trabajadores pertenecientes a la generación Y. Son estos grupos los que se encuentran más preparados en el uso de herramientas de ofimática (word, excel y power point) y son ágiles en la utilización del software especializado concerniente a sus funciones cotidianas, también son los que se muestran más a favor del uso de medios digitales como correo electrónico, facebook, o whatsapp en la comunicación laboral a fin de agilizar el tráfico de información entre colegas.

No obstante, es necesario señalar que el 46% de Millennials restantes tienen un carente uso de TI, lo cual a nivel de observancia de indicadores sugiere que este porcentaje está impulsado por la poca disposición de los jóvenes en el uso de la tecnología como medio de comunicación laboral.

Esto se puede deber a que tal como se afirma en Redacción Gestión (2017), los jóvenes pese a contar con dispositivos, computadoras y ser dependientes de los celulares inteligentes no les den el uso debido como

herramientas de trabajo y solo sean utilizados como medios de comunicación social informal. Por último, más de la mitad de Boomers (53%), realizan un carente uso de TI en sus funciones lo cual muestra poco dominio de la generación más adulta en el uso de medios tecnológicos en sus labores.

Estos resultados coinciden con Goyetche (2016) quien afirma que la característica menos valorada según las generaciones estudiadas para los Boomers es la “adaptación a la tecnología”. Asimismo, los Millennials tienen a la utilización de la tecnología como principal característica.

El análisis de la dimensión “desarrollo profesional” muestra que el 82% de la generación X, seguido por el 69% de los Boomers tienen un desarrollo profesional ascendente, lo cual significa, dada la observancia de los indicadores, que, estos grupos consideran que las capacitaciones organizadas por la institución son de provecho ya que la temática tratada contribuye en la mejora de sus funciones, también significa que desean continuar con su carrera laboral en su institución y por último, muestran apertura para asumir puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización con funciones diferentes a las habituales que requieren esfuerzo creativo e intelectual.

Por su parte los jóvenes Millennials (generación Y) representados por un 59% muestran un desarrollo profesional estático, no obstante, se recalca que este porcentaje es impulsado por el indicador de plan de carrera ya que, en su mayoría, los miembros de esta generación no desean jubilarse en esta institución ya que aspiran contar con mejores oportunidades laborales y no desean hacer carrera en un solo lugar.

Los Millennials peruanos de clase socioeconómica A, B y C en promedio permanecen solo dos años en un mismo puesto de trabajo (Penagos y Rubio, 2015). Son dos veces más propensos a dejar sus trabajos actuales después de 2 años, en comparación con los miembros de la generación X (Nielsen, 2015).

Concerniente a la voluntad de asumir nuevos desafíos, Idrovo (2016) afirma que “las mujeres de la generación X consideran el estímulo intelectual que tenga su trabajo como un elemento más importante que las mujeres de la Generación Y”.

Lo mismo sucede al analizar al género masculino, y yendo al análisis específico se afirma que “las mujeres de la Generación X consideran más importante que los varones encontrar un estímulo intelectual en su trabajo”.

Referente a la dimensión “actitud ante el trabajo” el 90% de la generación X posee una actitud favorable seguidos por el 78% de Boomers y el 71% de Millennials (generación Y).

Esto, a nivel de indicadores significa que los tres grupos generacionales tienen muestras de respeto con sus superiores por la referencia y ejemplo que simbolizan y no solamente por su jerarquía y antigüedad. Asimismo, dan credibilidad a la capacidad profesional de sus jefes inmediatos involucrándolos y solicitando su opinión respecto a ciertas dudas o dificultades que se presenten en el trabajo.

Referente a estos resultados Idrovo (2016) muestra que “los pertenecientes a la Generación Y consideran más importante que los de la X lo que reciben de sus jefes: apoyo y calidad en la supervisión, así como un alto nivel de profesionalismo de parte de ellos”.

También un macro estudio realizado por Nielsen (2015) afirma que más de la mitad de la Gen X (52%), los Boomers (55%), y los Millennials (56%) muestran satisfacción con las expectativas que tienen del jefe.

Por otro lado, estos grupos no valoran los reconocimientos en público por el esfuerzo realizado por lo que son de poca relevancia las felicitaciones públicas, esto indica que se requiere de otros elementos motivadores que realmente influyan en sus niveles de compromiso y desempeño. En cuanto al balance vida-trabajo, los tres grupos perciben que la naturaleza de su trabajo actual les permite conciliar su vida laboral y familiar sin significar una carga que pueda absorber el desarrollo de otras áreas de su vida.

Estas afirmaciones concuerdan con Nielsen (2015) que sostiene que más de la mitad de los Boomers (62%), generación X (56%) y Millennials (55%) se sienten satisfechos con el balance trabajo/vida.

Al respecto, Idrovo (2016) muestra que “para las mujeres de la Generación Y, el balancear la vida laboral con la familiar es estadísticamente, más importante que para los varones de su misma generación”, aunque para ambos con un promedio elevado es muy importante. En la generación X existe un mayor contraste ya que para las mujeres de este grupo, “la posibilidad de balancear la vida laboral y familiar... es mucho más importante que para los varones de la misma generación”.

Por último, las generaciones estudiadas afirman que se sienten a gusto con el puesto que ocupan y disfrutan el trabajo que llevan a cabo sintiéndose contentos y complacidos por las actividades que realizan.

Estos resultados coinciden con los mostrados por Nielsen (2015) en el que se indica que más de la mitad de Boomers (74%), Gen X (69%) y Gen Y (68%) se muestran satisfechos con el campo de trabajo en el que se desempeñan.

RESULTADOS DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

A fin de complementar los resultados de la prueba de hipótesis general en la que se encontraron diferencias significativas entre las generaciones en relación al compromiso, se realizó la medición de los niveles de compromiso presentados por los grupos generacionales a través de la categorización del compromiso en los niveles alto, medio y bajo.

Los resultados revelan que las tres generaciones presentan un nivel medio de compromiso siendo la generación Y la de mayor frecuencia (78%), se observa también que si bien la mayor parte de los Boomers (59%) y la generación X (66%) tienen un nivel medio de compromiso, existe un porcentaje importante en ambos grupos que muestra niveles altos de compromiso (38% y 21%) respectivamente, lo cual significa que son las generaciones de mayor antigüedad las que poseen niveles de compromiso que van en ascenso y que, el nivel medio preponderante en todos los grupos se presenta como una importante oportunidad para impulsarlo a ascender a niveles altos.

En cuanto a la dimensión del compromiso afectivo se observa que los Boomers y la generación X muestran mayor frecuencia en el nivel de compromiso alto (72% y 47%) respectivamente, mientras que la mayor parte de los participantes de la generación Y se concentran en un nivel medio (71%) seguido de un importante 24% en el nivel alto.

Los resultados para esta dimensión del compromiso son bastante favorables dado que solo un 10% del total de participantes entre Boomers, X y Y se concentra en un nivel bajo de compromiso afectivo.

A la luz de los resultados expuestos se puede afirmar que conforme se incrementó la antigüedad de las generaciones, el compromiso afectivo, en los X y los Boomers elevó su presencia con mayor frecuencia a niveles altos, con esto se infiere que a mayor edad el vínculo emocional de contentamiento y afecto con la institución se incrementa.

Por otra parte, la realidad del compromiso continuo indica que el mayor porcentaje de participantes de los grupos Baby Boomers (47%), generación X (55%) y generación Y (63%) manifiesta bajos niveles de compromiso, seguidos por una menor frecuencia en el nivel medio y aún más escasa en el nivel alto en todos los grupos.

De estos resultados se infiere que la mayor parte de los trabajadores no permanecen en la organización por el costo/beneficio calculado, sino por vínculos emocionales y de lealtad.

Por último, altos niveles de compromiso normativo se presentan con mayor frecuencia en los Boomers (63%) seguido por las generaciones X (40%) y Y (29%), también se observa que más de la mitad (56%) de Millennials (generación Y) poseen niveles medios de compromiso, seguidos por la generación X (40%) y los Boomers (31%).

De los resultados expuestos se puede señalar que el sentido de lealtad, agradecimiento y cumplimiento del deber se refuerzan con el tiempo presentándose con niveles altos en la generación más antigua.

La gestión pública se hace efectiva a través de las instituciones estatales, su fin es la generación de valor público que satisfaga las necesidades de la población, y son los servidores públicos de cada institución los responsables de cumplir esta importante labor, es por ello que el recurso humano representa un eje central de gestión en nuestro país.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) es el ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos a nivel nacional y posee siete subsistemas de aplicación obligatoria en las oficinas de recursos humanos de toda entidad pública.

En el contexto expuesto, los resultados de esta investigación contribuyen con el aporte de conocimientos fidedignos acerca de la diversidad generacional y el compromiso organizacional a la gestión pública referente a la gestión de recursos humanos.

Los hallazgos obtenidos resultan un relevante aporte de conocimiento al proceso de Cultura y Clima Organizacional que pertenece al subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales de SERVIR, cuya aplicación se hace efectiva en todas las dependencias de recursos humanos de las instituciones públicas incluyendo la que pertenece a la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Por tanto, esta investigación se suma a la formulación de un panorama general respecto a la situación actual de la gestión de recursos humanos en la institución estudiada significando un insumo de información en materia de diversidad generacional y compromiso organizacional para la posterior toma de decisiones y formulación de propuestas de mejora en temas de motivación, satisfacción laboral, retención de talentos, códigos de comunicación y trabajo en equipo.

Como futuras líneas de investigación se proponen el estudio de los conflictos intergeneracionales, considerando al mentoring como factor de influencia en los mismos.

También se sugiere la caracterización de la generación Z en el trabajo cuya presencia también se avecina con fuerza realizando un comparativo con los jóvenes Millennials que son los representantes de la generación actual.

Por último, se recomienda realizar investigaciones que analicen el compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral, rotación de personal, productividad, puntualidad, entre otros indicadores de gestión de personal.

CONCLUSIONES

1. Existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y generación Y en relación al compromiso organizacional ($H=11,019$ $p>0,004$) lo cual indica que se acepta la hipótesis general, es decir existe relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional.
2. Se acepta la primera hipótesis específica, es decir existe relación entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en el compromiso afectivo ($H=17,088$ $p>0,000$).
3. Se rechaza la segunda hipótesis específica ya que no existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y Y en relación al compromiso continuo ($H=3,307$ $p<0,191$).
4. Se acepta la tercera hipótesis específica porque existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación al compromiso normativo ($H=7,703$ $p>0,021$).
5. El 29% de los trabajadores administrativos pertenecen a la generación Baby Boomer mientras que la generación X está representada por el 34% y, es la generación Millennial la que evidencia el mayor número de trabajadores albergando el 37% del total.
6. La Generación X concentra el mayor porcentaje de trabajadores que muestran resultados favorables en los tópicos relacionados al trabajo. El 68% del total muestra capacidad de interacción con compañeros que no son de su edad, el 79% utiliza las TI en sus labores de forma recurrente, el 82% de los mismos tiene un desarrollo profesional ascendente y el 90% muestra una actitud favorable ante el trabajo.

7. El compromiso organizacional se presenta de forma predominante con niveles medios en los tres grupos generacionales estudiados. Por otro lado, son los Boomers (72%) el grupo que posee el mayor porcentaje de trabajadores con altos niveles de compromiso afectivo. En cuanto al compromiso continuo, se observa que las tres generaciones poseen de forma mayoritaria bajos niveles de compromiso, siendo la generación Y la de mayor porcentaje (63%). Por último, los pertenecientes a la generación Baby Boomer (63%) muestran altos niveles de compromiso normativo con mayor frecuencia en contraste con los demás grupos.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar los resultados de este estudio como insumo de información para establecer un primer acercamiento hacia el establecimiento del liderazgo generacional en la gestión administrativa de la universidad que también comprometa el aseguramiento del compromiso en los trabajadores.
2. Fortalecer lazos afectivos y de lealtad entre la institución y los trabajadores con el establecimiento de un plan de clima y cultura organizacional a fin de constituir una propuesta de valor que sea significativa para los trabajadores y que se traduzca en la presencia permanente del compromiso en sus dimensiones.
3. Dar continuidad al estudio de los grupos generacionales existentes en la institución a fin de identificar detalladamente sus características y factores diferenciales para contar con acciones estratégicas que garanticen una convivencia generacional armónica, prestando especial atención en conocer de forma específica el perfil de las generaciones Y y Z que vienen consolidándose cada vez más en el campo laboral.
4. Establecer programas de mentoring conducidos por los trabajadores pertenecientes a la generación Baby Boomer a fin de transmitir las competencias necesarias y el Know How correspondiente a las áreas específicas de trabajo que permitan elevar los niveles de compromiso en las generaciones más jóvenes y elevar las probabilidades de permanencia y mejora de desempeño de los mismos en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrams, J., y Von Frank, V. (2014). *The multigenerational workplace*. California, Estados Unidos: Corwin.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2013). *Social media y recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, K., Parodi, G., y Ruiz, M. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada* (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Anderson, D., Sweeney, D., y Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Andrew, D. P., Pedersen, P. M., y McEvoy, C. D. (2011). *Research Methods and Design in Sport Management*. Illinois, Estados Unidos: Human Kinetics.
- Arellano, R. (07 de julio de 2014). La generación P. *El comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/generacion-p-rolando-arellano-c-338290>.
- Barraza, A., y Acosta, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20-35.
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23(2), 207-215.

- Bohrt, R., Solares, L., y Romero, C. (2014). Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. *Ajayu*, 12(1), 33-63.
- Bustamante, J., Fernández, M., y Vera, J. (2016). *Compromiso organizacional e intención de rotación laboral en el sector cementero de la región Arequipa* (tesis de maestría). Pontifica Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Charry, K., Coussement, K., Demoulin, N., y Heuvinck, N. (2016). *Marketing Research with IBM SPSS Statistics-A practical guide*. Nueva York, Estados UNidos: Routledge
- Chiang, M., Gómez, N., y Wackerling, L. (2016). Compromiso organizacional del funcionario municipal rural de la provincia de Nuble, Chile. *Ciencia y trabajo*, 18(56), 134-138.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., y Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 92-103.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F., Mexico: McGraw-Hill.
- De Frutos, B., Ruiz, M., y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 345-366.
- De la Cruz, C. (2015). Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales. *Bolsa de trabajo PUCP*. Recuperado de <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
- Fuchs, R. M. (2010). Una aproximación a la gestión de la diversidad en el Perú. *Journal of Business*, 1-13.
- Gestión. (26 de julio de 2015). Unilever: El 70% de nuestros colaboradores forman parte de la generación "Y". *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/unilever-70-colaboradores-forman-parte-generacion-95733>

Gestión (25 de enero de 2017). Millennials vs Generación Z: ¿Quiénes dominarán el mercado laboral?. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/millennials-vs-generacion-z-quienes-dominaran-mercado-laboral-127314>

Gestión (19 de julio de 2017). Millenials: 25% de peruanos jóvenes asumen puestos de alta jerarquía. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/millenials-25-peruanos-jovenes-asumen-puestos-alta-jerarquia-139751>

Gestión (25 de mayo de 2018). Empleos de tiempo completo atraen cada vez menos a jóvene. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/empleos-completo-atraen-vez-jovenes-234430>

Gestión (19 de junio de 2018). El 50% de la fuerza trabajadora en el 2022 será de generación millennial. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/50-fuerza-trabajadora-2022-sera-generacion-millennial-236324>

Gestión (03 de julio de 2018). Tres claves para retener a los millennials con talento. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/tres-claves-retener-millennials-talento-237335>

Gonzales, L., & Antón, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. *Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías*, 89-103.

Goyetche, S. (2016). *Convivencia generacional en las organizaciones: desafío para el management del siglo XXI* (tesis de maestría). Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.

Guardia, K. (22 de febrero de 2018). Millennials duran hasta 2 años en un trabajo, advierte especialista. *Gestión*. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-duran-2-anos-advierte-especialista-227898>

- Hernández, J., Espinoza, J. d., y Aguilar, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 61, 58-83.
- Howe, N., y Strauss, W. (2000). *Millennials rising: the next great generation*. Nueva York, Estados Unidos: Vintage Books.
- Idrovo, S. (2016). Cambio generacional en las organizaciones. *INALDE*. Recuperado de https://publicaciones.unisabana.edu.co/wp-content/uploads/revista_inalde_43.pdf
- Imperial, I., Mondelli, A., y Rivera, L. (2016). El desafío de retener a distintas generaciones. *Delineando estrategias*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Ivancevich, J., Konoplaste, R., y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México D.F., Mexico: McGraw-Hill.
- Klein, H., Becker, T., y Meyer, J. (2009). *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. Nueva York, Estados Unidos: Routledge.
- Long, H. (26 de abril de 2016). Los millennials cambian de trabajo 4 veces antes de los 32 años. *CNN en español*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2016/04/26/los-millennials-cambian-de-trabajo-4-veces-antes-de-los-32-anos/#0>
- Maldonado-Radillo, S., Guillén, A., y Carranza, R. (2011). El compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública. *Revista internacional administración y finanzas*, 4(4),122-131.

- Maldonado-Radillo, S., Guillén, A., y Carranza, R. (2012). El compromiso organizacional del personal docente y administrativo de una universidad pública. *Revista internacional administración y finanzas*, 5(4), 135-142.
- Maldonado-Radillo, S., Ramírez, M., García, B., y Chairez, A. (2014). Compromiso organizacional de los profesores de una universidad pública. *Conciencia tecnológica*, 47, 13-18.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados - Un enfoque aplicado* (4ta ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Manpower Inc. (2010). *Reescribiendo las reglas, interacción generacional en el trabajo*. <https://es.slideshare.net/madyaayala/reescribiendo-las-reglasla-interacciongeneracionaleneltrabajo1-1>
- Martínez, B., y Leonardo, N. (2015). *Gestión de la diversidad generacional*. Recuperado de <https://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf>
- Martínez, M. d. (25 de mayo de 2016). Ocuparán 35% de los millennials el mercado laboral en el 2020. *El economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Ocuparan-35-de-los-millennials-el-mercado-laboral-en-el-2020-20160525-0091.html>
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). A three - component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Nielsen (2015). *Estilos de vida generacionales*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Observatorio generación & talento; Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE. (2017). *Diagnóstico de la diversidad generacional, análisis del*

talento intergeneracional en las empresas. Recuperado de <https://www.generacciona.org/generaciones.pdf>

Ortega, I. (2014). *Millennials inventa tu empleo*. La Rioja, España: UNIR.

Ortega, I., Soto, I., y Cerdán, C. (2016). *Generación Z el último salto generacional.* Recuperado de http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf

Ortega, V., y Martín, A. (2003). Adaptación al castellano de la versión revisada de las Commitment Scales de Meyer, Allen y Smith (1993). *Universidad de Granada*, 7-11.

Paradiso, G. (2014). *Es el liderazgo, ¡estúpido! dime cómo trabaja tu rquipo y te diré cómo lideras*. Buenos Aires, Argentina: Dunken.

Parry, E. (2014). *Generational diversity at work: new research perspectives*. Nueva York, Estados Unidos: Routledge.

Patiño, M. (04 de julio de 2017). Generación Z: El efecto en la productividad laboral de una generación adicta al smartphone. *Gestión*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/empleo-management/generacion-z-efecto-productividad-laboral-generacion-adicta-al-smartphone-2193975>

Penagos, T., y Rubio, E. (2015). *Millennials y Millennials peruanos realidad, expectativas y proyecciones.* Recuperado de <https://docplayer.es/31867220-Millennials-y-millennials-peruanos.html>

Pérez, R. (2014). *Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Valdiviezo, C. (02 de julio de 2014). Generación Y en el Perú: ¿No existe?. *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/139366-generacion-y-en-el-peru-no-existe/>

ANEXOS

ANEXO 1 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

TESIS: “LA DIVERSIDAD GENERACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA TINGO MARÍA”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<u>INTERROGANTE GENERAL</u> ¿Existe relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la UNAS?	<u>OBJETIVO GENERAL.</u> Determinar si existe relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la UNAS.	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u> Existe relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la UNAS.	<u>VARIABLE X</u> X = DIVERSIDAD GENERACIONAL Grupos generacionales - Baby Boomers - Generación X - Generación Y (Millennials) Dimensiones - Relaciones interpersonales - Uso de TI - Desarrollo profesional - Actitud ante el trabajo	<u>TIPO Y NIVEL</u> El estudio es aplicado y de nivel relacional. <u>DISEÑO</u> diseño no experimental de tipo transversal. <u>POBLACIÓN</u> Trabajadores administrativos de la UNAS en la condición de nombrados, contratados por servicios personales, contratados bajo el régimen CAS y servicios no personales. Muestra de estudio: 111 trabajadores.
<u>INTERROGANTES ESPECÍFICAS</u> ¿Existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso afectivo? ¿Existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso continuo? ¿Existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso normativo?	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u> Determinar si existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso afectivo. Determinar si existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso continuo. Determinar si existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso normativo.	<u>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</u> Existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso afectivo. Existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso continuo. Existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso normativo.	<u>VARIABLE Y</u> Y = COMPROMISO ORGANIZACIONAL Dimensiones - Compromiso Afectivo - Compromiso Continuo - Compromiso Normativo	<u>INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN</u> Cuestionario de encuesta compuesto por: -Escala de evaluación de los grupos generacionales en el trabajo (EEGGT). -Escala de medición del compromiso organizacional (EMCO).

ANEXO 2 - MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Diversidad Generacional	“Conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos”. (Alles, 2013).	Relaciones interpersonales	Interacción con pares	1
		Uso de TI	Dominio de ofimática y softwares especializados	2
			Medios digitales en la comunicación	3
		Desarrollo profesional	Respuesta a capacitaciones	4
			Plan de carrera en la organización	5
			Voluntad de asumir nuevos desafíos	6
		Actitud ante el trabajo	Respeto y autoridad	7
			Confianza en los superiores	8
			Reconocimientos	9
			Balance vida-trabajo	10
			Gusto por el trabajo	11
Compromiso Organizacional	“La medida en que las personas se identifican con la empresa que las emplea. El compromiso involucra el deseo de invertir grandes dosis de esfuerzo para provecho de la organización y la intención de permanecer en ella mucho tiempo”. (Chiavenato, 2009).	Compromiso Afectivo	Deseo de permanencia	12
			Identificación con la entidad	13
			Sentido de pertenencia	14
		Compromiso Continuo	Escases de oportunidades laborales	15
			Costo percibido por dejar la institución	16, 17
		Compromiso Normativo	Lealtad hacia la institución	18, 19
			Sentido de responsabilidad con el equipo de trabajo	20



ANEXO 3 - Cuestionario de Encuesta
Escala de evaluación de grupos generacionales en el trabajo y compromiso organizacional

Apreciado(a) señor(a), nos interesa obtener información sobre su grupo generacional y el nivel de compromiso que posee, para lo cual le agradeceremos responder el siguiente cuestionario:

Instrucciones: Marque con un aspa (x) la opción que mejor refleja su perspectiva personal (TED: Totalmente en Desacuerdo, ED: En Desacuerdo, N: Neutral/No sabe/No opina, DA: De acuerdo, TDA: Totalmente de Acuerdo), respecto a cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación:

Sus respuestas serán anónimas y confidenciales.

Tiempo de respuesta: Aproximadamente 10min.

Encuestador: Lic. Monica Gisela Justiniano Advincula

Datos demográficos:

Edad:

Tiempo en la institución:

Sexo (M/F):

Condición laboral (nombrado, contrato plaza orgánica, CAS, locación de servicios):

	ÍTEMS	TED	ED	N	DA	TDA
1	Me relaciono mejor con los colegas de mi edad que con el resto de mis compañeros.					
2	Soy ágil en el uso de Word, Excel, Power Point y no tengo dificultades para usar el software vinculado a mis funciones.					
3	Es mejor usar solo documentos formales para coordinar asuntos de trabajo, los medios digitales (Facebook, WhatsApp, correo electrónico) son muy informales.					
4	Las capacitaciones en mi institución no despiertan mi interés porque no aportan a mejorar mis labores.					
5	Deseo quedarme en esta institución hasta mi jubilación, me gusta la estabilidad.					
6	Prefiero desarrollarme en puestos no muy desafiantes ni complejos porque aprender nuevas cosas requiere mucho esfuerzo.					
7	El respeto que tengo a mis superiores es solo por su edad y jerarquía y no por su ejemplo.					
8	No confío en la calidad profesional ni personal de mis superiores, por ello tomo decisiones por mi cuenta y no los involucro.					
9	Para mí es muy importante que reconozcan mi trabajo con felicitaciones en público.					
10	Mi trabajo me esclaviza, no puedo dedicarme a mi familia y a otras áreas de mi vida.					
11	Me gusta mucho mi trabajo, disfruto lo que hago.					
12	Me sentiría feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.					
13	En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.					
14	Me siento como "parte de la familia" en esta organización.					
15	Necesito continuar en esta entidad porque no tengo oportunidades de encontrar otro empleo con características similares.					
16	Siento que he invertido mucho de mí en esta organización y dejarla significaría perderlo todo.					
17	Gran parte de mi calidad de vida se vería afectada si decidiera dejar esta organización.					
18	Siento gratitud sincera hacia la institución, me quedo porque le debo mucho.					
19	Dejar la organización ahora no sería lo correcto, me sentiría culpable, merece mi lealtad.					
20	No dejaría mi organización ahora porque tengo un sentido de responsabilidad con las personas que trabajan conmigo.					

Muy agradecida por su valiosa colaboración.



ANEXO 4 - Perfil de expertos para validación del instrumento de investigación

Variable: Diversidad Generacional.

Tesis: Diversidad generacional y compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva Tingo María.

Descripción: El formato tiene la finalidad de enmarcar las características que los profesionales poseen por los cuales fueron considerados como expertos para la validación de la escala de la variable Diversidad Generacional.

PERFIL DEL EXPERTO	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4
País de origen	Perú	Venezuela	Argentina	España
Grado a académico	Magister en Gestión de la Educación (PUCP)	Socióloga y Coach profesional certificada.	Abogada (Buenos Aires), Candidata al grado de maestría en la mención de Liderazgo educativo (Londres).	Licenciado en gestión de recursos humanos, master en prevención de riesgos laborales y en dirección y gestión RRHH.
Campo de especialización	Educación en filosofía y ciencias sociales.	Coaching de negocios.	Liderazgo educativo con enfoque generacional.	Gestión de Recursos Humanos
Experiencia en el campo de estudio	---	Coaching de negocios e innovación, especialista en integración de equipos con diversidad generacional, docente en materias de gerencia empresarial y gestión de recursos humanos.	Conferencista y capacitadora docente especializada en aprendizaje y liderazgo generacional, escritora e investigadora en diversidad generacional. (2016-actualidad).	Colaborador docente en materias de gestión de recursos humanos y gestión del talento, profesional escritor en el portal web especializado RRHH Digital y formador en prevención de riesgos laborales.
Logros y reconocimientos	---	7 reconocimientos obtenidos por actividades de motivación y fortalecimiento de la investigación de una universidad y por la culminación de programas de coaching ejecutivo.	4 reconocimientos obtenidos en ponencias y escritos referentes al liderazgo educativo generacional en Argentina.	4 reconocimientos figurando entre los más influyentes en RRHH.

PERFIL DEL EXPERTO	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4
Centro de labores	Centro educativo de nivel secundario.	GDC: Coaching de Negocios e Innovación.	Consultora y conferencista independiente.	Universidad Rey Juan Carlos, Asociación española de directores de Recursos Humanos.
Producción científica relacionada con el tema de estudio	Tesis posgrado: “La gestión de la diversidad generacional docente y sus desafíos frente al trabajo en equipo: un estudio de caso”. (2017)	---	15 publicaciones referidas la diversidad generacional en la educación y el liderazgo educativo. (2016-actualidad).	22 artículos de opinión realizados en revistas especializadas de Recursos Humanos.