



ESTUDIO COMPARATIVO DEL ENGAGEMENT Y EL COMPROMISO

LABORAL DE LAS GENERACIONES X e Y.

EL CASO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES.

TUTOR DE TESIS:

Dra. MARIELA GOLIK

TESISTA:

LEIDY JULIETH LASSO ORLAS

TITULO A OBTENER: MAGISTER EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DICIEMBRE DEL 2015

Dedicatoria

Para todos aquellos que en algún momento pensaron en rendirse...

Solo es cuestión de alzar la frente, enfocarse y luchar por cumplir el objetivo.

Agradecimientos

A Dios, por darme la fuerza para levantarme tras cada tropiezo.

A mis padres y hermana, por estar siempre apoyando y acompañándome en cada uno de los sueños que me propongo.

A mi abuela, por ser ese ser de luz y sabiduría que llena mi vida de amor.

A mi Asesora de Tesis y Docente Mariela Golik, por la buena disposición siempre, por la comprensión, por la buena guía y el excelente acompañamiento en este camino.

A la empresa de servicios profesionales que presto su colaboración para la obtención de los datos y así mismo a cada uno de las personas que se tomaron el tiempo para participar en la investigación.

A mis amigos, los de siempre y los de ahora, los de Buenos Aires y los de Colombia, gracias por estar siempre, por sus palabras de ánimo, por el apoyo a todos los niveles.

A algunas personas que ya no son parte de mi vida, pero que durante el tiempo que lo fueron me animaron, motivaron e hicieron todo lo posible por ayudarme a cumplir cada uno de mis sueños.

Gracias a todos!

Resumen

Actualmente, uno de los principales desafíos de las organizaciones es gestionar de una manera exitosa la diversidad generacional al interior de las mismas, y así lograr la integración, aprendizaje y el crecimiento de las personas integrantes de la organización.

Basándose en las diferencias de valores, actitudes de trabajo y formas de ver el mundo, el presente estudio tiene por objetivo comparar el nivel de engagement y compromiso organizacional entre la generación X e Y.

En la actualidad el “engagement” es un término que ha adquirido relevancia en los últimos tiempos volviéndose tendencia. Harter *et al* (2002), lo definen como el involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo, de manera que se considera que el engagement es la fuerza con la que una persona está vinculada a su organización. Por otro lado el “compromiso organizacional” para Meyer y Allen (1990), es la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización. Son dos términos íntimamente relacionados y que permiten en este estudio de caso establecer si son o no los jóvenes de la generación Y personas comprometidas con la organización a todos los niveles.

Mediante la aplicación de dos cuestionarios auto administrados: TCM (Employee Commitment Survey) para medir compromiso del trabajador con la organización y el UWES o Escala Utrecht de Engagement, se buscó medir en los participantes los niveles de estos dos constructos. Se interrogó una muestra de 150 personas (100 de la generación Y, 50 de la generación X) pertenecientes a una misma firma multinacional de servicios profesionales con presencia en la Argentina. Se encontró que a diferencia de estudios e investigaciones realizadas anteriormente la generación no ejerce una influencia significativa en el nivel engagement, mientras que para el nivel de compromiso laboral si lo es, siendo la generación X más comprometida laboralmente que la generación Y.

Palabras clave: Generación Y, Generación X, Engagement, Compromiso laboral.

Índice de contenido

1. INTRODUCCIÓN	6
2. PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPÓTESIS	10
2.1. Objetivos de la investigación	11
2.1.1. Objetivo general	11
2.1.2. Objetivos específicos.....	11
2.2.Hipótesis de trabajo.....	11
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1. Concepto de gestión intergeneracional.....	13
3.2. La generación Baby Boomers.....	17
3.3.La generación X.....	17
3.4.La generación Y o Millenials	19
3.5.El engagement y el compromiso organizacional.....	25
3.5.1. Definición de engagement	25
3.5.2. Diferencia entre engagement y compromiso organizacional ...	27
3.6.Contextualización: Características de la empresa	29
4. METODOLOGÍA	31
4.1.Tipo de investigación	31
4.2.Población y muestra del estudio	31
4.3.Unidad de análisis	32
4.4.Instrumentos para la recolección de datos	32
4.4.1. Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	32
4.4.2. Employee Commitment Survey (TCM)	33
4.5.Plan de análisis de datos	34
5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	35
5.1.Caracterización de la muestra	35
5.2.Descripción de las variables	40
5.3.Resultados obtenidos	52
5.3.1. Análisis comparativo del nivel de engagement entre generaciones	52
5.3.2. Análisis comparativo del nivel de compromiso organizacional entre generaciones.....	54
5.3.3. Análisis de correlación del nivel de engagement y compromiso organizacional entre generaciones	58
6. DISCUSIÓN	60
6.1.Engagement	60
6.2.Compromiso organizacional	62
7. CONCLUSIONES	66
8. BIBLIOGRAFÍA	68
9. ANEXOS	72

Índice de tablas

Tabla 1. Diferencias entre las generaciones.....	13
Tabla 2. Características principales de cada generación.....	16
Tabla 3. Edad de los participantes.....	35
Tabla 4. Sexo de los participantes.....	35
Tabla 5. Estado civil de los participantes.....	36
Tabla 6. Composición familiar de los participantes.....	36
Tabla 7. Composición del hogar de los participantes.....	37
Tabla 8. Principal ingreso económico en el hogar de los participantes.....	38
Tabla 9. Personas a cargo de los participantes.....	38
Tabla 10. Antigüedad de los participantes en la empresa.....	39
Tabla 11. Dimensión 1, Vigor; Variable 1(Engagement).....	40
Tabla 12. Dimensión 2, Dedicación; Variable 1(Engagement).....	42
Tabla 13. Dimensión 3, Absorción; Variable 1(Engagement).....	44
Tabla 14. Dimensión 1, Escala de compromiso afectivo; Variable 2. (Compromiso laboral).....	46
Tabla 15. Dimensión 2, Escala de compromiso de continuidad; Variable 2. (Compromiso laboral).....	48
Tabla 16. Dimensión 3, Escala de compromiso normativo; Variable 2. (Compromiso laboral).....	50
Tabla 17. Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de Engagement total según la generación de los participantes.....	52
Tabla 18. Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de las dimensiones de Engagement (Vigor, Dedicación y Absorción) según la generación de los participantes.....	53
Tabla 19. Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de Compromiso laboral total según la generación de los participantes.....	54
Tabla 20. Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de las dimensiones de	

Compromiso laboral (Compromiso afectivo, Compromiso de continuidad y Compromiso normativo) según la generación de los participantes.....	55
Tabla 21. Resultados del análisis de varianza (ANOVA) del nivel de compromiso laboral según el estado civil de los participantes.....	56
Tabla 22. Resultados del análisis de varianza (ANOVA) del nivel de compromiso laboral según las personas a cargo de los participantes.....	57
Tabla 23. Resultados del análisis de correlación entre engagement (Vigor, Dedicación y Absorción) con Compromiso laboral (Compromiso afectivo, Compromiso de continuidad y Compromiso normativo).....	58
Tabla 24. Resultados del análisis de la correlación Engagement – Compromiso laboral incluyendo como variable de control la edad.....	59
Tabla 25. Puntajes normalizados para el UWES-17.....	60

1. Introducción

“La gran mayoría de los seres humanos, solo trabajan forzados a ello, y de esta natural aversión de los hombres al trabajo, derivan los más difíciles problemas sociales”

El malestar de la cultura, Sigmund Freud, 1930.

Hoy en día el mundo laboral es cada vez más complejo. Esta complejidad se ve acrecentada por el hecho de que, en los últimos años en la estructuras de las organizaciones se han ido integrando diferentes generaciones portadoras de creencias, intereses y valores de trabajo diferentes. En un mismo ambiente organizacional se ve y se vive día a día la convivencia generacional.

Según Kupperschmidt (2000), las generaciones pueden definirse como un grupo identificable de personas que comparten año de nacimiento, edad y eventos significativos de su vida y etapas de desarrollo críticos. Ogg y Bonvalet en el 2006 (Simón y Allard *et al.* 2007) plantean el término generación como *“un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un grupo de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”*. (p.7)

Las diferentes generaciones que al día de hoy comparten un espacio laboral, parten de la base de diferentes concepciones y percepciones del mundo a su alrededor y particularmente del concepto de trabajo.

Hace algunos años se integró el último y más nuevo grupo generacional existente al mercado laboral: la generación Y, también conocida como “Generación del Milenio”, “Generación Millenials”, “Generación Net”, “Generación 2000”, entre otros nombres.

Actualmente, se encuentran tres generaciones (Baby Boomers, X e Y) y algunos tradicionales, compartiendo un mismo espacio de trabajo, y podemos afirmar que la existencia de una nueva generación ejerce una influencia muy importante sobre todos los sistemas de gestión de las empresas. A raíz de esto, es importante interrogarse sobre cuáles son las características e intereses particulares de los jóvenes que conforman dicha generación, ya que se evidencia que las estrategias de motivación, retención y gestión que funcionaban en las generaciones anteriores ya no lo hacen de manera tan exitosa en esta nueva. De allí parten una serie de trabajos de investigación que buscan establecer una definición clara del perfil de los jóvenes Millenials.

La generación “Y” o milenaria, según Wayne y Robert (2005) comprende aproximadamente 80 millones de jóvenes nacidos entre comienzos de los años 80 y el inicio del nuevo milenio, (1982 – 2000 aprox.) y aunque formalmente no se han establecido fechas exactas en las que comienza y termina el nacimiento de esta generación, la mayoría de los estudios realizados giran en torno a esas fechas.

Autores como Martin, Love, Levitt, Wilson, entre otros, plantean que algunas características de este grupo de personas, se mueven sobre el supuesto de necesitar tiempo para poder hacer lo que les da placer y que a diferencia de las generaciones anteriores no organizan su vida en torno al trabajo, sino que su compromiso es consigo mismos y con su propio desarrollo personal.

La generación Y no ve un aumento de responsabilidad como algo que tiene que ser evitado sino el terreno firme para desarrollar destrezas y talentos, les gusta el trabajo desafiante, la expresión creativa, aman la libertad y la flexibilidad y odian la microgerencia. (Martin, 2008)

Lowe, Levitt y Wilson (2008), plantean que *“la generación Y es la más educada y éticamente diversa que ha existido en la historia de Estados Unidos, se le ha dicho y tienden a creer que pueden hacer cualquier cosa. En el ambiente laboral estos tienden*

a favorecer un estilo gerencial inclusivo y no les gusta el sistema micro gerencial y lento, estos desean retroalimentación inmediata de su trabajo. La generación Y realiza un mejor trabajo cuando sus habilidades son armonizadas con un trabajo retante que los motive". (p. 43)

A raíz de las definiciones y/o características como las que plantean anteriormente los autores sobre la generación Y, es que se llega a pensar que tanta necesidad de libertad, de flexibilidad, y de compromiso consigo mismos y con su desarrollo, puede llegar a ocasionar bajos niveles de engagement y compromiso laboral. Asimismo, esta situación constituye un alerta para las organizaciones a la hora de incorporar a su equipo de trabajo a un miembro de la generación Y.

Las organizaciones buscan que sus empleados se comprometan y que logren vincularse conductual y emocionalmente, ya que este involucramiento logra aumentar la productividad y la efectividad de los miembros de la organización, es por esta razón que surge el concepto de engagement, que principalmente permite la retención del talento y la expansión de la participación del empleado a largo plazo en la organización (Cook, 2008).

La contribución de los empleados se convierte en un aspecto crucial para los negocios, pues las organizaciones quieren obtener resultados óptimos con la menor inversión de personal posible, por lo cual surge la necesidad de generar un "engagement" no solo de cuerpo sino también de mente y espíritu en cada uno de los integrantes de la organización. (Moreno & Velásquez, 2011). No es un secreto, que en la actualidad el compromiso de las personas con la organización es un factor significativo y que es de suma importancia que el área de Recursos Humanos identifique y analice que tan involucrados están sus colaboradores con la compañía, por esta razón es importante saber cuál es el tipo y el grado de engagement y compromiso

laboral de sus miembros para así poder crear y/o reforzar estrategias que estén adaptadas a las expectativas de sus colaboradores.

Harter *et al* (2002), considera que el engagement incluye el involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo, entonces, se puede considerar que el engagement logra ser la fuerza con la que una persona está vinculada a su organización y esta es una razón lo suficientemente importante como para darle la atención y prioridad que requiere.

Si bien el tema de la generación Y ha sido fuertemente analizado en su generalidad, luego de una revisión bibliográfica exhaustiva, podemos afirmar que los estudios empíricos realizados en empresas y la literatura existente sobre el grado de engagement y compromiso laboral de la Generación Millennial o Y en Argentina es muy limitada, asimismo, esta realidad se replica en la mayoría de países de Latinoamérica.

El engagement y el compromiso laboral no ha sido profundamente analizado teniendo en cuenta las características de las poblaciones, variables demográficas y rasgos que puedan influir en este fenómeno, razón por la cual la presente investigación constituye un aporte teórico y empírico al estudio de la “generación Y” en su ardua y extensa complejidad.

2. Problemas y objetivos

De acuerdo a las investigaciones realizadas en los últimos años, (Gonzales, 2001; Martin, 2005; Simón, C y Allard, G, 2007; Yeaton, 2008), la generación Y presenta ciertas características que las diferencian de las demás generaciones presentes hoy en las organizaciones (Baby boomers y Generación X). Entre estas características, se mencionan el cambio de los valores laborales, es decir la centralidad del trabajo, la importancia del equilibrio entre vida laboral y privada y el grado de compromiso laboral que sostienen con la organización en la cual desarrollan sus actividades profesionales.

En la literatura se ha presentado como característica el menor grado de engagement y compromiso laboral que presenta esta generación, sin embargo, no se han abordado las diferencias que presenta con respecto a las precedentes.

Con el objetivo de cubrir esta brecha existente en la literatura, la presente investigación tiene como objetivo dar respuesta a la siguiente pregunta:

Dadas las características que tiene la generación Y, en la que se plantea que no organizan su vida en torno al trabajo y mantienen un compromiso consigo mismos y con su desarrollo personal nos preguntamos:

¿Cuál es el grado de engagement y de compromiso laboral de los trabajadores de la firma de servicios profesionales pertenecientes a la generación Y, y en qué se diferencia del engagement y compromiso laboral de los pertenecientes a la generación X de la misma organización?

2.1.Objetivos de la investigación:

2.1.1. *Objetivo general.*

Determinar si el grado de engagement y compromiso laboral difieren entre la Generación X y la Generación Y, entre los trabajadores de una empresa multinacional de servicios profesionales con presencia en Argentina.

2.1.2. *Objetivos específicos.*

- Identificar los niveles de engagement laboral, específicamente conocer los niveles de vigor, dedicación y absorción de los trabajadores pertenecientes a la generación X y la generación Y.
- Determinar los niveles de compromiso organizacional, específicamente establecer los niveles de compromiso afectivo, normativo y de continuidad de los trabajadores de la generación X e Y.
- Comparar el nivel de engagement y de compromiso laboral entre ambas generaciones.
- Determinar si la edad, la antigüedad y/o el ser sostén de hogar inciden en los niveles de engagement y compromiso laboral de los miembros de la organización pertenecientes a la generación X e Y.

2.2.Hipótesis de trabajo.

La Generación Y posee un menor grado de engagement y compromiso laboral que la generación X.

3. Marco Teórico

El presente trabajo de investigación está enfocado hacia dos ejes teóricos, por un lado la generación Y o Millenials y, por otro lado, los conceptos de engagement y compromiso laboral de esta generación al interior de la organización.

Los jóvenes pertenecientes a esta generación son un desafío para las organizaciones y para los procesos y métodos que en la actualidad se usan desde los diferentes departamentos de Recursos Humanos.

En la actualidad se entiende por grupo generacional “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet, 2006), Sin embargo, la cercanía de edad no es rasgo suficiente para considerar a un grupo de personas de la misma generación, para esto también es necesario que estén presentes un conjunto de características dentro del contexto social tales como vivencias históricas compartidas, visión de la vida, del contexto y un conjunto de valores comunes.

En este momento, en la mayoría de las organizaciones existe una gran combinación de edades de los colaboradores, la última en integrarse a este gran grupo es la llamada generación Y o Millenials, que se unen junto a los Tradicionales, Baby Boomers y Generación X a un nuevo concepto de gestión intergeneracional.

La dinámica del mercado de trabajo, básicamente obliga a las organizaciones a comprender a los nuevos grupos de trabajadores que llegan a formar parte de ella, y asimismo a adaptarse a los requerimientos de sus empleados, todo esto en pro de la buena gestión teniendo en cuenta que cada uno de estos grupos generacionales tiene sus propias motivaciones, expectativas y aspiraciones de su entorno laboral.

En la actualidad según Chirinos (2009), están identificadas 4 generaciones que conviven en el espacio del ambiente laboral:

- Tradicionales (nacidos antes de 1941)
- Baby boomers (1942 - 1960)
- Generación X (1961 - 1981),
- Generación Y (1982 - 2000)

En el cuadro a continuación se pueden observar las principales diferencias entre generaciones:

Tabla 1.
Diferencias entre las generaciones

	Tradicionales	Baby Boom	Generación X	Generación Y
Perspectiva	Práctica	Optimista	Escéptica	Esperanzada
Ética Profesional	Dedicados	Volcados	Equilibrados	Decididos
Ante la autoridad...	Respeto	Amor/Odio	Desinterés	Cortesía
Liderazgo por...	Jerarquía	Consenso	Competencia	Colectivismo
Espíritu de...	Sacrificio	Automotivación	Anticompromiso	Inclusión

*Fuente: Lombardía, P Stein G, Y Pin, J (2008). “Políticas para dirigir los nuevos profesionales, motivaciones y valores de la generación Y”, IESE Business School – Universidad de Navarra.

Para lograr gestionar de una manera correcta, adecuada y eficiente la convivencia entre las diferentes generaciones, resulta imprescindible conocerlas y saber su forma de ver el mundo del trabajo, y así después poder adentrarnos en el tema que compete este trabajo que es el engagement y el compromiso organizacional.

3.1. Concepto de gestión intergeneracional

Durante la revisión teórica para la presente investigación, se pudo establecer que el impacto de la convivencia de las diferentes generaciones en el mundo laboral es importante y por este motivo es necesario conocer el concepto de gestión intergeneracional.

Se pueden establecer un conjunto de situaciones que caracterizan el mundo organizativo actual en las que es relevante tener en cuenta las diferencias de mentalidad y visión del mundo en función de las edades de cada colectivo (Lancaster y Stillman, 2002; Martin y Tulgan, 2001; Zemke et al. 2000).

Según Simón y Allard (2007) en su artículo “Generación “Y” y el mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales”, se puede sustraer que uno de los rasgos propios de la convivencia y de la gestión intergeneracional es que las características y el estilo de los niveles de directivos modulan la cultura corporativa.

Se menciona esto porque en la actualidad en una organización “típica” existe una combinación de diferentes edades de los empleados. Los que ingresan en mayor número son los pertenecientes a la generación “Y”, la mayor parte de las directivas son Baby boomers con un acceso en crecimiento a la generación X. Por esta razón es que el conocer las percepciones de cada generación ayuda a entender los fenómenos actuales al interior de la organización tales como: el equilibrio entre la vida personal y profesional, la resistencia a diferentes tipos de cambios y las tensiones que a partir de estos se generan producidas por las diferencias en la manera de concebir el mundo del trabajo de las diferentes generaciones.

La dinámica del mercado laboral está casi obligando a las organizaciones a comprender a los nuevos grupos de trabajadores y asimismo a adaptarse en la medida de lo posible a los requerimientos de sus nuevos empleados, en este sentido es de suma importancia el poder enfocarse en los jóvenes pertenecientes a la generación Millenials y realizar un análisis científico de estos desde el punto de vista profesional separando la realidad de sus características, de los prejuicios o valoraciones por parte de las generaciones anteriores.

Enfocándonos centralmente en el caso de la generación Y, según el libro blanco de la Unión Europea (2001) publicado por la Comisión Europea (documentos que contienen propuestas de acción comunitaria en un campo específico), se pueden identificar tres grandes condicionantes del ciclo vital de la generación Millenials:

1. Prolongación de la juventud: debido a las presiones económicas y sociales, las etapas de la vida “tradicionales” y los hitos que caracterizan el ciclo vital se experimentan en una edad más prolongada (independencia familiar, acceso al mercado laboral, finalización de estudios, paternidad, etc.)
2. Superposición de las fases del ciclo vital, en parte condicionado por el factor anterior. Esto supone recorridos no lineales donde la misma persona es estudiante y trabajador, a veces padre o madre, etc.
3. Como resultado de todo esto, se produce una mayor variabilidad entre las personas de la misma generación en cuanto a sus trayectorias vitales, al romperse los esquemas tan fijos en los que socialmente existían “rangos de tiempo” implícitos para cada hito vital, tal como estudiar, casarse, tener hijos, incorporarse formalmente a un puesto de trabajo, etc.

El siguiente cuadro contiene las principales características de las generación Baby boomers, X y Millenials, (no se incluye a la generación tradicional porque su presencia en el mercado laboral actual es mínima y no se incluye en la presente investigación).

Tabla 2.
Características principales de cada generación.

¿Quiénes son Baby Boomers?	¿Quiénes son Generación "X"?	¿Quiénes son Generación "Y" o "Millenials"?
<p>Nacido aprox. 1941 -1960</p> <p>Eventos que los definieron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Post II guerra mundial - Prosperidad - Televisión - Suburbios - Derechos civiles - Liberación de la mujer 	<p>Nacido aprox. 1961 – 1981</p> <p>Eventos que los definieron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Watwragate/lucha contra Irán - Alta tasa de divorcio - Wall Street – 1980 - MTV - Crisis de seguridad social - Despidos corporativos 	<p>Nacido aprox. 1982 – 2000</p> <ul style="list-style-type: none"> - Computadores e internet - Calentamiento global - Disparos en escuelas - Ataques terroristas - Diversidad - Actividades extracurriculares - Boom económico de los 90's
¿Cuál es su personalidad?	¿Cuál es su personalidad?	¿Cuál es su personalidad?
<ul style="list-style-type: none"> - Dispuesto a dar la milla extra - Optimistas - Positivos - Amor/Odio; relación con la autoridad - Idealista .Quiere tenerlo todo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ferozmente independientes - Orientados a resultados - Escépticos - Organizan su vida alrededor del trabajo - Pragmáticos - Lealtad con la empresa - Hemisferio izquierdo más desarrollado 	<ul style="list-style-type: none"> - Idealistas, buscan la felicidad - Conexión 24/7 - Trabajo en equipo - Pensamiento social y activo - Respeto por el otro - Orientado al logro - Estructurado - Hemisferio derecho más desarrollado (creativo) - Excelente formación académica.

*Fuente: Chirinos N, (2009). "Características generacionales y los valores, su impacto en lo laboral". Observatorio laboral revista Venezolana Vol. 2, N°4, julio – diciembre 2009, Universidad de Carabobo, 133 – 155.

A continuación, se presenta en detalle el conjunto de características que definen a cada una de las generaciones mencionadas anteriormente, haciendo énfasis en la generación "Y" o Millenials que es el eje del presente estudio de investigación.

Dichos rasgos y/o características determinan sus formas de relacionarse con su entorno, de contemplar la autoridad y el liderazgo y el mundo del trabajo en general.

3.2. La generación baby boomers.

Son los nacidos entre los años 1941 a 1960, durante el auge de esta generación se generaron cambios sociales importantes en el mundo empresarial, uno de los cambios más importantes ocurridos en este tiempo fue quizás la llegada del televisor, situación que implica la convivencia con un medio audiovisual que permite una accesibilidad a noticias e información de otras partes del mundo, las distancias y los tiempos llegan a reducirse y aceleran el ritmo de vida personal y laboral.

Los padres de los pertenecientes a esta generación (tradicionales) se esforzaron mucho por darles a sus hijos las oportunidades que ellos no tuvieron y por esto es una generación mucho más culta, son mucho más idealistas y optimistas que sus predecesores que estuvieron rodeados de guerras y posguerras. También presenciaron revoluciones sociales como la aceptación del divorcio, la píldora anticonceptiva y el consumismo. Son personas dispuestas a dar siempre una milla extra, con una alta estabilidad laboral, que por lo general duraban casi toda la vida en una sola organización.

3.3. La Generación “X”

Son los nacidos entre los años de 1961 a 1981, según Simón y Allard (2007), esta generación se va en contra de los valores que caracterizaron a sus padres y ofrecen un modelo social radicalmente diferente, este grupo después de una juventud prospera se ve con un acceso más difícil al mercado laboral debido al entorno legislativo, sus mayores ven esta actitud como rasgos individualistas.

Esta generación se resiste a seguir la pauta social de sus padres y retrasa las edades del matrimonio y procreación, y frente al idealismo de los baby boomers, esta generación es escéptica. Mientras sus padres gozaban de amplias oportunidades

laborales, ellos luchaban contra la incertidumbre de una realidad marcada por reestructuraciones y desaceleración económica.

La generación X, se revela contra la visión del trabajo de los Baby Boomers y apoyan algunas políticas de flexibilidad y conciliación que empiezan a tomar importancia en el mundo de la empresa. Las proporciones de mujeres cualificadas que acceden a puestos profesionales suponen el inicio de otro cambio en las percepciones del entorno social.

Lombardi, Sten y Pin (2008) establecen que esta generación vivió importantes momentos desde el punto de vista político, esto inicia un camino que desembocaría en la caída del muro de Berlín, razón por la cual las personas pertenecientes a esta generación no ven el éxito de la misma manera de sus padres, son más escépticos, más difíciles de alcanzar por parte de los medios tradicionales de comunicación y marketing, se caracterizan por su cinismo y desilusión ante los valores de sus padres.

En el marco de esta generación, surge una subcategoría llamada *yuppies* (*Young Urban Professionals*) que son un subgrupo caracterizado por un alto poder adquisitivo y por progresar social, profesional y económicamente. Shapiro (1991) brinda connotaciones negativas de este subgrupo en lo que se proponía un “se vale todo” en pro del éxito social y económico.

Dentro de los *yuppies* se crean los *Dinkies* (*Double-Income No kids yet*) que son parejas que posponen la creación de una familia para dedicarse exclusivamente a sus carreras profesionales, justificándose en que no se sienten capaces de educar a los hijos, o porque sencillamente no les gustan los niños, son profesionales de alto nivel y sus motivaciones giran en torno al mantenimiento de su rango socioeconómico. Han sido muy criticados por su actitud egoísta y hedonista, en la que es más importante el consumismo que otros valores incluida la familia.

3.4.La Generación “Y” o Millenials

Esta generación nacida entre los años 1982 y 2000, son hijos deseados en su mayoría y protegidos por una sociedad preocupada por su seguridad.

Uno de los mayores factores diferenciales de esta generación con sus antecesores es la vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas. Sin embargo en la actualidad, la generación Y está resultando especialmente compleja de integrar en las empresas, sus expectativas son nuevas y se considera la “generación excluida”.

Esta generación llega al mundo en un ambiente de cambio, transformación y preocupación política, muchos son hijos únicos o tienen pocos hermanos y hay la gran posibilidad de que sus madres trabajen. Es la primera generación que ha convivido siempre con las nuevas tecnologías de la información y que difícilmente entiende el mundo sin ella, este mundo (internet e informática) forma parte de su rutina diaria y así mismo condicionan sus hábitos de vida, comunicación y trabajo.

Lombardía, Stein y Pin (2008) establecen algunas características específicas en el entorno social en el momento en que los jóvenes de la generación “Y” llegaban al mundo y que tiene una relación directa en su accionar en la actualidad:

- Bonanza económica que no han vivido sus padres, ni sus hermanos mayores, que aún tienen miedo al desempleo.
- Posibilidades de que sus madres se hayan incorporado al mercado laboral.
- Jornadas interminables de ambos cónyuges.
- En general, un ambiente propenso a la apertura, al no establecimiento de normas, y no porque la generación X no acate normas, sino porque las han interiorizado, tras una ligera ampliación de límites y las dan por supuestas.

- La disponibilidad de recursos económicos y el optimismo sobre la evaluación de la situación económica lleva a muchos padres a considerar la formación de sus hijos como la mejor inversión, ellos han vivido un mercado laboral con altos índices de desempleo y han visto como los conocimientos, los títulos y la formación se convertían en las mejores armas para salir adelante en esa situación. Como es lógico, y en los casos en que es posible, van a hacer auténticos esfuerzos por ofrecer a sus hijos (generación Y) todas las posibilidades de formación a su alcance.

- Posiblemente estén solos, en familias de tamaño más reducido, donde el trabajo está muy presente y lo invade todo, y además, es algo positivo y a fomentar.

Los jóvenes Millenials están marcados por eventos significativos generacionales propios de la última década del Siglo XX y la primera del Siglo XXI, se caracterizan por haber crecido con PC y acceso a internet en sus hogares, entienden la tecnología como parte de su vida cotidiana, sus padres sufrieron la revolución de la productividad y la ruptura del contrato tácito del empleo permanente (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro, 2009).

Todo este tipo de situaciones provoca que esta generación otorgue una gran importancia a su vida personal, a los vínculos familiares y a las relaciones con sus amigos, esto también permite que estas personas en el ambiente laboral se comporten de la forma que lo hacen, poniendo un foco importante en el balance del nivel del trabajo con su vida personal.

Por otro lado, teniendo en cuenta que esta ha sido la única generación que desde siempre ha convivido con la tecnología, Castells en 2001 plantea la importancia de la relación de las tecnologías de la información y el capitalismo global, características que están directamente ligadas al desarrollo de la generación Y:

- La productividad y la competitividad son función de la producción de conocimiento y el tratamiento de la información: las empresas y los territorios se organizan en redes de producción, gestión y distribución, y las actividades económicas se realizan a escala planetaria.

- Las tecnologías de la información y la comunicación proporcionan la infraestructura de la nueva economía.

- La versatilidad y el dinamismo de esta revitalización capitalista parece propiciar, por primera vez en la historia, una expansión sin límites ni obstáculos.

Teniendo en cuenta las características anteriores se puede ver cuál es el contexto en el que vive la generación Y, sus altos niveles de formación y su capacidad de adaptación a la diversidad son buenas armas para moverse en el entorno actual.

Por otro lado, y adentrándose un poco más en las características de esta generación, Boshma (2007) establece que estos jóvenes están llenos de autoconfianza y consideran que tienen un gran futuro, el autor hace mención a una serie de particularidades para describir a los pertenecientes a esta generación:

- Pueden parecer superficiales e indiferentes, pero en realidad tienen interés y están llenos de pasión.

- Aprenden de forma lateral, por asociación de ideas, y no de forma lineal en base a patrones fijos, como las generaciones anteriores. Además, se preocupan por investigar y descubrir cómo hacer las cosas sin esperar que alguien les explique cómo hay que hacerlo.

- Consideran la justicia como el más alto de los valores, y respetan a todo aquel que sea auténtico y sincero.

- Tienen la capacidad de comunicarse entre sí, viven, aprenden y trabajan en red.

Por el entorno en que han crecido, estos jóvenes son personas con mayor iniciativa, gran capacidad de análisis y resolución de conflictos y se desenvuelven muy bien en entornos creativos, donde las iniciativas que ellos plantean puedan dar frutos y sus esfuerzos individuales sean reconocidos y remunerados.

En la actualidad los jóvenes pertenecientes a la generación Y, tienen unas claras expectativas de lo que esperan en el ámbito laboral, según Dytchwald et al (2006), algunas de ellas son:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones.
- Entorno de trabajo agradable, que fomente relaciones sociales.
- Oportunidad de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo.
- Retribución por resultados.
- Flexibilidad temporal y espacial

Gonzáles (2011) en su artículo de investigación “la incorporación de la generación Y al Mercado laboral. El caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia” como conclusión plantea cinco situaciones que ocurren al interior de las organizaciones que incorporan a la nueva generación:

- Se prevé un alargamiento de la edad de jubilación. Sin embargo, las empresas no valoran en general, a los profesionales de mayor edad y procuran rejuvenecer la plantilla. Hay escasez de personas en muchas posiciones.
- La generación Y está resultando especialmente compleja de integrar en las empresas. Sus expectativas son nuevas y la consideran “la generación excluida”.
- Hay un factor de diversidad añadido que se origina por la inmigración, hay además una creciente incorporación de la mujer en las empresas.
- En muchas empresas, las horas de trabajo y la presión son muy elevadas, lo que dificulta la conciliación de la vida personal y profesional.
- Los trabajadores han mantenido o disminuido su poder adquisitivo; sin embargo en los últimos años los beneficios empresariales y los sueldos de la alta dirección han aumentado extraordinariamente.

Por otro lado, este mismo autor, Gonzáles (2011), también plantea que esta generación se diferencia de sus antecesoras al no parecer importarles el tema de la rotación de personal, ya que la situación del mercado laboral se lo permite, y si bien les motiva de cierta forma escalar posiciones esto no lo relacionan con rango o poder sino mayor reconocimiento y mayor capacidad de poner en marcha sus iniciativas y seguir sus propios designios.

A los jóvenes les reconocen mayor movilidad laboral y rotación que a los trabajadores mayores. La renuncia voluntaria es el principal motivo para los jóvenes de dejar el trabajo, en otras palabras; son los jóvenes quienes generalmente toman la decisión de irse, buscando principalmente mejores oportunidades. Esto refleja un cambio cultural del mundo del trabajo y sus condiciones, además del concepto de relación laboral que poseen las personas jóvenes: el hecho de mantener un mismo

trabajo por más de diez años es excepcional. Hoy en día la duración promedio de la relación laboral ronda los tres años. (Campusano y De la Lastra, 2006).

Esta serie de cuestiones, pueden llegar a hacer pensar a las generaciones antecesoras que los jóvenes Millenials tienen poco nivel de compromiso hacia la organización a la que pertenecen. Mientras las generaciones anteriores valoraban de sobremanera la lealtad, la antigüedad, la seguridad y la autoridad, los jóvenes Millenials reflejan y no esconden sus deseos de libertad, colaboración y diversión.

La conclusión que se puede establecer a partir del conocimiento de cada una de las generaciones es que los baby boomers están orientados al trabajo como ancla de vida, los miembros de la generación X si bien disfrutaban de trabajar también se preocupan por el equilibrio vida-trabajo. En tanto, la confianza de la generación Y está en la tecnología, esto lleva a considerar diferentes personalidades que se basan en la flexibilidad laboral, de manera tal que sus evaluaciones deben estar con respecto a los resultados laborales y no donde, cuando o como fue realizado el trabajo (Chirinos, 2009).

Frente a estos cambios generacionales, Tapscot (2009), afirma que las organizaciones tienen dos opciones:

1. Negarse a adaptarse a la generación Y, y así reforzar las barreras generacionales y perder la oportunidad de aprender de esta nueva generación y absorber su modo de pensar y sus herramientas de colaboración.
2. Adoptar el camino de la colaboración que proponen estos jóvenes, trabajar en la cultura corporativa y trabajar de la manera del S. XXI, volviéndose así empresas flexibles y ganadoras.

La idea central de la gestión intergeneracional, está en cambiar el viejo modelo de Recursos Humanos de reclutamiento, entrenamiento, supervisión y retención, y empezar

a trabajar con un nuevo modelo que rompa las barreras generacionales y estén preparados para los choques generacionales, convirtiendo el proceso de Recursos Humanos en un nuevo modelo: Iniciar, participar, colaborar y desarrollar.

Otro de los ejes teóricos del presente trabajo de investigación apunta a los conceptos de engagement y compromiso laboral. El concepto de engagement con el pasar del tiempo ha adquirido una gran importancia al interior de las organizaciones y se han convertido en una herramienta de utilidad para incrementar los niveles de productividad de los trabajadores.

3.5. El engagement y el compromiso organizacional

3.5.1. Definición de Engagement

Las organizaciones buscan que sus empleados estén comprometidos y se vinculen emocional y conductualmente a la misma ya que esto, además de aumentar la productividad, permite que la satisfacción del cliente sea mayor, es por esto que surge el concepto de engagement el cual permite la retención del talento y la expansión de la participación del empleado a largo plazo en la organización (Cook, 2007).

El punto de partida del estudio del engagement se centra en la Psicología Positiva, que según Seligman (1999) se caracteriza por el estudio científico del funcionamiento óptimo del ser humano y se enfoca en encontrar las fortalezas y virtudes de las personas para lograr un mayor bienestar. Cuando logramos aplicar el conocimiento psicológico al mundo organizacional, lo que se está logrando es el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones y su gestión efectiva, en conclusión, lo que busca la Psicología Ocupacional Positiva o POP es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, potencializando la calidad de vida laboral y organizacional.

En definitiva la POP busca dar cuenta del rol que cumplen las organizaciones en relación al crecimiento y bienestar psicológico de los empleados (Salanova, Martínez y Llorens, 2005).

El concepto de engagement, es utilizado por primera vez en el año 1993 cuando autores como Kahn lo describe como un concepto relacionado con una motivación importante y única, el total aprovechamiento de las energías del empleado en términos físicos, cognitivos y emocionales, pero el autor Shaufelli y sus colaboradores logran en el año 2002 definir el concepto como *“Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción, logrando ser un fenómeno individual que denota el compromiso y el vínculo emocional de los empleados con su trabajo”* (p. 464).

Según Gerardo y Pico (2012), el engagement busca que la relación que crean las personas con las organizaciones genere un estado psicológico positivo como mediador del bienestar y de auto-eficacia profesional, por esto, cuando el vínculo de la persona con la organización se considera positivo, el empleado se motiva a trabajar, este vínculo o engagement, se caracteriza por tres factores importantes que son: sentimientos de vigor, dedicación y absorción.

Según Wefald y Downy, (2009), estas tres características pueden entenderse de la siguiente forma:

- El vigor: Es sinónimo de fuerza, caracterizado por altos niveles de energía mientras se está trabajando, también se puede entender como la capacidad que tiene el individuo para no cansarse con facilidad y enfrentar con persistencia las dificultades.
- La dedicación: Se puede entender como la fuerte implicación del empleado en el trabajo, el entusiasmo, el motivo de orgullo e inspiración en la organización.

- La absorción: es el agrado de estar en el trabajo, la complacencia por encontrarse inmerso en el mismo y el sentimiento que experimenta la persona de que el tiempo pasa rápidamente y siente que no puede desprenderse de la organización.

Para Shaufeli, citado por Wefald (2009), el engagement es entendido como el compromiso del empleado hacia la empresa, haciendo referencia a un estado cognitivo-afectivo persistente en el tiempo, relacionado con el deseo de permanecer en la organización, por otro lado, también se establece que el engagement se caracteriza por el alto grado de energía con la que el empleado realiza las labores y cumple los objetivos organizacionales, por la implicación con la que se compromete, por los grados de pertenencia y de participación que muestra y por la eficacia que alcanza.

Para Salgado y Peiro (2008), el engagement es el conjunto de experiencias positivas que pueden derivarse del trabajo y que hacen que la persona se vincule a la organización.

De modo similar para Zhang y Bartol (2010), el engagement es visto como un proceso de compromiso creativo, en donde se ve la participación de los empleados en los métodos y procesos relevantes para la identificación de problemas, la búsqueda de información y codificación y la generación de nuevas alternativas

A partir de las definiciones anteriores, se puede concluir que el engagement es un estado psicológico positivo, que logra perdurar en el tiempo, que se caracteriza por altos niveles de energía, concentración, entusiasmo y sensación de agrado mientras se cumple la labor.

3.5.2. Diferencia entre “engagement” y “compromiso organizacional”

Dentro del desarrollo del presente trabajo de investigación, también se menciona el término “compromiso organizacional”, para lo que resulta importante el poder

establecer si existe alguna diferencia entre estos dos términos que se encuentran profundamente relacionados.

Para Meyer y Allen (1990), el compromiso organizativo se define como la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización y dividen el concepto en tres dimensiones:

1. Afectiva: referida al apego emocional o lazos emocionales que siente el empleado y que le genera participación hacia la organización.
2. Continuidad: hace referencia a aquella necesidad que se genera en el individuo de sentirse perteneciente a la organización.
3. Normativa: lealtad a la organización por los beneficios que recibe, por esto mismo brinda su esfuerzo para permanecer en ella.

Adicionalmente, May, Gilson y Harter (2004) identifican tres dimensiones del compromiso de trabajo y/o compromiso organizacional: el componente físico se describe como aquella energía utilizada para realizar una labor en el trabajo, el componente emocional es descrito como los sentimientos efectuados en la labor y el componente cognitivo se describe como la implicación en un trabajo, de tal manera que todo lo demás se olvida.

Haciendo un análisis a mayor profundidad, estas tres dimensiones anteriormente mencionadas por May, Gilson y Harter (2004) acerca del compromiso organizacional, se encuentran relacionadas con los componentes que Shaufeli (2002) describe para definir el engagement, con la única diferencia es que Shaufeli tiene en cuenta otros factores del compromiso organizacional como son implicación, participación y eficacia del individuo en la organización.

Estudios Como “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? Realizado por Halberg y Schaufeli en 2006, establecen con éxito que el engagement, la implicación con el trabajo y el compromiso organizacional, representan tres construcciones empíricamente distintas, con diferencias conceptuales pero con una interrelación entre si, en la que para su estudio se deben tener en cuenta las características personales de cada individuo.

Estos dos conceptos (engagement y compromiso organizacional), se encuentran íntimamente relacionados porque los dos plantean un estado positivo y de bienestar del individuo en su ambiente laboral, sin embargo, la pequeña diferencia entre ellos es que el engagement hace referencia a un vínculo afectivo positivo con componentes conductuales, motivacionales y afectivos hacia la organización, mientras el compromiso organizacional hace referencia a la lealtad y dedicación hacia la compañía, pero en conclusión estos dos términos se refieren al nivel de entusiasmo y motivación que tiene el individuo en un ambiente organizacional y que permite un óptimo desarrollo dentro de la misma.

3.6. Características de la empresa.

Esta organización, es una de las mayores firmas de servicio profesionales a nivel mundial e incluye cuatro principales líneas de servicio: Assurance Service, Tax Service, Advisory Services y Transaction Advisory Services.

Asimismo, forma parte de las empresas de servicios profesionales catalogadas como Big Four (Cuatro grandes), es una organización con operaciones comerciales en todo el mundo, dividido estratégicamente en 4 áreas:

1. Europa, Oriente Medio, India y África.
2. América
3. Asia y el Pacifico

4. Japón.

Cada área tiene una estructura de negocio idéntico y un equipo de gestión que está dirigido por un Socio/Gerente del área que es parte del Consejo Ejecutivo Mundial. El objetivo de esta estructura es el poder atender con la mayor eficacia posible a clientes cada vez más globales, que poseen intereses multinacionales.

El área de América, a su vez se divide en South América Sub Área (SASA): a esta región pertenecen Chile, Venezuela, Ecuador, Brasil, Perú, Colombia, Paraguay y Argentina.

La sucursal local, cuenta con más de 1000 empleados ubicados en Buenos Aires y Córdoba.

Dentro de su estructura organizacional la empresa apuesta a la inserción laboral de jóvenes estudiantes y jóvenes profesionales de carreras alineadas con el negocio y así brindan la oportunidad de que estos jóvenes inicien su desarrollo de carrera dentro de la organización. Por esta misma razón es que más del 50% aprox. de los empleados de la empresa en Argentina son pertenecientes a la generación Y. El departamento de Recursos Humanos, día a día se enfrenta al desafío de crear estrategias que logren retener y mantener a sus miembros motivados.

El presente estudio de caso se realiza en esta organización, principalmente por la facilidad de acceso a la población objetivo, pero más que eso, porque esta presenta las características adecuadas para realizar una comparación entre generaciones.

4. Metodología

4.1. Tipo de investigación

Se realizará un estudio de caso exploratorio, cuantitativo inferencial y transversal.

4.2. Población y muestra del estudio

La población que se usó para la presente investigación está constituida por empleados de una firma multinacional de Servicios Profesionales con locación en Argentina, pertenecientes a las generaciones X (1961 - 1981) e Y (1982 - 2000) y que son activamente laborales en el momento de la aplicación del instrumento.

- Población objetivo: Personas pertenecientes a la generación X o a la generación Y.
- Muestra: 150 personas trabajadores activos de la firma multinacional de servicios profesionales con presencia en Argentina, 100 pertenecientes a la generación Y y 50 pertenecientes a la generación X.

Cabe mencionar que esta situación de diferencia de cantidad de personas encuestadas para cada una de las generaciones se da debido a que, a mayor nivel dentro de la estructura organizacional menos cantidad de cargos hay. Según las pirámides organizacionales en la base se encuentran los cargos de staff (en su mayoría ocupado por jóvenes de la generación Y) y a medida que va subiendo la estructura esta se va achicando y estos cargos de conducción son ocupados por personas pertenecientes a la generación X. Esta muestra presenta la misma proporción que se observa en la organización en la actualidad.

La muestra es no probabilística (de tipo intencional), atendiendo a las condiciones de viabilidad y factibilidad definidas desde un marco limitado de accesibilidad posibilitada desde la organización.

4.3.Unidad de Análisis

Cada una de las personas pertenecientes a la generación X o Y que cumplan con los siguientes criterios de inclusión:

- Trabajadores que en el momento de la aplicación del instrumento se encuentren activos dentro la firma de servicios profesionales
- Personas que voluntariamente deseen participar en la investigación.
- Personas entre 20 y 50 años.

4.4.Instrumentos de recopilación de datos

Para la recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

Engagement

4.4.1. Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

El UWES o Escala Ulterch de engagement en el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2003; Schaufeli, Solanova, Gonzáles Roma y Bakker, 2002) es el cuestionario más utilizado para la evaluación del engagement, así como el instrumento que ha facilitado la investigación sistemática del constructo.

Este cuestionario incluye 3 subescalas (vigor, dedicación y absorción), originalmente el UWES incluía 24 ítems aunque tras ciertas depuraciones psicométricas la versión definitiva quedo establecida en 17, los mismos son evaluados con una escala Likert de 0 a 6, siendo 0 (cero) nunca y 6 (seis) siempre, Actualmente está disponible y validada en 17 idiomas, incluyendo el castellano.

En nuestra muestra, el instrumento presenta adecuadas características psicométricas de validez y confiabilidad, esto teniendo en cuenta que como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach: 0.6 (cuestionable), 0.7 (aceptable), 0.8 (bueno), 0.9 (excelente).

En este caso, los valores de Alfa de Cronbach para cada escala son los siguientes:

- Escala de vigor: consta de 6 ítems y su Alfa de Cronbach fue de 0.84
- Escala de dedicación: consta de 5 elementos y su Alfa de Cronbach fue de 0.89
- Escala de absorción: consta de 6 elementos y su Alfa de Cronbach fue de 0.83

Compromiso Organizacional

4.4.2. Employee Commitment Survey (TCM)

Esta herramienta está basada en el modelo de tres componentes de compromiso (Meyer y Allen, 1991; 1997), el Employee Commitment Survey (TCM) o traducido al español Encuesta de Compromiso del Empleado, mide tres formas del compromiso de las personas en una organización. Todo esto basado en tres escalas validadas sobre las que se plantea la teoría, con una escala Likert de 1 a 7 siendo 1(unos) totalmente desacuerdo y 7 (siete) muy de acuerdo:

1. Escala de Compromiso Afectivo (ACS): basado en el deseo, (6 ítems; i.e., “Yo sería muy feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización”).
2. Escala de Compromiso de Continuidad (CCS): basado en el costo, (6 ítems; i.e., “Me sentiría culpable si me fuera de esta organización en este momento”).

3. Escala de Compromiso Normativo (NCS): basado en la obligación, (6 ítems; i.e., “Ahora mismo, estar en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo”).

Se utilizó una versión académica de la herramienta, preparada para quienes tienen la intención de usar el cuestionario con fines de investigación académica, la misma fue traducida por la autora del presente proyecto de investigación. Y validado por dos profesionales de la disciplina.

Según Nunally (1978, 245 – 246) dentro de un análisis exploratorio estándar, el valor de fiabilidad en torno a 0.7 es adecuado, de modo que nuestras escalas presentan un índice de fiabilidad adecuado con los siguientes valores para cada escala:

- Escala de compromiso normativo: Consta de 6 elementos con un Alfa de Cronbach de 0.85
- Escala de compromiso de continuidad: Consta de 6 elementos con un Alfa de Cronbach de 0.80
- Escala de compromiso normativo: Consta de 6 elementos con un Alfa de Cronbach de 0.80

4.5. Plan de análisis de datos

Los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente mediante el software SPSS 22.0 versión en castellano.

Se realizaron los análisis descriptivos correspondientes (media, mediana, frecuencia, desvío estándar) y bivariados (chi cuadrado, correlación, anova). Se aceptó un error menor al 5% ($p < 0.05$).

5. Presentación y análisis de datos

5.1. Caracterización de la muestra

Dentro de esta caracterización de la muestra se incluyen a los criterios de análisis “estado civil” y “personas a cargo” en relación al engagement y compromiso organizacional dado que la tenencia a permanecer en una organización aumentan cuando existen responsabilidades económicas y personas a cargo (sea padres o hijos). En este sentido las personas solteras son más flexibles y movibles.

Datos socio-demográficos

Tabla 3.

Edad de los participantes.

Generación	Media	N	Desviación estándar
Gen Y	25,3300	100	3,01530
Gen X	44,3800	50	6,09747
Total	31,6800	150	9,97266

Tabla 4.

Sexo de los participantes.

			Generación		Total
			Gen Y	Gen X	
Sexo Femenino	Recuento	67	31	98	
	% dentro de Generación	67,0%	62,0%	65,3%	
Masculino	Recuento	33	19	52	
	% dentro de Generación	33,0%	38,0%	34,7%	
Total	Recuento	100	50	150	
	% dentro de Generación	100,0%	100,0%	100,0%	

La encuesta fue respondida por 150 personas, empleados de una firma multinacional de servicios profesionales con presencia en Argentina. Esta población se dividió según a la generación a la que pertenecían (100 personas de la generación Y/ 50 personas de la

generación X). La edad promedio para los pertenecientes a la generación Y es de 25 años con un porcentaje de 67% mujeres y 33% hombres, para la generación X es de 44 años con un porcentaje del 62% mujeres y 38% hombres y para la población total es de 31 años con un porcentaje del 65,3% mujeres y 34,7% hombres.

Tabla 5.

Estado civil de los participantes.

			Generación		Total
			Gen Y	Gen X	
Estado civil	Soltero	Recuento	78	7	85
		% dentro de Generación	78,0%	14,0%	56,7%
	En pareja (Conviven)	Recuento	14	8	22
		% dentro de Generación	14,0%	16,0%	14,7%
	Casado	Recuento	7	27	34
		% dentro de Generación	7,0%	54,0%	22,7%
	Separado	Recuento	1	8	9
		% dentro de Generación	1,0%	16,0%	6,0%
Total	Recuento		100	50	150
	% dentro de Generación		100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 6.

Composición familiar de los participantes.

			Generación		Total
			Gen Y	Gen X	
Cantidad de hijos	No	Recuento	97	18	115
		% dentro de Generación	97,0%	36,0%	76,7%
	Si	Recuento	3	32	35
		% dentro de Generación	3,0%	64,0%	23,3%
Total	Recuento		100	50	150
	% dentro de Generación		100,0%	100,0%	100,0%

De los participantes pertenecientes a la generación Y, el 78% son solteros, el 14% vive en pareja, el 7% está casado y el 1% está separado, mientras que el estado civil

para los participantes de la generación Y el 14% está soltero, el 16 % está en pareja, el 54% está casado y el 8% está separado. El 97% de los participantes de la generación Y No tiene hijos y el 64% de los participantes de la generación X Si tiene hijos.

Tabla 7.

Composición del hogar de los participantes.

			Generación		Total
			Gen Y	Gen X	
En la actualidad vive con:	Padres	Recuento	47	0	47
		% dentro de Generación	47,0%	0,0%	31,3%
	Pareja	Recuento	19	11	30
		% dentro de Generación	19,0%	22,0%	20,0%
	Pareja e hijos	Recuento	2	24	26
		% dentro de Generación	2,0%	48,0%	17,3%
	Hijos	Recuento	0	2	2
		% dentro de Generación	0,0%	4,0%	1,3%
	Familiar	Recuento	7	0	7
		% dentro de Generación	7,0%	0,0%	4,7%
	Amigos	Recuento	3	0	3
		% dentro de Generación	3,0%	0,0%	2,0%
	Solo	Recuento	22	13	35
		% dentro de Generación	22,0%	26,0%	23,3%
Total	Recuento	100	50	150	
	% dentro de Generación	100,0%	100,0%	100,0%	

Dentro de la información más relevante obtenida, se puede constatar que el 47% de la generación Y viven con sus padres, mientras el 48% de la generación X viven con su pareja e hijos.

Tabla 8.*Principal ingreso económico en el hogar de los participantes.*

			Generación		Total
			Gen Y	Gen X	
Es usted el principal ingreso económico de su hogar	Si	Recuento	26	31	57
		% dentro de Generación	26,0%	62,0%	38,0%
	No	Recuento	74	19	93
		% dentro de Generación	74,0%	38,0%	62,0%
Total	Recuento		100	50	150
	% dentro de Generación		100,0%	100,0%	100,0%

Se puede evidenciar que el 26% de los encuestados de la generación Y es el principal ingreso económico en su hogar frente al 62% de los participantes de la generación X.

Por otro lado el 74% de los participantes de la generación Y no es el principal aporte económico en su hogar frente a un 38% de la generación X.

Tabla 9.*Personas a cargo de los participantes.*

			Generación		Total
			Gen Y	Gen X	
Alguien depende económicamente de usted?	Si	Recuento	5	27	32
		% dentro de Generación	5,0%	54,0%	21,3%
	No	Recuento	95	23	118
		% dentro de Generación	95,0%	46,0%	78,7%
Total	Recuento		100	50	150
	% dentro de Generación		100,0%	100,0%	100,0%

En cuanto a la dependencia económica de los participantes, se puede observar que de los pertenecientes a la generación Y el 5% tiene alguien que depende económicamente del frente a un 95% que no tienen a nadie a cargo, con respecto a la generación X el 54% tienen alguien que depende económicamente del frente a un 46% que no tiene nadie a cargo.

Tabla 10.*Antigüedad de los participantes en la empresa.*

			Generación		Total
			Gen Y	Gen X	
Tiempo de trabajo en la empresa actual	De tres meses a 1 año	Recuento	38	2	40
		% dentro de Generación	38,0%	4,0%	26,7%
	de 1 a 3 años	Recuento	43	3	46
		% dentro de Generación	43,0%	6,0%	30,7%
	de 3 a 5 años	Recuento	15	4	19
		% dentro de Generación	15,0%	8,0%	12,7%
	de 5 a 10 años	Recuento	4	8	12
		% dentro de Generación	4,0%	16,0%	8,0%
	Más de 10 años	Recuento	0	33	33
		% dentro de Generación	0,0%	66,0%	22,0%
Total	Recuento		100	50	150
	% dentro de Generación		100,0%	100,0%	100,0%

Para los participantes de la generación Y su antigüedad dentro de la organización es: 38% de tres meses a un año, 43% de 1 a 3 años, 15% de 3 a 5 años, 4% de 5 a 10 años y ningún participante a estado más de 10 años, mientras que para los participantes de la generación X es de: 4% de tres meses a 1 año, 6% de 1 a 3 años, 8% de 3 a 5 años, 16% de 5 a 10 años y 66% para más de 10 años.

5.2. Descripción de variables

Tabla 11.

Dimensión 1, Vigor; Variable 1. (Engagement)

VIGOR	GENERACIÓN																											
	GEN Y												GEN X															
	Nunca - Ninguna vez		Casi nunca - Pocas veces al año		Algunas veces - una vez al mes o menos		Regularmente - pocas veces al mes		Bastantes veces - una vez por semana		Casi siempre - pocas veces por semana		Siempre - Todos los días		Nunca - Ninguna vez		Casi nunca - Pocas veces al año		Algunas veces - una vez al mes o menos		Regularmente - pocas veces al mes		Bastantes veces - una vez por semana		Casi siempre - pocas veces por semana		Siempre - Todos los días	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
En mi trabajo me siento lleno de energía	2	2,00%	5	5,00%	7	7,00%	24	24,00%	19	19,00%	38	38,00%	5	5,00%	0	0,00%	4	8,00%	4	8,00%	9	18,00%	10	20,00%	13	26,00%	10	20,00%
Soy fuerte y vigoroso con mi trabajo	0	0,00%	3	3,00%	9	9,00%	23	23,00%	23	23,00%	30	30,00%	12	12,00%	0	0,00%	1	2,10%	1	2,10%	8	16,70%	9	18,80%	13	27,10%	16	33,30%
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	9	9,00%	8	8,00%	16	16,00%	27	27,00%	19	19,00%	14	14,00%	7	7,00%	1	2,00%	3	6,00%	8	16,00%	13	26,00%	4	8,00%	9	18,00%	12	24,00%
Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	6	6,00%	9	9,00%	10	10,00%	24	24,00%	21	21,00%	20	20,00%	10	10,00%	2	4,20%	2	4,20%	7	14,60%	6	12,50%	8	16,70%	15	31,30%	8	16,70%
Soy muy persistente en mi trabajo	0	0,00%	2	2,00%	8	8,00%	23	23,00%	17	17,00%	28	28,00%	22	22,00%	1	2,00%	1	2,00%	2	4,00%	10	20,00%	14	28,00%	12	24,00%	10	20,00%
Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando	5	5,00%	6	6,00%	6	6,00%	21	21,00%	13	13,00%	24	24,00%	25	25,00%	1	2,10%	3	6,40%	8	17,00%	11	23,40%	5	10,60%	10	21,30%	9	19,10%

Para el análisis del engagement laboral y más específicamente para su primera dimensión Vigor, definida como el sinónimo de fuerza y caracterizado por altos niveles de energía mientras se está trabajando, se puede observar que:

El 38% de los participantes de la generación se sienten llenos de energía en su trabajo casi siempre, el 30% son fuertes y vigorosos con su trabajo casi siempre, el 27% sienten ganas de ir a trabajar todas las mañanas regularmente, el 24% pueden continuar trabajando durante largos periodos de tiempo regularmente, el 18% de participantes son muy persistentes en su trabajo casi siempre y para el 25% incluso cuando las cosas no van bien continúan trabajando siempre.

En cuanto a los participantes de la generación X en el análisis de esta misma dimensión, se puede constatar que los valores cambian, el 26% en su trabajo se sienten llenos de energía casi siempre, el 33.3% son fuertes y vigorosos con su trabajo siempre, el 26% regularmente sienten ganas de ir a trabajar todas las mañanas, el 31,3% casi siempre pueden continuar trabajando durante largos periodos de tiempo, el 28% bastantes veces son muy persistentes en su trabajo y el 21,3% casi siempre incluso cuando las cosas no van bien continúan trabajando.

Tabla 12.

Dimensión 2, Dedicación Variable 1(Engagement)

DEDICACIÓN	GENERACIÓN																											
	GEN Y														GEN X													
	Nunca - Ninguna vez		Casi nunca - Pocas veces al año		Algunas veces - una vez al mes o menos		Regularmente - pocas veces al mes		Bastantes veces - una vez por semana		Casi siempre - pocas veces por semana		Siempre - Todos los días		Nunca - Ninguna vez		Casi nunca - Pocas veces al año		Algunas veces - una vez al mes o menos		Regularmente - pocas veces al mes		Bastantes veces - una vez por semana		Casi siempre - pocas veces por semana		Siempre - Todos los días	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Mi trabajo está lleno de significado y propósito	0	0,00%	5	5,00%	19	19,00%	27	27,00%	19	19,00%	24	24,00%	6	6,00%	0	0,00%	5	10,20%	7	14,30%	10	20,40%	11	22,40%	6	12,20%	10	20,40%
Estoy entusiasmado con mi trabajo	2	2,00%	3	3,00%	13	13,00%	22	22,00%	24	24,00%	24	24,00%	12	12,00%	1	2,00%	2	4,00%	5	10,00%	12	24,00%	9	18,00%	10	20,00%	11	22,00%
Mi trabajo me inspira	4	4,00%	7	7,00%	14	14,00%	32	32,00%	21	21,00%	12	12,00%	10	10,00%	1	2,00%	5	10,00%	10	20,00%	9	18,00%	7	14,00%	8	16,00%	10	20,00%
Estoy orgulloso del trabajo que hago	1	1,00%	3	3,00%	13	13,00%	16	16,00%	29	29,00%	21	21,00%	17	17,00%	1	2,00%	3	6,10%	4	8,20%	6	12,20%	8	16,30%	11	22,40%	16	32,70%
Mi trabajo es retador	4	4,00%	8	8,00%	20	20,00%	21	21,00%	15	15,00%	19	19,00%	13	13,00%	5	10,20%	5	10,20%	9	18,40%	5	10,20%	7	14,30%	8	16,30%	10	20,40%

La segunda dimensión de la variable engagement está dirigida a poder identificar el nivel de dedicación de los participantes respecto a su trabajo. En este sentido la dedicación se refiere al significado que las personas le dan al trabajo, logrando ver si el individuo considera su labor una experiencia significativa, inspiradora y desafiante. Se puede identificar dentro de los datos más relevantes que:

La generación Y el 27% siente regularmente que su trabajo está lleno de significado y propósito, el 24% se sienten casi siempre entusiasmados con su trabajo, el 32% sienten regularmente que su trabajo los inspira, el 29% se sienten bastantes veces orgullosos de su trabajo y el 21% sienten que regularmente su trabajo es retador.

En el caso de los individuos pertenecientes a la generación X se puede observar algunas diferencias en el porcentaje de respuestas frente estas mismas preguntas el 22,4% siente bastantes veces que su trabajo está lleno de significado y propósito, el 24% se sienten regularmente entusiasmados con su trabajo, el 20% sienten siempre que su trabajo los inspira, el 32,7% se sienten siempre orgullosos de su trabajo y el 20,4% sienten siempre que su trabajo es retador.

Tabla 13.

Dimensión 3, Absorción; Variable 1(Engagement)

ABSORCIÓN	GENERACIÓN																											
	GEN Y														GEN X													
	Nunca - Ninguna vez		Casi nunca - Pocas veces al año		Algunas veces - una vez al mes o menos		Regularmente - pocas veces al mes		Bastantes veces - una vez por semana		Casi siempre - pocas veces por semana		Siempre - Todos los días		Nunca - Ninguna vez		Casi nunca - Pocas veces al año		Algunas veces - una vez al mes o menos		Regularmente - pocas veces al mes		Bastantes veces - una vez por semana		Casi siempre - pocas veces por semana		Siempre - Todos los días	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
El tiempo vuela cuando estoy trabajando	4	4,00%	4	4,00%	14	14,00%	19	19,00%	26	26,00%	20	20,00%	13	13,00%	1	2,00%	1	2,00%	7	14,30%	12	24,50%	6	12,20%	10	20,40%	12	24,50%
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi	8	8,00%	15	15,00%	15	15,00%	26	26,00%	15	15,00%	14	14,00%	7	7,00%	3	6,00%	10	20,00%	10	20,00%	6	12,00%	7	14,00%	7	14,00%	7	14,00%
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	7	7,00%	5	5,00%	20	20,00%	32	32,00%	11	11,00%	15	15,00%	10	10,00%	0	0,00%	4	8,00%	10	20,00%	11	22,00%	4	8,00%	14	28,00%	7	14,00%
Estoy inmerso en mi trabajo	1	1,00%	4	4,00%	9	9,00%	24	24,00%	27	27,00%	24	24,00%	11	11,00%	1	2,00%	2	4,00%	8	16,00%	12	24,00%	5	10,00%	10	20,00%	12	24,00%
Me "dejo llevar" por mi trabajo	5	5,00%	7	7,00%	14	14,00%	30	30,00%	27	27,00%	12	12,00%	5	5,00%	5	10,20%	5	10,20%	9	18,40%	8	16,30%	7	14,30%	7	14,30%	8	16,30%
Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo	21	21,00%	12	12,00%	18	18,00%	23	23,00%	11	11,00%	10	10,00%	5	5,00%	4	8,00%	8	16,00%	11	22,00%	13	26,00%	3	6,00%	6	12,00%	5	10,00%

Para la tercera y última dimensión de la variable engagement (Absorción) que se refiere a estar felizmente inmerso y de involucrarse en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, se puede identificar los siguientes aspectos relevantes:

Los jóvenes pertenecientes a la generación Y el 26% sienten que siempre el tiempo vuela cuando están trabajando, el 26% regularmente olvidan todo lo que pasa a su alrededor cuando están trabajando, el 32% regularmente son felices cuando están absortos en su trabajo, el 27% bastantes veces están inmersos en su trabajo, el 30% regularmente se dejan llevar por su trabajo y para el 23% regularmente les es difícil desconectarse de su trabajo.

En el caso de los participantes de la generación X algunos valores cambian de la siguiente manera; el 24,5% sienten que regularmente el tiempo vuela cuando están trabajando, el 20% algunas veces olvidan todo lo que pasa a su alrededor cuando están trabajando, el 28% casi siempre son felices cuando están absortos en su trabajo, el 24% siempre están inmersos en su trabajo, el 18,4% algunas veces se dejan llevar por su trabajo y para el 26% regularmente les es difícil desconectarse de su trabajo.

Tabla 14.

Dimensión 1, Escala de compromiso afectivo; Variable 2. (Compromiso laboral).

Escala de Compromiso Afectivo	GENERACIÓN																											
	GEN Y												GEN X															
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Algo en desacuerdo		Indeciso		Algo de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Algo en desacuerdo		Indeciso		Algo de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yo sería muy feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización	24	24,00%	11	11,00%	12	12,00%	35	35,00%	11	11,00%	5	5,00%	2	2,00%	4	8,20%	7	14,30%	2	4,10%	7	14,30%	5	10,20%	17	34,70%	7	14,30%
Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos	33	33,00%	22	22,00%	17	17,00%	8	8,00%	11	11,00%	7	7,00%	2	2,00%	11	22,40%	12	24,50%	4	8,20%	1	2,00%	8	16,30%	7	14,30%	6	12,20%
No siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización	8	8,00%	7	7,00%	11	11,00%	25	25,00%	20	20,00%	19	19,00%	10	10,00%	11	22,40%	12	24,50%	5	10,20%	4	8,20%	9	18,40%	5	10,20%	3	6,10%
No siento "apego emocional" a esta organización	8	8,00%	13	13,00%	13	13,00%	14	14,00%	21	21,00%	19	19,00%	12	12,00%	8	16,00%	11	22,00%	7	14,00%	6	12,00%	7	14,00%	7	14,00%	4	8,00%
No me siento como "parte de la familia" en esta organización	8	8,00%	9	9,00%	12	12,00%	19	19,00%	19	19,00%	23	23,00%	10	10,00%	9	18,00%	11	22,00%	4	8,00%	9	18,00%	4	8,00%	8	16,00%	5	10,00%
Esta organización tiene un gran significado personal para mí	10	10,00%	8	8,00%	9	9,00%	18	18,00%	22	22,00%	23	23,00%	10	10,00%	3	6,00%	2	4,00%	5	10,00%	7	14,00%	4	8,00%	18	36,00%	11	22,00%

Para el análisis del compromiso laboral y particularmente a su primera dimensión que hace referencia al compromiso afectivo (basado en el deseo), se puede identificar los principales porcentajes relevantes para cada una de las generaciones:

En el caso de la generación Y se puede observar que el 35% se mostraron indecisos respecto a la posibilidad de sentirse feliz si pasaran el resto de sus carreras en la organización, el 33% se mostraron muy en desacuerdo en sentir como si los problemas de la organización fueran propios, el 25% están indecisos en no sentir un fuerte sentido de pertenencia a la organización, el 21% se muestran algo de acuerdo en no sentir un apego emocional a la organización, el 23% está de acuerdo en no sentirse como parte de la familia en la organización y el 23% está de acuerdo en que esta organización tiene un gran significado personal para ellos.

Mientras que para el caso de la generación X se identifica que: el 34,7% se mostraron de acuerdo respecto a la posibilidad de sentirse feliz si pasaran el resto de sus carreras en la organización, el 24,5% se mostraron en desacuerdo en sentir como que los problemas de la organización fueran propios, el 24,5% están en desacuerdo en no sentir un fuerte sentido de pertenencia a la organización, el 22% se muestran en desacuerdo en no sentir un apego emocional a la organización, el 22% está en desacuerdo en no sentirse como parte de la familia en la organización y el 36% está de acuerdo en que esta organización tiene un gran significado personal para ellos.

Tabla 15.

Dimensión 2, Escala de compromiso de continuidad; Variable 2. (Compromiso laboral).

Escala de Compromiso de Continuidad	GENERACIÓN																											
	GEN Y												GEN X															
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Algo en desacuerdo		Indeciso		Algo de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Algo en desacuerdo		Indeciso		Algo de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ahora mismo, estar en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo	6	6,00%	7	7,00%	7	7,00%	16	16,00%	19	19,00%	26	26,00%	19	19,00%	3	6,00%	5	10,00%	6	12,00%	5	10,00%	6	12,00%	14	28,00%	11	22,00%
Sería muy difícil para mí salir de mi organización en este momento, incluso si lo quisiera	15	15,00%	23	23,00%	11	11,00%	11	11,00%	14	14,00%	13	13,00%	13	13,00%	2	4,00%	6	12,00%	5	10,00%	4	8,00%	7	14,00%	18	36,00%	8	16,00%
En mi vida habría una ruptura si yo decidiera que quiero dejar esta organización ahora	18	18,00%	31	31,00%	3	3,00%	15	15,00%	14	14,00%	13	13,00%	6	6,00%	3	6,00%	11	22,00%	4	8,00%	6	12,00%	9	18,00%	11	22,00%	6	12,00%
Siento que tengo muy pocas opciones a considerar dejando esta organización	34	34,00%	23	23,00%	15	15,00%	13	13,00%	5	5,00%	6	6,00%	4	4,00%	6	12,20%	8	16,30%	7	14,30%	6	12,20%	9	18,40%	9	18,40%	4	8,20%
Si yo no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otros lugares	24	24,00%	33	33,00%	14	14,00%	16	16,00%	6	6,00%	4	4,00%	3	3,00%	10	20,00%	9	18,00%	4	8,00%	8	16,00%	6	12,00%	7	14,00%	6	12,00%
Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles	28	28,00%	29	29,00%	18	18,00%	10	10,00%	6	6,00%	3	3,00%	6	6,00%	9	18,40%	9	18,40%	8	16,30%	3	6,10%	7	14,30%	7	14,30%	6	12,20%

En el análisis de la segunda dimensión que es el compromiso de continuidad (basada en el costo) se puede identificar que los porcentajes más relevantes son:

De las personas pertenecientes a la generación Y el 26% está de acuerdo frente a que estar en la organización actual es una cuestión tanto de deseo como de necesidad, el 23% se consideran en desacuerdo con que sería muy difícil para ellos salir de la organización en este momento incluso si lo quisieran, el 31% se define en desacuerdo en sentir que en su vida habría una ruptura si decidieran dejar la organización en este momento, el 34% se definen muy en desacuerdo con sentir que tienen muy pocas opciones a considerar dejando la organización, el 33% se muestran en desacuerdo con sentir si no hubieran puesto tanto de sí mismos en la organización podrían considerar trabajar en otros lugares y el 29% se muestra en desacuerdo en pensar que una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas disponibles.

En el caso de las personas pertenecientes a la generación X los porcentajes frente a estas respuestas cambian significativamente de la siguiente manera el 28% está de acuerdo frente a que estar en la organización actual es una cuestión tanto de deseo como de necesidad, el 36% están de acuerdo con que sería muy difícil para ellos salir de la organización en este momento incluso si lo quisieran, el 22% está de acuerdo sentir que en su vida habría una ruptura si decidieran dejar la organización en este momento, el 18,4% se definen de acuerdo con sentir que tienen muy pocas opciones a considerar dejando la organización, el 20% se muestran muy en desacuerdo con sentir si no hubieran puesto tanto de sí mismos en la organización podrían considerar trabajar en otros lugares y el 18,4% se muestra muy en desacuerdo en pensar que una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas disponibles.

Tabla 16.

Dimensión 3, Escala de compromiso normativo; Variable 2. (Compromiso laboral).

Escala de Compromiso normativo	GENERACIÓN																											
	GEN Y												GEN X															
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Algo en desacuerdo		Indeciso		Algo de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Algo en desacuerdo		Indeciso		Algo de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	15	15,20%	31	31,30%	12	12,10%	14	14,10%	13	13,10%	8	8,10%	6	6,10%	6	12,50%	9	18,80%	4	8,30%	5	10,40%	2	4,20%	13	27,10%	9	18,80%
Incluso si fuera a mi favor, no siento que sería correcto dejar mi organización ahora	26	26,00%	22	22,00%	10	10,00%	7	7,00%	14	14,00%	13	13,00%	8	8,00%	6	12,20%	13	26,50%	4	8,20%	5	10,20%	5	10,20%	7	14,30%	9	18,40%
Me sentiría culpable si me fuera de esta organización en este momento	26	26,00%	23	23,00%	13	13,00%	12	12,00%	13	13,00%	7	7,00%	6	6,00%	12	24,00%	15	30,00%	4	8,00%	3	6,00%	5	10,00%	7	14,00%	4	8,00%
Esta organización merece mi lealtad	14	14,00%	14	14,00%	10	10,00%	23	23,00%	18	18,00%	15	15,00%	6	6,00%	8	16,00%	7	14,00%	4	8,00%	3	6,00%	9	18,00%	13	26,00%	6	12,00%
Yo no dejaría mi organización en este momento, porque tengo un sentido de obligación con las personas que están aquí	15	15,00%	19	19,00%	12	12,00%	16	16,00%	15	15,00%	17	17,00%	6	6,00%	10	20,00%	5	10,00%	7	14,00%	5	10,00%	4	8,00%	15	30,00%	4	8,00%
Le debo mucho a esta organización	5	5,00%	8	8,00%	10	10,00%	25	25,00%	14	14,00%	27	27,00%	11	11,00%	5	10,00%	4	8,00%	5	10,00%	7	14,00%	5	10,00%	15	30,00%	9	18,00%

La tercera y última dimensión de la variable de compromiso organizacional es la escala de compromiso normativo que está basada en la obligación. A continuación se presentan algunos de los porcentajes más relevantes para cada una de las generaciones.

Los jóvenes pertenecientes a la generación Y muestran que el 31,3% están en desacuerdo frente a no sentir ninguna obligación de permanecer con su empleador actual, el 26% está muy en desacuerdo frente a sentir que incluso si fuera a su favor no sienten que sería correcto dejar su organización ahora, el 26% de los pertenecientes a la generación Y están muy en desacuerdo en si se sentirían culpables si se fueran de la organización en este momento, el 23% se muestran indecisos respecto a sentir que la organización merece su lealtad, el 19% está en desacuerdo en que no dejarían la organización en este momento porque tienen un sentido de obligación con las personas que están allí y el 27% está de acuerdo con sentir que le deben mucho a la organización.

Mientras que para los participantes pertenecientes a la generación X se pueden ver que los valores puntúan de manera diferentes, el 27,1% están de acuerdo frente a no sentir ninguna obligación de permanecer con su empleador actual, el 26,5% está en desacuerdo frente a sentir que incluso si fuera a su favor no sienten que sería correcto dejar su organización ahora, el 30% están en desacuerdo en si se sentirían culpables si se fueran de la organización en este momento, el 26% se muestran de acuerdo respecto a sentir que la organización merece su lealtad, el 30% está de acuerdo en que no dejarían la organización en este momento porque tienen un sentido de obligación con las personas que están allí y el 30% está de acuerdo con sentir que le deben mucho a la organización.

5.3. Resultados Obtenidos

5.3.1. Análisis comparativo del nivel de engagement entre generaciones.

Tabla 17.

Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de Engagement total según la generación de los participantes.

Generación		ENGAGEMENT
Gen Y	Media	3,5476
	N	100
	Desviación estándar	1,019
Gen X	Media	3,724
	N	50
	Desviación estándar	1,3692
Total	Media	3,6064
	N	150
	Desviación estándar	1,146

Tabla de ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ENGAGEMENT * Generación	Entre grupos (Combinado)	302,003	1	302,003	,794	,374
	Dentro de grupos	56272,270	148	380,218		
	Total	56574,273	149			

Los resultados comparativos del nivel total de engagement entre la generación X e Y no arrojan diferencias significativas. En el caso de la generación Y se obtuvo una media de 3.55 (Tabla 17), mientras que para la generación X este valor fue de 3.72.

Los resultados proyectados muestran que la significancia en la variable total presenta puntajes mayores a ($P > 0.05$). En consecuencia se puede deducir que la generación no constituye un factor determinante en el nivel de engagement.

Tabla 18.

Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de las dimensiones de Engagement (Vigor, Dedicación y Absorción) según la generación de los participantes.

Generación		VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN
Gen Y	Media	3,791	3,636	3,2300
	N	100	100	100
	Desviación estándar	1,049	1,191	1,3522
Gen X	Media	3,9833	3,764	3,4333
	N	50	50	50
	Desviación estándar	1,285	1,5542	1,500
Total	Media	3,855	3,678	3,2983
	N	150	150	150
	Desviación estándar	1,1328	1,3194	1,2621

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
VIGOR * Generación	Entre grupos (Combinado)		44,083	1	44,083	,954	,330
	Dentro de grupos		6839,250	148	46,211		
	Total		6883,333	149			
DEDICACIÓN * Generación	Entre grupos (Combinado)		13,653	1	13,653	,312	,577
	Dentro de grupos		6470,140	148	43,717		
	Total		6483,793	149			
ABSORCIÓN * Generación	Entre grupos (Combinado)		49,613	1	49,613	,864	,354
	Dentro de grupos		8495,560	148	57,402		
	Total		8545,173	149			

En términos generales en el análisis de cada una de las dimensiones que conforman el engagement (vigor, dedicación absorción) de los participantes de ambas generaciones, no se observaron diferencias estadísticamente significativas. Como se observa en la tabla 18, en primer lugar la media de vigor fue 3.79 para la generación Y y 3.98 para la generación X, en segundo lugar la media de dedicación fue de 3.63 para la generación Y y 3.76 para la generación X y por ultimo para el caso de la absorción la media fue de 3.23 para la generación Y y 3.43 para la generación X.

A partir de los resultados obtenidos, podemos afirmar que no hay diferencia entre la generación X y la generación Y. La pertenencia a una generación no ejerce una influencia significativa en el grado de engagement

5.3.2. Análisis comparativo del nivel de compromiso laboral entre generaciones.

Tabla 19.

Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de Compromiso laboral total según la generación de los participantes.

Generación		COMPROMISO LABORAL
Gen Y	Media	3,6338
	N	100
	Desviación estándar	0,9675
Gen X	Media	4,1822
	N	50
	Desviación estándar	1,263
Total	Media	3,8166
	N	150
	Desviación estándar	1,1017

Tabla de ANOVA

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
COMPROMISO LABORAL * Generación	Entre grupos (Combinado)	3247,230	1	3247,230	8,682	,004
	Dentro de grupos	55352,270	148	374,002		
	Total	58599,500	149			

Como se puede observar en la tabla 19, existe una diferencia estadísticamente significativa entre el grado de compromiso laboral de las generación X y la generación Y (P=0,004).

No obstante, cuando se analizan las dimensiones (Tabla 20), se puede constatar que estas diferencias se mantienen en dos de las dimensiones del constructo de compromiso laboral las cuales serán presentadas en la sección siguiente.

Tabla 20.

Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de las dimensiones de Compromiso laboral (Compromiso afectivo, Compromiso de continuidad y Compromiso normativo) según la generación de los participantes.

Informe				
Generación		COMPROMISO AFECTIVO	COMPROMISO DE CONTINUIDAD	COMPROMISO NORMATIVO
Gen Y	Media	3,9116	3,3553	3,6366
	N	100	100	100
	Desviación estándar	1,2115	1,2281	1,2343
Gen X	Media	4,42	4,2066	3,92
	N	50	50	50
	Desviación estándar	1,6451	1,418	1,6033
Total	Media	4,0816	3,6383	3,7316
	N	150	150	150
	Desviación estándar	1,3868	1,3515	1,3696

Tabla de ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
COMPROMISO AFECTIVO * Generación	Entre grupos (Combinado)	310,083	1	310,083	4,587	,034
	Dentro de grupos	10005,390	148	67,604		
	Total	10315,473	149			
COMPROMISO DE CONTINUIDAD * Generación	Entre grupos (Combinado)	873,813	1	873,813	14,492	,000
	Dentro de grupos	8923,680	148	60,295		
	Total	9797,493	149			
COMPROMISO NORMATIVO * Generación	Entre grupos (Combinado)	96,333	1	96,333	1,431	,234
	Dentro de grupos	9965,240	148	67,333		
	Total	10061,573	149			

Se observa que hay diferencias estadísticamente significativas en dos de las dimensiones que componen el constructo de compromiso laboral.

Identificamos que el nivel de compromiso afectivo es mayor en la generación X con una media de 4.42 frente a 3.91 de la generación Y. Por otro lado, para la escala de compromiso de continuidad, también es mayor en la generación X con una media de 4.20 frente a 3.35 de la generación Y.

La dimensión compromiso afectivo presenta ($P=0,034$) y la dimensión compromiso de continuidad presenta ($P=0,000$), no se constatan diferencias significativas en compromiso normativo ($P=0,234$).

Tabla 21.

Resultados del análisis de varianza (ANOVA) del nivel de compromiso laboral según el estado civil de los participantes.

ANOVA

COMPROMISO LABORAL

Generación		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Gen Y	Entre grupos	325,747	3	108,582	,351	,789
	Dentro de grupos	29698,443	96	309,359		
	Total	30024,190	99			
Gen X	Entre grupos	831,480	3	277,160	,520	,670
	Dentro de grupos	24496,600	46	532,535		
	Total	25328,080	49			

Los resultados comparativos de la incidencia del estado civil en el nivel de compromiso laboral de los participantes no arrojan diferencias significativas para ninguna de las generaciones.

Los resultados proyectados muestran que la significancia en la variable total para las dos generaciones presenta puntajes mayores a ($P > 0.05$). En consecuencia se puede deducir que el estado civil no constituye un factor determinante en el nivel de compromiso laboral.

Tabla 22.

Resultados del análisis de varianza (ANOVA) del nivel de compromiso laboral según las personas a cargo de los participantes.

ANOVA

COMPROMISO LABORAL

Generación		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Gen Y	Entre grupos	201,664	1	201,664	,663	,418
	Dentro de grupos	29822,526	98	304,311		
	Total	30024,190	99			
Gen X	Entre grupos	1038,315	1	1038,315	2,052	,159
	Dentro de grupos	24289,765	48	506,037		
	Total	25328,080	49			

Los resultados comparativos de la incidencia de las personas a cargo de los participantes en el nivel de compromiso laboral no arrojan diferencias significativas para ninguna de las generaciones.

Los resultados proyectados muestran que la significancia en la variable total para las dos generaciones presenta puntajes mayores a ($P > 0.05$). En consecuencia se puede deducir que el tener o no personas a cargo no constituye un factor determinante en el nivel de compromiso laboral.

5.3.3. Análisis de correlación del nivel de engagement y compromiso laboral entre generaciones.

Tabla 23.

Resultados del análisis de correlación entre engagement (Vigor, Dedicación y Absorción) con Compromiso laboral (Compromiso afectivo, Compromiso de continuidad y Compromiso normativo).

		Correlaciones			
		COMPROMISO AFECTIVO	COMPROMISO DE CONTINUIDAD	COMPROMISO NORMATIVO	COMPROMISO LABORAL
VIGOR	Correlación de Pearson	,528	,354	,480	,565
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150
DEDICACIÓN	Correlación de Pearson	,601	,254	,530	,575
	Sig. (bilateral)	,000	,002	,000	,000
	N	150	150	150	150
ABSORCIÓN	Correlación de Pearson	,499	,306	,453	,522
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150
ENGAGEMENT	Correlación de Pearson	,582	,328	,523	,595
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150

Se observa en la tabla 23 una correlación positiva entre cada una de las dimensiones del engagement (vigor, dedicación y absorción) y el compromiso laboral (afectivo, de continuidad y normativo). (P=.000).

Tabla 24.

Resultados del análisis de la correlación Engagement – Compromiso laboral incluyendo como variable de control la edad.

Más allá de la pertenencia a una cohorte generacional, buscamos determinar si la edad ejerce alguna influencia sobre el nivel de engagement y de compromiso laboral. A tal fin realizamos un test de correlación parcial, en el mismo se identificó que la edad no influye en el vínculo entre engagement y compromiso laboral, la relación estadística entre estos dos constructos es genuina y mantiene un nivel de correlación elevado y positivo $R = (.58)$ $P = (.000)$.

Correlaciones			COMPROMISO LABORAL
Variables de control			
Edad	ENGAGEMENT	Correlación	,587
		Significación (2 colas)	,000
		Gl	147

6. Discusión

6.1. Engagement

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio de caso, se puede identificar que no existen diferencia estadísticamente significativas entre los niveles de engagement dentro de la organización entre la generación X e Y.

La información de la tabla 25, brindada por el manual del cuestionario UWES (utilizado para la recolección de datos) muestra los puntajes normalizados para el nivel de engagement. En este estudio de caso específicamente se evidencia que los puntajes para el nivel total de engagement es de 3.54 para el Gen Y y de 3.72 para el Gen X valores promedio para ambos.

Tabla 25.

Puntajes normalizados para el UWES 17

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Muy Bajo	≤ 2.17	≤ 1.60	≤ 1.60	≤ 1.93
Bajo	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Promedio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.60	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy alto	≥ 5.61	≥ 5.80	≥ 5.36	≥ 5.54
M	3.99	3.81	3.56	3.82
SD	1.08	1.31	1.10	1.10
SE	.01	.01	.01	.01
Rango	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

*Fuente: Schaufeli y Bakker (2003), UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual, Version 1.

El análisis de cada una de las dimensiones que componen el constructo, arroja que para la generación Y los puntajes están en un nivel promedio con valores de para vigor de 3.79, para dedicación 3.63 y para absorción 3.23 respectivamente.

Los resultados obtenidos para la generación X no son muy variables, ubicándose asimismo en niveles promedios con valores para vigor 3.98, para dedicación 3.76 y para absorción 3.43.

Los datos expuestos muestran que hay una diferencia frente a lo que plantean algunos estudios realizados anteriormente como el propuesto por Park y Gursoy (2012) en el que los resultados sugieren que los empleados de las generaciones X y Baby Boomers tienden a tener un mayor nivel de engagement total y asimismo en cada una de las dimensiones, tendiendo a ser individuos más dedicados a y vigorosos en el trabajo.

Otros autores como Harter *et al* (2002), consideran que el engagement incluye el involucramiento de los individuos, la satisfacción y entusiasmo por el trabajo, de modo tal que se considera que el engagement logra ser la fuerza con la que una persona está vinculada a su organización.

Se puede observar que hay vinculación psicológica de estos trabajadores con su vida profesional, lo que acaba traducándose en perfiles de empleados apasionados, con niveles de energía y de vigor promedios según la clasificación de Schaufelli, y cuyo estado psicológico de positivismo se traduce en una dedicación mayor a su trabajo.

A manera que una de las razones por las cuales los resultados obtenidos en este estudio de caso difieren de estudios anteriores se explicarían a partir del modelo ASA (Attraction-Selection- Attrition) o en español Atracción – Selección – Desgaste.

Este modelo, planteado por el psicólogo organizacional Benjamín Schneider en 1987, establece que si los individuos están en una organización que es incongruente con sus valores personales la abandonarían, esto se traduce que con el tiempo, los individuos o personas que permanecen en la organización se asemejan cada vez más entre sí.

Dentro del proceso de **Atracción** el modelo explica cómo los empleados encuentran una organización atractiva cuando perciben que esta posee características y valores similares a los propios. El siguiente paso en el proceso es la **Selección** que son procedimientos formales utilizados por la organización durante el reclutamiento y la contratación de los candidatos que se ajusten a la organización. Y por último está el

Desgaste, que describe como empleado es más propenso a cometer errores, una vez contratado, la relación se va desgastando y terminan por dejar la organización. (Chatman, 1991).

Por lo tanto, las personas que no se ajustan a las características de la organización o viceversa, con el tiempo se ven obligados a irse, y las personas restantes se van convirtiendo en un grupo más homogéneo que los que fueron contratados originalmente (Kristof-Brown & Guay, 2011).

Recordemos que las dimensiones que componen el constructo engagement son: **El vigor** que es el sinónimo de fuerza, caracterizado por altos niveles de energía mientras se está trabajando. **La dedicación** que es la fuerte implicación del empleado en el trabajo, el entusiasmo, el motivo de orgullo e inspiración en la organización y por último **la absorción** que es el agrado de estar en el trabajo, la complacencia por encontrarse inmerso en él.

Ninguna de estas dimensiones se ve afectada por la pertenencia a una generación, ya que durante el período que las personas son parte de la organización (sea breve o extenso) su nivel de engagement es promedio (ni alto, ni bajo). Contrastando estos resultados con el modelo ASA planteado anteriormente, se puede establecer que las personas que formaban parte de la organización en el momento de la aplicación del cuestionario pertenecían a un grupo homogéneo, explicando de esta manera el engagement promedio en ambos grupo.

6.2. Compromiso Organizacional

Para el constructo “compromiso organizacional” se observa una diferencia estadísticamente significativa de la generación X frente a la Y en algunas de las escalas que componen el constructo.

La guía académica de uso del TCM Employee Commitment Survey (2004) de los autores John P. Meyer y Natalie J. Allen del departamento de psicología de la Universidad de Western Ontario, para el análisis de la herramienta menciona que el perfil óptimo debe ser uno en que las puntuaciones de cada escala sean altas. Si tomamos como referencia el punto medio de la escala, se puede considerar puntajes altos a aquellos que están por encima de la media de la escala y bajos los que se encuentran por debajo de la media, que en este caso es de 3.5 para cada una de las dimensiones.

Analizando específicamente cada una de las escalas que componen el constructo, se observa que para la generación Y los puntajes son 3.91 para compromiso afectivo, 3.3 para compromiso de continuidad y 3.6 para compromiso normativo, por otro lado para la generación X las puntuaciones son 4.42 para compromiso afectivo, 4.20 para compromiso de continuidad y 3.92 para compromiso normativo, evidenciando una gran diferencia entre las generaciones. Se observan diferencias significativas en las escalas de compromiso afectivo y compromiso de continuidad, siendo más altas en los participantes de la generación X.

Tengamos en cuenta que los empleados con un fuerte compromiso afectivo buscan estar en la organización porque quieren, aquellos con fuerte compromiso normativo buscan estar en la organización porque sienten que deberían, y aquellos con un fuerte compromiso de continuidad buscan quedarse porque tienen que hacerlo. Es aquí donde se puede observar que los rasgos característicos de cada generación inciden directamente en estos resultados.

Consideramos que habitualmente se brindan explicaciones reduccionistas sobre la falta de compromiso de la generación Y atribuyendo el bajo nivel del mismo a la pertenencia generacional, sin embargo hipotetizamos que el problema es el enfoque con que se juzga a esta generación, teniendo en cuenta que el mismo concepto de

compromiso ha ido cambiando a través del tiempo. Lo que no se puede ocultar es que estos jóvenes no consideran el trabajo como algo central en su vida, sino como una área más que forma parte de la misma, no buscan quedarse en una empresa para siempre y su objetivo es manejar su propia carrera y/o sus propios tiempos ya que el concepto de éxito para ellos no está en el dinero ni en la estabilidad sino en la autorrealización. De forma tal que buscan desafíos, objetivos claros y un buen balance vida/trabajo, en consecuencia el compromiso no es con una empresa sino con ellos mismos y con lo que quieren conseguir.

Por esta razón los resultados del presente estudio de caso para el constructo “compromiso organizacional” son promedios bajos debido a que SI existe un compromiso pero que este es más hacia ellos mismos y al cumplimiento de sus objetivos y esta situación al final se ve reflejada en el compromiso que también se muestra hacia la organización, que durante el momento en que ellos pertenecen es el móvil que les permite empezar a cumplir sus objetivos.

Para el caso de la generación X en el que se observa que poseen un nivel un poco más elevado en las escalas de compromiso afectivo y compromiso de continuidad, es necesario recordar que el compromiso afectivo según Mayer y Allen (1991) (p.67). “es la vinculación emocional del empleado, la identificación con y la participación en la organización”. El compromiso de continuidad es “la valoración que hace el empleado de los costos asociados con el abandono de la organización” (Meyer y Allen, 1991).

Son más altos estos puntajes para la generación X debido a las mismas características generacionales que presenta este grupo:

En el caso de compromiso afectivo, podemos mencionar mayor antigüedad dentro de la organización y mayor estabilidad, en el caso del compromiso de continuidad, características tales como: el estadio de desarrollo de su carrera (las carreras

profesionales en las grandes empresas se estrechan a medida que suben) y demás responsabilidades extra laborales.

Las mencionadas anteriormente son algunas de las razones por las cuales explicamos un grado más elevado de compromiso laboral en la generación X.

7. Conclusiones

Se realizó un estudio de caso exploratorio, cuantitativo inferencial y transversal, con el objetivo de determinar si el grado de engagement y compromiso laboral difieren entre la Generación X y la Generación Y.

La encuesta fue respondida por 150 personas, empleados de una firma multinacional de servicios profesionales con presencia en Argentina. Esta población se dividió según la generación a la que pertenecían (100 personas de la generación Y/ 50 personas de la generación X). La edad promedio para los pertenecientes a la generación Y es de 25 años y para la generación X es de 44 años, en ambos casos existió una mayor presencia femenina.

El engagement es un concepto en boga y que ha recibido una atención exponencial por parte de las organizaciones en estos últimos años. El mismo adquiere importancia en estudios generacionales ya que han surgido estereotipos del Gen Y que afirman que esta generación es menos comprometida laboralmente que las anteriores.

El estudio de engagement y compromiso laboral brinda información importante para que las empresas puedan diseñar políticas destinadas a mejorar el clima laboral y la retención, ambos aspectos importantes para la obtención de resultados o el logro de objetivos estratégicos, ya que se ha demostrado en estudios desarrollados a través del tiempo que tanto el engagement como el compromiso laboral afectan fuertemente el desempeño o resultados organizacionales.

Este estudio de caso demuestra que la pertenencia a una generación NO constituye una variable que incida en el nivel de engagement, pero SI en el nivel de compromiso organizacional.

Sin duda este hallazgo plantea importantes desafíos en el terreno de la gestión de las personas al interior de las organizaciones. Si bien se evidencia la importancia de

monitorear y medir tanto el engagement como el compromiso organizacional, es mucho más importante el poder profundizar en cuales son los motivos de esta situación y asimismo lograr plantear diferentes estrategias de atracción, retención y desarrollo.

En este sentido, el observar que a diferencia de lo esperado el nivel de engagement no es condicionado por la edad, es importante que las organizaciones destinen sus esfuerzos a realizar acciones y prácticas concretas para toda la organización (independientemente de la edad) que apunten a trabajar y desarrollar el nivel de engagement de sus trabajadores. En la misma línea, las políticas orientadas a mejorar el nivel de compromiso organizacional deberían estar ajustados a los perfiles generacionales, lo que probablemente impactara positivamente en el cumplimiento de objetivos.

Se espera que los datos obtenidos en el presente estudio de caso impulsen futuras investigaciones en relación a profundizar el tema de la diversidad generacional y el engagement y compromiso laboral, lo cual beneficiaria tanto a las personas (siendo ellas el principal recurso capaz de agregar valor a la organización) como a la organización. Con esto se busca encontrar antecedentes que permitan diseñar futuros planes de acción orientados al desarrollo de las personas acorde a las necesidades de estas y alineados con la estrategia organizacional.

El tema de la gestión y desarrollo de jóvenes pertenecientes a la generación Y, es un tema relativamente nuevo en América Latina, razón por la cual no se cuenta con muchas investigaciones empíricas al respecto. De esta forma el presente estudio de caso constituye un aporte teórico y práctico del tema estableciendo lineamientos para investigaciones futuras.

8. Bibliografía

- Boschman, J. (2007), *Generación Einstein, más listos, más rápidos, más sociables, comunicar con los jóvenes del siglo XXI*. (2 ed.), España: Ediciones gestión 2000.
- Castells, M. (2001) Tecnología de la información y capitalismo global en Giddens y Hutton: *En el límite. La vida en el capitalismo global*, Tusquets, Barcelona, 91 – 113.
- Campusano, C.L.; De la Lastra, C. (2006) Trayectorias laborales juveniles. En M. Charlin de Groote y J. Weller (eds.), *Juventud y Mercado Laboral: brechas y barreras*. Santiago: FLACSO-Chile y CEPAL. 51 – 81.
- Cook, A. (2008) *The essential guide to employee engagement: Better bussines performance*.
- Chirinos, N. (2009), Características generacionales y los valores. *Su impacto en lo laboral*. Observatorio laboral revista Venezolana Vol. 2, N°4, julio – diciembre 2009, Universidad de Carabobo, 133 – 155.
- Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro (2009), *La nueva generación y el trabajo*. Barabaroí, Santa Cruz do Sul, n 31, ago./dez. 2009.
- Dytchwald, K.; Erickson, TJ. Y Morison, R. (2006) *Workforce Crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*, Harvard Business School Press.
- EU (2001) libro blanco de la comisión, *Sobre un nuevo impulso para la juventud Europea*, Comisión de las comunidades Europeas, Brúcelas, noviembre del 2001.
- Freud, S. (1930), *El Malestar en la Cultura*. Amorrortu, Bs. Aires, 1986.

- Giraldo V., Pico, M, (2012), *Engagement vínculo emocional del empleado con la organización*. Universidad de la Sabana, Bogotá – Colombia.
- Golik, M. (2013), *Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación*. Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia), 26 (46): 107-133.
- Gonzales, R. (2011), La incorporación de la generación Y al Mercado laboral. *El caso de una entidad financiera de la ciudad de resistencia*. Palermo Business Review, N°5.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. 2006. “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Harter J, Schidtf F, Hayes T, 2002. *Bussines unite level relationship between employee satisfaction, employee engagement and bussines outcomes a meta-analysis*. *APA Psynet for institutions* (2002) by the American Psychological Association. *Journal of Applied Psychology* 87, 268 – 279.
- Kopperschmidt, B. (2000). Multi generation employees: *strategies for effective management, health care manager*; 19 (1), 65 -76.
- Lowe, D., Levitt, K.J. and Wilson, T. (2008) *Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace*, *Business Renaissance Quarterly*, 43.
- Lancaster L.V. and Stillman, D. (2002) *When generations collide: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle*. New York: Harper Collins.
- Lombardía P., Stein G. y Pin J. (2008), *Políticas para dirigir los nuevos profesionales, motivaciones y valores de la generación Y*. IESE Business School – Universidad de Navarra.

- Martin C., Tulgan, B. (2001) *Managing generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*, Amherst, HRD Press.
- Martin, C.A. (2005) *From high maintenance to high productivity: What managers need to know about generation Y*. *Industrial and commercial training*, 37 – 39.
- May, D., Gilson, R. L., and y Harter, L. M. (2004) *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, *Journal of occupational and organizational psychology* (77), 11 – 37.
- Meyer, JP, y Topolnytsky, L. (2000) *Mejores prácticas: retención de empleados*. Toronto, Canada: Carswell.
- Nunnally, J.C y Berstein, I. (1995). *Teoría psicométrica*. México: McGraw-Hill.
- Ogg y Bonvalet (2006) citado en Simón y Allard (2007), *Generación Y y Mercado laboral: modelo de gestión de RRHH para los jóvenes profesionales*. Instituto de empresa Business School, España, 7.
- Park, J., Gursoy, D. (2012) *Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees*. School of Hospitality Business Management, College of Business, Washington State University, USA
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2005), *Psicología de la organización. Psicología organizacional positiva*. Madrid, Pearson Prentice Hall.
- Salgado, J.F, Peiro, J.M (2008), *Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España*. *Papeles del psicólogo* (29), 2-5.

- Schaufeli, W.B., Martinez, I., Marquez Pinto, A. Salanova, M y Bakker, A.B. (2002) Burnout and engagement in university students: *A cross national study*. Journal of Cross Cultural Psychology (33), 464 – 481.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2003), UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual, Version 1.
- Seligman, M.E.P, *The president´s address*. American psychologist, 54, 559 – 562.
- Simón y Allard (2007), *Generación “Y” y el mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*, Instituto de Empresas Business School.
- Tapscott, Don (2009), *Grown up digital. How the net generation is changing your world*, United States of America. Editorial Mc Graw Hill.
- Wefald A. J.: Downey R.G (2009) *Construct Dimensionality of Engagement and its relation whit satisfaction*. Journal of psychology (143), 91-112.
- Zhang, X., Bartol, K. M. (2010). *The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance*. Journal of applied psychology. (95), 862 – 873.

9. Anexos

Encuesta sobre Engagement en las distintas generaciones

Estimado encuestado:

Las preguntas de este cuestionario están dirigidas a conocer el grado de compromiso (engagement) de los trabajadores pertenecientes a la Generación Y (nacidos entre 1982 y 2000) a fin de compararlo con el de las generaciones antecesoras. La investigación es realizada en el marco de la Maestría en Psicología Organizacional perteneciente a la Universidad Abierta Interamericana.

La información brindada por las personas es estrictamente confidencial y la misma será interpretada de manera estadística.

El cuestionario está conformado por las versiones en castellano de las siguientes herramientas: Utrecht Work Engagement Scale (UWES) y Employee Commitment Survey (TCM)

El tiempo estimado para responder el cuestionario es de **15 minutos**.

Para completarlo, por favor marque sus respuestas con una cruz en los casilleros correspondientes o complete en los espacios previstos según las indicaciones.

Agradecemos enormemente su colaboración, ante cualquier inquietud puede contactar a Julieth Lasso, e-mail ps.julieth.lasso@gmail.com.

Una versión de los resultados finales será brindada a todas aquellas personas que hayan participado en el estudio.

I. DATOS PERSONALES

Por favor complete la información a continuación:

Usted es: mujer hombre

Edad:.....

Nacionalidad:.....

Estado civil: soltero en pareja (conviven) casado separado

Hijos: No Si Cuantos:

En la actualidad usted vive con: Padres Pareja Pareja e hijos Hijos

Familiar Amigos Solo

Alguien depende económicamente de usted: Si No

Es usted el principal ingreso económico en su hogar: Si No

II. DATOS ACADEMICOS

Nivel educativo: Primario Secundario Terciario

Universitario incompleto Universitario completo Nivel

Máster/Doctorado

Área académica en la cual desarrollo sus estudios

.....

Nombre de la

profesión:.....

III. DATOS LABORALES

Ejerce actualmente su profesión: Si No Por qué:

.....

Cuál es su cargo:

Cuál es su status: En relación de dependencia/contrato directo Por temporada
(pasantías)

Contrato a través de consultora

Tipo de jornada: Tiempo completo Medio tiempo Por horas

Tiempo de trabajo en la empresa actual:

De tres meses a 1 año

De 1 a 3 años

De 3 a 5 años

De 5 a 10 años

Más de 10 años

Tiempo total de experiencia laboral:

De tres meses a 1 año

De 1 a 3 años

De 3 a 5 años

De 5 a 10 años

Más de 10 años

ENCUESTA DE BIENESTAR Y TRABAJO (UWES)

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y responda si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste "0" (cero), y en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	REGULARMENTE	BASTANTES VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

		RESPUESTA							
N.	Pregunta	0	1	2	3	4	5	6	
1.	En mi trabajo me siento lleno de energía	0	1	2	3	4	5	6	
2.	Mi trabajo está lleno de significado y propósito	0	1	2	3	4	5	6	
3.	El tiempo vuela cuando estoy trabajando	0	1	2	3	4	5	6	
4.	Soy fuerte y vigoroso con mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6	
5.	Estoy entusiasmado con mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6	
6.	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	0	1	2	3	4	5	6	
7.	Mi trabajo me inspira	0	1	2	3	4	5	6	
8.	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	0	1	2	3	4	5	6	
9.	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6	
10.	Estoy orgulloso del trabajo que hago	0	1	2	3	4	5	6	
11.	Estoy inmerso en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6	
12.	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	0	1	2	3	4	5	6	
13.	Mi trabajo es retador	0	1	2	3	4	5	6	
14.	Me "dejo llevar" por mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6	
15.	Soy muy persistente en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6	
16.	Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6	
17.	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando	0	1	2	3	4	5	6	

Utrecht Work Engagement (Shaufeli & Bakker, 2003)

CUESTIONARIO TCM

A continuación se ofrece una serie de afirmaciones que representan los sentimientos que las personas puedan tener acerca de la empresa u organización para la que trabajan.

Con respecto a sus propios sentimientos acerca de la organización en particular para la cual está trabajando en este momento, por favor indique el grado de acuerdo o desacuerdo con cada declaración teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala.

	TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	MAS BIEN EN DESACUERDO	INDECISO	POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO					
	1	2	3	4	5	6	7					
							RESPUESTAS					
Escala de Compromiso Afectivo												
1	Yo sería muy feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.					1	2	3	4	5	6	7
2	Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos.					1	2	3	4	5	6	7
3	No siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización					1	2	3	4	5	6	7
4	No siento "apego emocional" a esta organización.					1	2	3	4	5	6	7
5	No me siento como "parte de la familia " en esta organización.					1	2	3	4	5	6	7
6	Esta organización tiene una gran significado personal para mí.					1	2	3	4	5	6	7
Escala compromiso de continuidad												
1	Ahora mismo, estar en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo					1	2	3	4	5	6	7
2	Sería muy difícil para mí salir de mi organización en este momento, incluso si lo quisiera.					1	2	3	4	5	6	7
3	En mi vida habría una ruptura si yo decidiera que quiero dejar esta organización ahora.					1	2	3	4	5	6	7
4	Siento que tengo muy pocas opciones a considerar dejando esta organización					1	2	3	4	5	6	7
5	Si yo no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otros lugares					1	2	3	4	5	6	7
6	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.					1	2	3	4	5	6	7
Escala compromiso normativo												
1	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual					1	2	3	4	5	6	7
2	Incluso si fuera a mi favor, no siento que sería correcto dejar mi organización ahora					1	2	3	4	5	6	7
3	Me sentiría culpable si me fuera de esta organización en este momento					1	2	3	4	5	6	7
4	Esta organización merece mi lealtad					1	2	3	4	5	6	7
5	Yo no dejaría mi organización en este momento, porque tengo un sentido de obligación con las personas que están aquí					1	2	3	4	5	6	7
6	Le debo mucho a esta organización					1	2	3	4	5	6	7

Revised Versión (Allen & Meyer, 1993)

Muchas gracias por su ayuda!!