



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

El compromiso laboral, diferencias generacionales

Autor/a: Carlota de la Puente

Director/a: Jesús Labrador

Madrid

2020/2021

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Resumen:

Con este trabajo pretendemos analizar que se entiende por compromiso organizacional, centrándonos en primer lugar en el estudio de este y otros conceptos relacionados. Igualmente, examinaremos distintos motivos por los cuales los empleados pueden mostrar diferentes niveles de compromiso con la organización en la que trabajan. En relación con esto último, completaremos el estudio realizando un análisis comparativo entre distintas generaciones, en este caso, la X y la Y. De manera complementaria, realizaremos una introducción que nos permita contextualizar y diferenciar las distintas características de las referidas generaciones.

Para finalizar el estudio, también se analizarán distintas técnicas que puedan tener una incidencia positiva a la hora de fomentar el compromiso laboral hoy en día.

Palabras clave: Organización, Compromiso Organizacional, generación X, generación Y,

Abstract

With this work we aim to analyze that organizational commitment is understood, focusing first on the study of this and other related concepts. We will also examine different reasons why employees can show different levels of engagement with the organization in which they work. In relation to the latter, we will complete the study by conducting a comparative analysis between different generations, in this case, the X and the Y. In addition, we will make an introduction that allows us to contextualize and differentiate the different characteristics of these generations.

To complete the study, different techniques that may have a positive impact in promoting work commitment today will also be analyzed.

Keywords: Organization, Organizational Commitment, Generation X, Generation Y,

ÍNDICE

➤	Introducción	4
1.	El compromiso en las Organizaciones	5-6
1.1	La Organización	5
1.2	El Compromiso	5-6
2.	El Compromiso Organizacional	6-11
2.1	La rotación y la satisfacción laboral	8
2.2	Evolución del concepto de Compromiso Organizativo	8-11
3.	Antecedentes del Compromiso Organizacional	11-13
4.	Escalas para medir el Compromiso	14
5.	El Compromiso y la Generación	15-23
5.1	Características de las diferentes generaciones	16-21
5.1.1	Baby Boomers	17
5.1.2	Generación X	17-19
5.1.3	Generación Y	19-21
5.2	Esquema de las generaciones	21-23
6.	Variables relevantes para el compromiso de la generación millennial.	23-28
6.1	Feedback	23-25
6.2	Flexibilidad laboral	25-26
6.3	Teletrabajo	26-27
6.4	Promoción	27
6.5	Stock options	27-28
7.	Conclusión	29-30
➤	Bibliografía	31-34

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Introducción

¿Qué es el compromiso? ¿Por qué es importante para las organizaciones que los trabajadores estén comprometidos con la organización en la que trabajan? ¿Qué es la generación X y la generación Y? Todas estas cuestiones son algunas de las cuales vamos a analizar en este trabajo.

Cuando se habla de la psicología relacionada con los Recursos Humanos, ¿se dedica solo a la selección? En realidad, esa es solo una de las muchas funciones que tiene este departamento. En Recursos Humanos también se analiza cómo se reorganiza la estructura de una empresa para mejorar su eficiencia, cómo se puede motivar a los trabajadores, cómo mejorar el ambiente laboral para hacer que las personas se sientan lo más cómodas posibles en su trabajo, pues, es dónde pasan la mayor parte del día.

Por otra parte, cuando una persona se siente bien en su trabajo y ve que merece la pena trabajar en la organización en dónde se encuentra, parece ser que la persona puede llegar a ser más productiva y realizar, en general, un trabajo mejor y con más ganas.

Esto es algo que a las empresas les interesa mucho. Tener a sus trabajadores motivados, pero, en realidad, la motivación solo es una pequeña parte para que los trabajadores desempeñen su trabajo de la forma más eficiente posible. El compromiso es ese sustento que se busca en los trabajadores.

En este trabajo nos vamos a centrar en el concepto del compromiso laboral y las consecuencias que puede tener en una organización. ¿Por qué se dice que existen diferencias entre las distintas generaciones respecto al compromiso laboral?

El objetivo de este trabajo es entender de una manera lo más concreta posible el término de compromiso. Analizar los diferentes estudios del concepto para poder entender sus antecedentes y la importancia que puede llegar a tener en una organización.

Por otra parte, se estudiará el concepto de generación y por qué se dice que los jóvenes tienen menor compromiso que los mayores.

1.- El compromiso en las organizaciones

1.1 La organización

Gallardo, Sellarés e Ivern, (2007) opinan que “la organización está formada por un conjunto de personas cuyo desempeño laboral está directamente relacionado con el rendimiento de ésta, estando demostrada la influencia de la motivación laboral sobre la conducta, la calidad del servicio y el rendimiento laboral”. (p. 1).

Por tanto, una organización es aquel lugar en el cual las personas, interrelacionadas entre sí y, utilizando diferentes recursos, tienen como fin lograr el objetivo que la organización pretende.

Podríamos extendernos hablando de jerarquía, funciones ... pero nuestra idea no persigue un interés informativo en profundidad, que nos alejaría del tema en cuestión, sino que lo que perseguimos es situar al trabajador y su compromiso en el lugar dónde desarrolla el mismo, es decir, la empresa u organización

1.2 El compromiso

Con compromiso nos referimos a la identificación que siente una persona por algo o alguien. Podemos comprometernos con nuestra pareja, con los estudios o con nuestra carrera profesional. Estos pueden ser algunos ejemplos de compromisos que existen. Hay autores, como Gallardo e Ivern, 2007, que afirman que, “a pesar de la existencia de múltiples formas de compromiso, existe una esencia común que distingue el “constructo” y lo diferencia de otros”. (p.3).

Meyer & Herscovitch en 2001, quisieron recopilar una serie de definiciones de compromiso existentes. Analizaron las diferencias y similitudes que había entre ellas y de esta forma elaboraron una definición de lo que consideraban la *esencia* del compromiso: “es una actitud que puede tomar diferentes formas y que une al individuo con un curso de acción de relevancia para un objetivo particular” (Meyer & Herscovitch, 2001, p.301).

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Es decir, uno puede comprometerse y utilizar “constructos” diferentes para llegar al compromiso. La actitud que toma la persona varía en función del “constructo” que esté desarrollando. Su comportamiento o actitud utiliza otras herramientas o estructuras para llegar al mismo compromiso.

2.-El compromiso organizacional

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) definieron el compromiso organizacional (cómo se citó en Peña, Díaz, Chávez y Sánchez, 2016) como “La fuerza relativa de la implicación y participación del individuo con una organización en particular” (p.96).

Es decir que, al hablar de compromiso organizacional, nos estamos refiriendo al comportamiento que tienen las personas en su lugar de trabajo.

Realmente, cuanto mayor sea el compromiso del empleado hacia la organización en la que trabaja, más efectivo y productivo será su trabajo en la misma. Por lo tanto, para las empresas, es preferible tener a sus empleados comprometidos que lo contrario.

Anteriormente decíamos que el compromiso es una identificación, un sentimiento de lealtad hacia un “constructo”. En el compromiso organizacional, ese sentimiento de lealtad lo tiene la persona hacia la organización en la que está desempeñando su trabajo. Lo que le hace querer seguir formando parte de ella (Blau & Boal, 1987).

Si un trabajador tiene un alto compromiso con su empresa, la verá con buenos ojos y la valorará positivamente. Obviamente el rendimiento será mayor lo que repercutirá positivamente en la empresa u organización.

Pero, aunque parezca un concepto tan claro y satisfactorio para la organización, existen diferentes puntos de vista. Son numerosos los estudios que se han realizado sobre este concepto del compromiso y por ello hay autores que le atribuyen gran importancia y otros que no lo ven importante. Para algunos, el compromiso organizacional es uno de los principales retos modernos. (Gallardo e Ivern, 2007)

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Otros, en cambio, no lo ven tan importante en la época actual caracterizada por la inestabilidad laboral (Gallardo e Ivern, 2007). Para ellos, si la sociedad no se compromete, los trabajadores no van a comprometerse con una organización pues así no es cómo les han enseñado a trabajar. Es una época habituada a la inestabilidad, al cambio repentino.

Hoy en día vivimos en una sociedad a la que le gusta ir de un lugar a otro, estar con unas personas u otras, probar cosas nuevas. No les gusta la estabilidad pues están habituados a lo contrario. Por lo tanto, comprometerse con una organización no es relevante ya que los trabajadores no le dan importancia al tema.

Los empleados con altos niveles de compromiso son menos probables que dejen su trabajo o que se ausenten del mismo (el estar comprometidos reduciría el absentismo laboral). Como dicen Gallardo e Ivern (2007) “Existe una alta y negativa correlación entre compromiso laboral y rotación” (p.6).

Por otra parte, el tener en la organización a trabajadores motivados que van sumando cada vez más años de experiencia, lo relacionamos con un mejor trato hacia el cliente pues sus conocimientos acerca de la empresa son mayores. Así mismo, a los clientes les gusta tratar con su empleado de confianza. Iverson & Roy, 1994, afirmaban (cómo se citó en Villalva, 2001) que “más ventas y clientes leales son esperados como resultado de empleados altamente comprometidos”. (p.7).

Por ejemplo, si pensamos en una tienda de ropa, un cliente que va desde hace varios años a esa tienda y conoce a los empleados, ya sabe a quiénes preguntar para que le aconseje adecuadamente y con mayor sinceridad. En cambio, si este cliente va a esa tienda y cada vez que va se encuentra con empleados diferentes, se encontrará más perdido y, lo más probable es que no compre la misma cantidad de ropa y con la misma seguridad que en el caso anterior.

Otro aspecto a destacar es el de aquellos trabajadores que se encuentran más comprometidos con la empresa. Suelen ser los que están más motivados para realizar su trabajo lo que los lleva a ser partícipes de muchas dinámicas grupales que se generen en dicha empresa. Con el tiempo pueden llegar a ser ellos los que lleven a cabo estas

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

dinámicas y grupos de trabajo. Lo que aumentará su compromiso con la empresa u organización.

2.1 La rotación y la satisfacción laboral

Steers (1977) defiende que “el compromiso puede llegar a predecir mejor la rotación que la satisfacción laboral”. (p.46).

En muchas ocasiones, los directivos tienen ideas acerca de lo que puede motivar a los trabajadores de su empresa, pero luego se dan cuenta de que los valores que sustentan sus motivaciones más íntimas son otros distintos de los que la empresa pensaba, o incluso puede producirse la aparición de nuevos valores (Gallardo, Sellarés e Ivern, 2007).

Un buen empleador debe saber cómo atraer y retener a sus empleados ya que la retención de estos es beneficiosa para la empresa y el trabajador.

Las organizaciones deben diseñar estrategias para que los trabajadores se quieran quedar en la organización. Existe mucha competitividad entre diferentes organizaciones ya que el tener a trabajadores buenos en tu organización ayuda a que tengas una mayor productividad y logres alcanzar las diferentes metas de la empresa.

Diseñar estrategias influye en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Se necesita que una empresa piense en ideas que hagan a los trabajadores querer quedarse el mayor tiempo posible en la organización. Como afirma Brief, (como se citó en Villalva, 2001) “la empresa cuyos trabajadores estén más satisfechos tendrán un mejor desempeño que aquellas con empleados insatisfechos” (p. 7)

2.2. Evolución del concepto de Compromiso Organizativo

En la siguiente tabla se puede observar la evolución que ha tenido el término Compromiso Organizativo a la hora de definirlo. Se trata de una tabla basada en tres dimensiones (unidimensional, bidimensional y tridimensional) a través de las cuales se podrá observar mejor la evolución del concepto.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Tabla 1: Dimensiones del concepto Compromiso Organizativo.

Tabla que indica las diferentes dimensiones que han definido diversos autores acerca del compromiso a lo largo de los años.

AMPLITUD DEL CONCEPTO	AUTOR	DIMENSIÓN
Unidimensional	Porter et al. (1979)	Compromiso afectivo
Doble dimensión	Meyer y Allen (1984)	Compromiso afectivo y continuo
	Mathieu y Zajac (1990)	
	Angle y Perry (1981)	Compromiso en valores y de permanencia.
	Mayer y Schoorman (1992, 1998)	
Triple dimensión	O'Reilly y Chatman (1986)	Compromiso de conformidad, identificación e internalización.
	Harris, Hirschfeld, Field y Mossholder (1993)	
	Allen y Meyer (1990)	Compromiso afectivo, continuo y normativo
	Jaros et al. (1993)	Compromiso afectivo, moral y continuo
	Penley y Gould (1998)	Compromiso moral, calculativo y alienante.

Fuente: Ayensa, y Menorca, 2007

De entre todos los enfoques propuestos, los enfoques tridimensionales de O'Reilly & Chatman (1986) y Meyer & Allen (1984, 1991, 1997) se convirtieron en los más importantes puesto que han sido los más utilizados a la hora de medir el compromiso. Aunque cada uno por diferentes motivos.

Para O'Reilly & Chatman, lo que genera que las personas estén atadas a la organización es algo parecido a un vínculo psicológico, pero el origen de este vínculo es diferente en cada trabajador.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Utilizaron el trabajo de Kelman (1958) acerca del cambio de actitud y conducta para afirmar que ese vínculo entre el individuo y la organización podía tomar tres formas: conformidad, identificación e interiorización.

Dimensión de conformidad: Cuando los trabajadores se comprometen con la empresa por las recompensas que reciben de la misma, las cuales son, mayoritariamente, extrínsecas.

Dimensión de identificación: Se produce debido a las ganas y el deseo de la persona de formar parte de un grupo y por ello acepta las creencias y los valores de dicha empresa. No los adopta como propios, pero los respeta y se identifica con ellos.

Dimensión de interiorización: Cuando el trabajador considera que los valores que tiene la organización y los suyos son los mismos. Estos no cambian.

Meyer & Allen coincidían con O'Reilly & Chatman en que todas las definiciones del compromiso lo veían como un estado psicológico. También afirmaban que lo que difería entre unos trabajadores y otros era la naturaleza de ese vínculo y por ello, definieron tres dimensiones, la afectiva, la de continuidad y la normativa (Meyer & Allen, 1984), como lo confirmo posteriormente (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002) y (Meyer y Morin, 2016).

Dimensión afectiva: Se define como el deseo que tiene el trabajador de cumplir con los objetivos de la empresa. El sentir que forma parte de esta, siguiendo sus valores.

Quiere que la empresa vaya lo mejor posible y poder contribuir a esta mejoría con su desempeño laboral (Allen & Meyer, 1990).

Esta dimensión se diría que es la más saludable pues es el propio trabajador el que se compromete con la empresa sin recibir nada a cambio. Lo hace de manera desinteresada. Con esta dimensión el compromiso se mantiene por más tiempo y es un compromiso más sincero.

Dimensión de continuidad: Es aquella mediante la cual el trabajador se compromete porque recibe incentivos mayores en la organización en la que trabaja que lo que recibiría

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

en otras empresas. Los beneficios de quedarse son mayores que las contraindicaciones. Por lo tanto, quedarse en la organización es más beneficioso para él.

Otro factor que tiene en cuenta el trabajador son las oportunidades de conseguir otro trabajo con unas condiciones parecidas. Si el trabajador no ve oportunidad de un trabajo mejor al que desempeña, no va a querer irse de esa organización, su apego a la organización será mayor. Pero, en el momento en el que se encuentre con una oportunidad de trabajo con mejores condiciones, no va a dudar demasiado en irse (Allen & Meyer, 1990).

Esta dimensión no nos garantiza el compromiso organizacional del trabajador por mucho tiempo pues, si se le brinda la oportunidad en otra empresa, o si ve beneficios superiores en irse que los que recibe estando dentro, se marchará. Por tanto, es un tipo de compromiso que no nos garantiza que el trabajador vaya a permanecer en la organización. (Allen & Meyer, 1990).

Dimensión normativa: Se caracteriza por ser ese sentimiento de obligación que posee el trabajador hacia la empresa en la que está trabajando. Se siente obligado a ser leal a la empresa y por ello está comprometido con dicha organización.

Siente la obligación moral de continuar en la empresa y no cambiarse a otra. Se sentiría culpable si se marchase a otra empresa pues la empresa en la que se encuentra es aquella que le brindó la oportunidad en un principio y no vería bien el irse. No es que se sienta a gusto, que se identifique con los valores de la empresa, simplemente se siente obligado a quedarse (Allen & Meyer, 1990).

Serán trabajadores que quizás no estarán muy motivados en la empresa, pero, se tiene la seguridad de que permanecerán en ella. Creen que quedarse es lo correcto.

3.- Antecedentes del compromiso organizacional

El tema del compromiso en las empresas es importante. La ausencia del mismo es algo negativo que repercutirá en el desarrollo satisfactorio de la organización. El compromiso

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

de los trabajadores es esencial para que la empresa prospere y genere beneficios. Es una pieza fundamental.

Existen una serie de variables antecedentes al concepto de compromiso (de las que hablaremos a continuación) que nos ayudarán a comprender mejor este punto.

Una de las primeras personas en estudiar las variables antecedentes del compromiso organizacional fue Steers, (1977) que se dio cuenta de que, al intentar encontrar los antecedentes del compromiso, la mayoría de estos se encontraban fuera del contexto laboral.

Actitudes: Fishbein & Ajzen (Cómo se citó en Fisher, 1980) defendieron que una de las variables más influyentes a la hora de hablar del compromiso de un trabajador hacia la organización son las actitudes que presenta dicho trabajador en la organización.

Las actitudes se pueden explicar como el sentimiento que les genera a los trabajadores su lugar de trabajo. Esos sentimientos determinan que los trabajadores estén a gusto en la organización y se comprometan con ella así como el comportamiento que tienen dentro de la empresa (Fishbein y Ajzen, 1975, citado por Villalva – Moreno, 2001).

Si se logra identificar esas actitudes de los trabajadores hacia la organización, se podrá predecir el tipo de comportamiento que tendrán en esta. Si las actitudes que se perciben son negativas, los trabajadores tendrán conductas que no serán deseables, no se implicarán en su trabajo como se desearía. Por el contrario, si lo que se percibe son actitudes más positivas, las conductas de los trabajadores serán más deseables y se verán más involucrados en los objetivos y metas de la empresa (Villalva- Moreno, 2001).

Bienestar Psicológico: Según Wright y Doherty (1998), el bienestar psicológico, entendido como “un estado afectivo en el que se encuentra una persona en su entorno laboral, tanto en términos de activación como de grado de placer experimentado” (p.2), es un término decisivo a la hora de definir el compromiso laboral.

El bienestar psicológico es un sentimiento agradable, placentero que experimentan las personas dentro de su entorno laboral.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Cuando los trabajadores experimentan esta sensación, tendrán un desempeño mucho más afable y productivo, además de dinámico. Trabajarán con más entusiasmo y alegría. Esto se relaciona como un componente a la satisfacción laboral.

Satisfacción laboral: Cuando una persona está satisfecha dentro de su contexto laboral y con su desempeño laboral, se generará en él o ella ese sentimiento de bienestar del que se hablaba anteriormente. La satisfacción laboral ayuda a las organizaciones a predecir la permanencia de los trabajadores en la empresa además de la existencia que se demuestra entre satisfacción laboral y compromiso. Se dice que aquellas organizaciones en las que los trabajadores estén más satisfechos tendrán un mejor desempeño laboral. (Villalva-Moreno, 2001)

Marketing interno: Berry, (como se citó en de Alba Robledo, 2013) considera, al igual que los términos definidos anteriormente, el marketing interno como un antecedente al compromiso y se explica como “la capacidad que tienen las organizaciones para empatizar con sus trabajadores y comprender las necesidades de sus empleados y así aumentar su satisfacción laboral.” (p. 74).

Las organizaciones que empatizan más con sus trabajadores y se esfuerzan en ello tienen a los trabajadores más comprometidos con la organización.

Justicia: Este es un factor fundamental dentro de una empresa. Los trabajadores tienden a compararse entre ellos y cuanto más equitativo sea el trato entre unos trabajadores y otros, mejor se sentirán en la empresa. Si las acciones y resultados que toman los directivos de una empresa hacia los trabajadores no son equitativos y éstos no justifican a sus empleados el por qué de esa desigualdad entre unos y otros, los trabajadores no se sentirán a gusto en dicha empresa. En cambio, cuando los trabajadores perciben un trato equitativo y justo, su trabajo lo realizarán más afablemente y con más ganas y, por lo tanto, la consecuencia de este trabajo será una mayor productividad. Además, los trabajadores estarán más predispuestos a desarrollar actitudes más positivas (Hurtado Morales, 2014).

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

4.- Escalas para medir el compromiso

Existen numerosos estudios sobre mediciones del compromiso que, al ser respondidos numéricamente en escalas, permiten ver cuantitativamente el grado de compromiso de los empleados hacia la organización.

La primera escala que se desarrolló para medir el compromiso fue la que desarrollaron Porter y sus compañeros, el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

Consistía en una **escala tipo Likert** (acuerdo / desacuerdo) compuesta por 15 ítems que median un único factor. Su objetivo era diseñar una herramienta fácil de administrar y que pudieran realizarla una gran cantidad de trabajadores de numerosas organizaciones. (Porter et al., 1974).

La escala que estructuraron Meyer & Allen (1984) para medir el grado de compromiso se basa en tres dimensiones y ha sido utilizada por muchos autores en las últimas décadas, aunque también ha sufrido diversas modificaciones en cuanto a su fiabilidad y validez.

La última versión que se tiene de esta escala es la editada en 1997. Se trata de una escala tipo Likert, con 7 opciones de respuesta. Está compuesta por 18 ítems divididos en tres subescalas, la de Compromiso Afectivo (ACS), Compromiso de Continuidad o necesario (CC) y Compromiso normativo o moral (NCS).

Una de las críticas que se le hace a este modelo de Meyer y Allen se basa en la alta correlación existente entre la dimensión afectiva y la normativa (Gallardo & Ivern, 2007).

Como consecuencia, Meyer y Allen en 1996, revisaron las tres escalas. En la ACS esta revisión consistió en borrar los dos ítems con menos peso. Para la NCS el cambio fue más profundo puesto que, aparte de reducir ítems, también se cambió el enfoque. Sin embargo, estas revisiones trajeron problemas conceptuales y de medida. (Bergman 2006, citado por Gallardo e Ivern, 2007).

No se ha conseguido llegar a un acuerdo común acerca de la fiabilidad y validez real de la OCQ, pero es de las más usadas a la hora de medir el compromiso de los trabajadores en las organizaciones.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

5.-El compromiso y la generación

Resumiendo lo visto hasta ahora acerca del compromiso, podemos definirlo como la identificación que tienen los trabajadores con la organización en la que están trabajando. Esta identificación les ayuda a trabajar de la mejor manera posible pues cuánto más cómodos se sientan, más ganas tendrán de trabajar en dicha empresa y no tendrán tanta necesidad de querer cambiar de organización.

Sabiendo ya, más o menos, y de manera general, todo lo que positivamente puede aportar un trabajador comprometido satisfactoriamente con su empresa, sería interesante estudiar las diferencias que dicho compromiso ha podido experimentar a lo largo de los años.

Como dice Pamela Frías Castro (2014), vivimos en una sociedad que está experimentando grandes cambios en todos los aspectos y el económico es uno de ellos. Economías abiertas y más competitivas, acelerado crecimiento económico, modernización, desarrollo tecnológico... Obviamente son variables que debemos tener en cuenta y por ello en esta parte del trabajo analizaremos cómo todos esos cambios que se han producido en la sociedad y que siguen produciéndose actualmente, están influyendo en el compromiso de los trabajadores.

Añadiremos a nuestro estudio el término “generación”. Un concepto que influye a la hora de valorar la falta de compromiso que sufre una empresa por parte de sus trabajadores o, adicionalmente, por qué hay otras generaciones en las que no hay tanta falta de compromiso.

Actualmente en las empresas están conviviendo trabajadores que pertenecen a distintas generaciones. Ya hemos hablado de la rapidez de los cambios que vivimos. Lo que ahora es actual, moderno, dentro de nada se habrá quedado obsoleto. Y en la empresa, lo que uno sabe con seguridad tras años de experiencia, se queda por detrás de la rápida asimilación de los jóvenes de los continuos cambios tecnológicos que se dan. Los diferentes puntos de vista, las motivaciones y las formas de plantear su relación con la empresa distan mucho de parecerse.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Conocer todo ello es fundamental para la empresa y así lograr un grado de compromiso del trabajador con la organización y mantenerlo activo.

Se debe intentar que esas generaciones se entiendan entre ellas y trabajen para unos mismos objetivos con el mayor grado de compromiso.

En primer lugar, analizaremos las características de cada generación, aunque en mayor profundidad de dos de ellas, la generación X y la generación Y, puesto que son las generaciones que componen la mayor parte del mercado laboral.

Se puede definir el término de generación como: *“Un grupo de personas nacidas en un determinado período, que pueden compartir experiencias comunes en el proceso histórico y social, y que en una práctica similar de su vida están predispuestas a una modalidad común de pensamiento y experiencia, así como a un modo común de comportamiento”*. (Jeffries y Hunte, 2004, p. 41).

Como hemos dicho anteriormente las características de cada una de las generaciones a la hora de comprometerse o no con una organización pueden ser diferentes.

A parte de estudiar qué es el compromiso de los trabajadores con sus empresas, con este trabajo intentamos llegar a entender la forma de trabajar que tienen en función de la generación a la que pertenezcan. Qué similitudes y diferencias existen entre ellos y, así, cómo se les puede motivar en función de sus necesidades y preferencias utilizando las herramientas necesarias para ello. La motivación en los trabajadores ayuda a su compromiso, pero la función principal, es que esa motivación no sea algo pasajero, sino que permanezca y así se generará el compromiso.

5.1 Características de las diferentes generaciones

Se explica las características de cada generación para poder, de esta forma, entender si estas características ayudan a tener o no un menor compromiso.

Hemos de tener en cuenta que se trata de generaciones que, actualmente, trabajan juntos en las organizaciones. Las dos generaciones nombradas anteriormente y la generación de

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

los Baby Boomers (las personas nacidas entre 1946 y 1964) comparten un mismo contexto laboral.

5.1.1 características de la generación “Baby Boomers”.

Son aquellos nacidos entre 1946 y 1964.

Aspectos personales: Se trata de personas centradas en la estabilidad y que dedican menos tiempo al ocio. Han sido educados en una cultura del esfuerzo.

Aspectos laborales: Poseen mayores sentimientos de lealtad, fidelidad y constancia hacia la empresa. Asumen la jerarquía y su posición en esta. Por ello respetan las decisiones de sus superiores. Son poco reivindicativos. Suelen ser más eficaces y trabajadores. Apenas han sufrido cambios en el mundo laboral por lo que su capacidad de adaptación es menor. (Díaz- Sarmiento, López- Lambraño y Roncallo – Lafont, 2017).

5.1.2 características de la generación X.

Se trata de aquellos nacidos entre 1965 y 1980. Para esta generación el mercado laboral vivía momentos muy complicados. Trabajar y ganar dinero les era muy necesario.

Los trabajadores de esta generación no tienen tanta oferta de trabajo fuera de su país. Tanto por edad como por falta de manejo eficaz de los idiomas (lo que les permite un mayor compromiso con la organización en la que trabajan) (Díaz- Sarmiento et al., 2017).

Aspectos personales: La generación X ingresan al mercado laboral en los 80, época en la cual encontrar trabajo estaba complicado. Eran una generación numerosa frente a un limitado número de puestos de trabajo. Había mucha competitividad entre los trabajadores y encontraban bastante inestabilidad. Por lo tanto, estos trabajadores encontraban esa seguridad laboral en el momento en el que tenían un trabajo mediante el cual podían asegurar cierta calidad de vida lo que les permite cuidar de sus familiares. (Díaz- Sarmiento et al., 2017).

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Tienen, también, la necesidad de independencia y de crecimiento profesional de sus padres. Asimismo, esta generación “posee una visión más práctica de la realidad que sus antecesores.” (Kupperschmidt, 1998, citado por Díaz - Sarmiento et al, 2017, p. 197).

En cuanto a la investigación realizada por Díaz - Sarmiento et al., (2017) coinciden en caracterizar a esta generación como cínica y desconfiada. Son trabajadores más ambiciosos.

Son una generación que trabaja para poder hacerse cargo de su familia y tener una calidad de vida aceptable en su día a día. Los X ven lo laboral sólo como trabajo y buscan un balance entre su vida personal y laboral (Marshall, 2004, citado por Díaz Sarmiento et al., 2017)

Están interesados en cubrir sus necesidades primarias, como son el tener algo para comer y un techo en donde dormir (Díaz-Sarmiento et al., 2017). Las cargas familiares e hipotecas les provocan miedo a perder el trabajo.

Sus actuales hijos son la llamada generación millennial (de la que hablaremos en el siguiente apartado). Como padres, quieren que sus hijos tengan una vida estable y familiar que ellos no pudieron tener. Se dice que son muy protectores y quieren la mejor educación para sus hijos. Que puedan optar por el mejor futuro posible. (Díaz - Sarmiento et al., 2017).

Aspectos profesionales: Los X son una generación que poseía ciertas cualidades de valor dentro del mercado laboral. Entre estas cualidades destacamos que son personas que supieron adaptarse con facilidad a la gran variedad de cambios tecnológicos que se produjeron en esa época. Asimismo, aceptaban la diversidad de cambios dentro del mercado laboral que se iban presentando (Zemke, Raines & Filipczak, 2013). Todo esto les ayudaba en las diversas organizaciones para hacer frente a las dificultades que se les presentaran en el trabajo.

Se dice que el X de la actualidad es un profesional maduro, bien preparado y con responsabilidades. Componen gran parte del mercado laboral. Situados prácticamente en

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

la mayoría de los puestos de liderazgo. Les gusta que sus jefes reconozcan el trabajo bien hecho y les den “feedback” (Zemke et al., 2013).

Consideran muy importante las relaciones con sus compañeros dentro de la organización. Buenas relaciones amicales en la empresa son muy valoradas por esta generación. Con respecto a la empresa suelen ser leales, con respeto hacia las jerarquías, asumen el rol corporativo. Pero, su ambición y competitividad les empuja a ir aumentando la categoría y sueldo (Díaz-Sarmiento et al., 2017). Hay una mayor representación femenina con respecto a la generación anterior.

5.1.3 características de la generación Y.

Se trata de aquellos nacidos entre 1981 y 1996. Esta generación vive momentos con un mercado laboral más abierto globalmente (Díaz- Sarmiento et al, 2017).

Aspectos personales: Los trabajadores de la generación Y provienen de una niñez llena de actividades y horarios que deben seguir día a día. Son jóvenes que, nacidos en un contexto social fuertemente tecnologizado, han sabido utilizar la tecnología de una manera productiva, para socializar y para trabajar. Consideran, por ejemplo, que los ordenadores, móviles y artículos tecnológicos no son solo un producto tecnológico sino parte de la vida cotidiana. (Cuesta, Ibañez, Tagliabue y Zangaro, 2009). Son jóvenes bastante bien preparados.

En el aspecto familiar, los Millennials conforman hogares en los cuales los dos miembros de la pareja trabajan, por lo cual la flexibilidad en el trabajo es una de sus prioridades. Deben adaptar su vida familiar con la laboral, por lo tanto, un trabajo flexible es prioritario para esta generación (Díaz Sarmiento et al, 2017).

Zemke et al., (2013), afirman que suelen ser empleados muy exigentes con respecto a lo que esperan de un trabajo, sobre todo porque tienen por detrás una familia que los respaldará económicamente si deciden abandonarlo en caso de que no responda a sus expectativas. Claro está que este respaldo económico por parte de sus familias no siempre ocurre. Existen, ciertamente, muchos millenials que no poseen ese apoyo económico por parte de sus familias.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Por otra parte, Stein ,2013 (citado por Díaz Sarmiento et al., 2017) expresa que, gracias a la globalización, “las características de esta generación son más similares entre países que las de cualquier otra generación “(p. 198). Así mismo, son abiertos a la diversidad en todos sus niveles. Los jóvenes de la generación Y, en sus trabajos, tienen más probabilidad de trabajar en otros países. Están más acostumbrados a viajar de un lado a otro lo que hace más complicado el comprometerse en una organización.

Aspectos profesionales: Son jóvenes que presentan una marcada capacidad multitarea. Buscan el camino rápido al éxito y la gratificación inmediata. Cuando se les compara con sus antecesores, se dice que tienen menos respeto a la autoridad y presentan más confianza en sí mismos poseen un carácter más reivindicativo que la generación anterior (García, 2017).

Acatan mas que respetan la autoridad, su comportamiento suele ser más informal, como, por ejemplo, el dejar los móviles encendidos en clase o cuando se apuntan a cursos que luego no llegan a terminar. Este tipo de informalidad puede ser bien recibida en situaciones sociales o amicales, pero en lugares de trabajo algunos consideran que se pierde el respeto a la jerarquía que existe entre los diferentes puestos (García, 2017).

Se dice que son una generación cuyos trabajadores no es usual que desarrollen una carrera profesional dentro de una sola empresa, sino que buscan nutrirse de diferentes experiencias a través del continuo cambio de una empresa a otra. No están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo (todo se puede relacionar con la falta de formalidad que suelen tener estos trabajadores). (Alvarez y Valeriano, 2019).

Por tanto, poseen un escaso compromiso y fidelidad con la empresa. No tienen miedo al cambio y buscan constantemente desafíos. Es difícil que asuman los valores y filosofía de la empresa como propios. En definitiva, son pocos los que asumen la “cultura empresarial” de su propia organización.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Pablo Maison (2013) nos dice que son una generación que le gusta más lo práctico y trabajar con más gente, que lo teórico y el trabajo individual. Funciona mayoritariamente como colectivo y les gusta sentirse parte de un equipo.

Díaz - Sarmiento et al., (2017) expresan que son trabajadores que prefieren la información digital a los libros. Esto se relaciona con la época digital en la que han crecido. Se mueven mejor con ordenadores y móviles que con libros.

5.2. Esquema de las generaciones

Tabla 2: Esquema de las generaciones

En esta tabla se resumen las diferentes características más influyentes que se han encontrado de la generación X y la generación Y al medir la diferencia en el compromiso laboral.

	Generación X	Generación Y
Contexto cultural y social	<ul style="list-style-type: none">- Mercado laboral en declive- Comienzo del avance tecnológico- Adaptabilidad al mismo- Buen progresar.	<ul style="list-style-type: none">- Tasa de paro alta (cada vez hay más trabajadores entrando en el mercado laboral)- Trabajadores muy bien preparados- Nacen con el avance tecnológico ya implementado.
Contexto familiar	<ul style="list-style-type: none">- Trabajan por y para su familia. Para poder tener una mínima calidad de vida. No necesitan más.- Muchas mujeres no trabajaban.- Buscan un balance entre su vida personal y laboral- Mayor presencia temporal.	<ul style="list-style-type: none">- Ambas partes de la pareja trabajan.- Quieren tener más posibilidad de tener planes personales y dedicarse a su vida personal.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

		<ul style="list-style-type: none"> - Imprescindible la flexibilidad en el trabajo. - Conciliación familiar y laboral.
Globalización	-No había tantas ofertas de trabajo en otros países.	<ul style="list-style-type: none"> - Más ofertas de trabajo fuera del país. - Mucha influencia del teletrabajo.
Relación con la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones más formales. - Buen feedback 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones más informales. - Mayor confianza en sí mismos. - Menos respeto a la autoridad - Más reivindicativos. - No fidelidad a la empresa
Perspectiva de Presente o futuro	<ul style="list-style-type: none"> - Planes más a largo plazo. - Buscan estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes más a corto plazo. - Prefieren experiencias laborales en diferentes organizaciones y así ir progresando. - Sin miedo a los cambios.
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Lugar de trabajo con buen ambiente laboral. - Respetan las jerarquías - El trabajo forma parte de su autodefinición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Progresar laboralmente y ganar experiencia. Personas con mucha ambición.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

	- Fidelidad a la empresa.	- Les gusta el trabajo en equipo y el poder identificarse como colectivo.
--	---------------------------	---

Fuente: (Díaz- Sarmiento, López- Lambráño y Roncallo – Lafont, 2017; Maison, 2013).

* Todo lo que se expresa acerca de las dos generaciones proviene de diversos estudios realizados en diferentes organizaciones, pero, claro está, cada persona es diferente y cada organización difiere de las demás. Puede haber muchas más variables que motiven a trabajadores, o, al contrario, variables que parece que influyen a la hora de motivar y comprometer a los trabajadores que luego, en otros trabajadores no influyen de la misma manera. Por ello hay que ser cauto a la hora de confirmar o no determinadas hipótesis acerca del compromiso organizacional entre los trabajadores.

6.- Variables relevantes para el compromiso de la generación millennial

Como se ha ido explicando anteriormente, la generación de los millenials es aquella cuyo compromiso está más en declive. Para ello, dedicaremos este apartado para explicar una serie de técnicas que se consideran beneficiosas para mejorar ese compromiso laboral en esta generación.

A la hora de escoger unas técnicas u otras se consideró su fácil administración, que fuese algo sencillo de implementar en una empresa y fácil para que los trabajadores se adapten a ellas. Por otra parte, se tuvo en cuenta los resultados que se han obtenido con cada técnica en otros estudios.

6.1. Feedback

Como dicen Moreno 2010; Knicki & Fugate, 2012, (cómo se citó en García, 2017) Entendemos el feedback o retroalimentación como “el conocimiento o la información de la efectividad del desempeño de cada trabajador” (p. 30).

En relación con la organización, lo entendemos como un intercambio de información entre los empleados y los directivos de una empresa. Con ello se pretende aportar

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

información para futuras mejoras. Existe también un feedback entre cliente y empresa, pero, para el tema que estamos tratando, nos centraremos sólo en el relativo a la relación trabajador y directivo.

Por tanto y de acuerdo con Moreno, 2001, (cómo se citó en García, 2017) afirma que “un buen feedback fomenta el aprendizaje de cara a mejorar el trabajo.” (p.30)

Podemos dividirlo en dos tiempos: individual y organizacional.

Individual: Nos permite realizar un auto-análisis respecto a las competencias laborales y desempeño, una auto-percepción realista de las propias capacidades y mejorar la receptividad de la retroalimentación. Es decir, que somos nosotros mismos quienes evaluamos nuestra respuesta laboral en las competencias que se nos piden.

Organizacional: “Permite construir una cultura de retroalimentación” (García, 2017, p.31).

Pero el feedback no solamente tiene una función ligada a mejorar el desempeño, sino también ligada a una función instruccional (“cuando clarifica roles o enseña nuevas conductas) y otra motivacional (cuando actúa como una recompensa”). (García, 2017, p. 31).

A modo de resumen, todo feedback que se produzca en la organización siempre será más positivo que negativo pues mostrará una comunicación constante con la empresa, lo cual es bueno para todos. Así, y con seguridad, se incrementará el compromiso laboral de los empleados.

Autores como Payton 2015, (citado por García, 2017) señalan que los millenials consideran que “un buen lugar de trabajo se caracteriza por ser culturalmente acogedor, divertido, y poseer un liderazgo abierto a escuchar” (p. 27).

Con escucha se refieren a que los jefes sepan dar feedback a cada trabajador sobre su desempeño y puedan hablar abiertamente entre ellos. Así no se limita la relación entre jefe y trabajador a ordenar y, en el supuesto de que el desempeño por parte del trabajador

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

sea inadecuado, amonestarle. Los millenials esperan que se les vaya informando sobre su trabajo y la calidad o posibilidad de mejorar el mismo.

Asimismo, otros autores como Wedaman 2014, (cómo se citó en García, 2017) sugiere que “el feedback también debe ser bidireccional; es decir, del supervisor al empleado y del empleado al supervisor”. (p.33).

Esta práctica del feedback bidireccional podría estimular el compromiso organizacional de los trabajadores e incrementar el sentimiento de pertenencia y afiliación que, como hemos visto, no es algo que destaque bastante entre las características de los millenials. (García, 2014).

Además, esta generación Y, al estar acostumbrada a relaciones más informales en la empresa, el feedback puede ser efectivo para aumentar y/o mejorar su compromiso al poder tener una relación más cercana con sus supervisores. Su confianza y seguridad en sí mismos es alta y tienden al “tú a tú” en la organización. Es algo real, (cómo hemos visto al analizar sus características).

6.2. Flexibilidad Laboral

Los trabajadores millenials no suelen considerar el trabajo como el centro de su vida. Se orientan más hacia el ocio, la libertad y buscan un balance entre la vida laboral y personal. Ello les permitiría estar más comprometidos con la organización (Díaz- Sarmiento et al., 2017).

Por ello, un factor decisivo para aceptar una oferta laboral es la flexibilidad laboral. Hay estudios que indican que los millenials tienen una predisposición tres veces mayor a renunciar a un 10% de su salario a cambio de mayor flexibilidad laboral. (Burke, 2004 citado por Twenge & Campbell, 2012).

Ello reafirma el hecho de que quieren dedicar un tiempo al ocio y el entretenimiento. Es obvio, por tanto, que una mayor flexibilidad laboral puede llegar a ser un factor decisivo entre los millenials para quedarse o no en una organización. Cuanta mayor flexibilidad laboral se les ofrezca, mayor será la probabilidad de que continúen en la organización.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Por ello es importante que las organizaciones trabajen en opciones para flexibilizar el trabajo si desean mantener a sus trabajadores. Algunos ejemplos para ello podrían ser el abono de la cuota del gimnasio, guarderías para aquellos trabajadores con hijos, tickets restaurante como complemento al sueldo, posibilidad reales para una verdadera conciliación familiar etc. Es indudable que todo lo que pueda ofrecer una organización para ayudar a sus trabajadores a compaginar lo mejor posible su vida laboral y personal puede aumentar y mejorar el compromiso de estos con la empresa.

6.3. Teletrabajo

Es importante que las organizaciones trabajen en alternativas combinadas con la tecnología para facilitar el balance entre la vida laboral y personal. Para ello, una opción que se está implementando mucho actualmente es el teletrabajo. Lo podemos definir como lo hizo Havriluk, (2010) cómo “el uso de las tecnologías en el quehacer diario” (p.96). Es decir, el trabajador realiza sus funciones usando la tecnología, y, sin olvidarnos que lo realiza fuera de su contexto laboral. Lo realiza a distancia.

Antes lo relacionabamos con la globalización y la oportunidad de trabajar en una empresa extranjera desde tu propio país o, trabajar en una empresa de tu país de origen, pero, desde otro país. No es necesario que el trabajador se mude a otro país con mejores ofertas laborales para poder obtener más oportunidades laborales (Havriluk, 2010).

Esta posibilidad de teletrabajar la podemos unir con lo que decíamos anteriormente sobre la flexibilidad laboral. En muchas ocasiones si se permitiese teletrabajar determinados días, se ayudaría al trabajador a flexibilizar su vida laboral y familiar. Los trabajadores pueden estar más tiempo en casa y compaginar sus actividades laborales con el cuidado de los hijos (Havriluk, 2010). De esta manera, si los trabajadores ven, en la organización en la que trabajan, que tienen opciones que les permite compaginar su vida personal y familiar, van a agradecer a la empresa esa tolerancia y empatía que muestran. Se darán cuenta de que la organización entiende que deben dejarles tiempo para su vida personal a parte de la laboral.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Por otra parte, como desventaja, quedaría abierta la necesidad de socialización que todo trabajador busca y necesita, pues, en ocasiones, el teletrabajo puede llegar a aislar al trabajador y ello repercute negativamente en la empresa. Además, se puede decir que el teletrabajo puede provocar un sentimiento de falta de identidad con la empresa pues no existe una conexión con ésta ni con los compañeros. (Havriluk, 2010).

Claro está que, como se dijo antes, el teletrabajo solo se está implementando debido a la obligación forzosa causada por la pandemia y se necesita más experiencia con él para analizar las ventajas y desventajas que supone.

6.4. Promoción

Otro punto a tratar para ayudar a mejorar el compromiso, es ayudar en las organizaciones a dar a los trabajadores oportunidades para crecer profesionalmente y para así poder mejorar su desarrollo laboral.

Los millenials son una generación bastante bien preparada y con gran seguridad en sí misma. Chocan con la generación anterior pues en cierta medida se creen superiores a ellos. Necesitan proyectos a corto plazo para demostrar su talento. Los desafíos les atraen y la respuesta a éstos, consideran que la empresa debe tenerla presente (Maison, 2013).

La generación Y está mucho más comprometida con la organización si ve la oportunidad de crecer y ganar experiencias para optar por llegar a un puesto más alto, mejorar sus condiciones y tener cada vez más poder (Alvarez y Valeriano, 2019).

6.5. Stock options

Por otro lado, existen otras herramientas que fomentan la implicación del trabajador en la empresa, acarreando esto un mayor sentimiento de pertenencia. En esta línea, muchas empresas han comenzado a implementar durante los últimos años lo que se denomina “stock options” (opciones sobre acciones). Como su nombre indica, se trata de una opción que tienen los trabajadores en las que se le ofrece a los trabajadores ser accionista de la empresa como complemento a su salario fijo, con unas condiciones especiales por ser trabajador de esa empresa. Estas condiciones suelen ser la reserva de las acciones a un

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

precio fijo durante unos años. Estas acciones suelen vencer a los 10 años. (Hall y Murphy, 2003).

Esta es una forma de aumentar el sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores con la empresa pues, en cierto modo, tienen parte de la empresa en modo de acciones. Por otra parte, los beneficios que te dan las acciones se lo llevan los trabajadores de la empresa, lo cual es una manera de retener a tus trabajadores (Hall y Murphy, 2003).

Conclusión

Tras haber analizado la importancia del compromiso en una organización y las diferencias en la manera de comportarse entre las diferentes generaciones, me queda muy claro que es argumentable el hecho de que los trabajadores de la generación Y parecen mostrar un menor compromiso laboral. Todo ello acorde a las características con las que se identifican a los trabajadores de esta generación, características que, como hemos nombrado anteriormente, son, entre otras, la ambición profesional que presentan.

A mi parecer, esta ambición es una de las principales causas que provoca que estos profesionales, en cuanto les llega una oferta de trabajo atractiva, no duden en cambiarse.

Sin perjuicio de lo anterior, considero que la tecnología es el principal factor en el que radica este argumentable menor compromiso. Los millenials (generación Y) nacen con la tecnología como parte de su vida diaria, lo ven como una obviedad y, en un plano laboral, hacen uso de ella con mayor asiduidad. Esta forma de trabajar, apoyada en el uso de la tecnología, ayuda a crear nuevos trabajos, pero, por otra parte, también obliga a reinventarse a muchos trabajadores. Muchas de las tareas que antes hacían los humanos ahora son reemplazadas por máquinas. La tecnología puede ayudar a trabajar más rápido, entre otras cosas, pero necesitando menos mano de obra. Realmente no sabemos aún el gran impacto que tiene la tecnología en nuestra forma de trabajar, pero sí se sabe a ciencia cierta que es algo que está en auge y que va a seguir creciendo mucho más.

A este respecto, uno de los factores relacionados con la tecnología que está influyendo mucho es el teletrabajo. Esto es algo que se ha tenido que implementar a la fuerza debido a la pandemia, pero parece ser que ha venido para quedarse.

El tener que trabajar desde casa provoca, en la mayoría de los casos, que los trabajadores se sientan menos relacionados con la empresa y sus compañeros. No se sienten parte de un grupo y esto cuestiona el compromiso. Por otra parte, al trabajar desde casa, no tienes vigilancia tan directa ni relación diaria con tus compañeros, lo que dificulta mucho el compromiso.

Es importante comentar que toda persona y toda empresa funciona de manera diferente, por lo tanto, puede haber empresas con trabajadores más comprometidos que otras y

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

trabajadores que les motivan más ciertas cosas, que otras que motivan más a otros trabajadores.

Hemos de tener en cuenta que el concepto de motivación y compromiso no es lo mismo. A mi entender, la motivación es solo un pequeño factor que ayuda a mantener ese compromiso, en cambio, el compromiso es un concepto que va mucho más allá. El compromiso se mantiene por mucho tiempo, aun sin haber una motivación clara.

Se dice que los trabajadores más comprometidos con la empresa son aquellos que encuentran un sentido a lo que hacen.

Con esto quiero decir que, a pesar de que no exista una motivación clara, el trabajador comprometido sigue trabajando con las mismas ganas y el mismo ímpetu que el primer día, teniendo en cuenta, claramente, que toda persona tiene sus días buenos y sus días malos. Si realmente queremos tener a nuestros trabajadores comprometidos es muy importante que estén, no solamente motivados, sino que, aparte de tener cierta motivación, sean capaces de identificarse con dicha empresa y, aunque se les ofrezcan oportunidades laborales atractivas, sean capaces de quedarse en la organización en la que están, pues es donde se sienten a gusto y cómodos.

Por otro lado, me he dado cuenta de que para que una empresa funcione correctamente y los trabajadores se sientan cómodos y con ello aumenten su compromiso, es importante profundizar en la relación por ambas partes, del trabajador hacia la empresa y de la empresa al trabajador. La empresa usará fórmulas que puedan ayudar al trabajador, como hemos nombrado en el trabajo, el feedback, las stock options o las oportunidades de promoción, que son algunos factores que puede usar la empresa con el trabajador, pero el trabajador también debe mostrar cierto nivel de compromiso con la empresa.

Bibliografía

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Alvarez Vilca, R. K., y Valeriano Ccasa, M. Y. (2019). Percepciones laborales y el compromiso de los trabajadores de la Generación Millennials de la empresa Repuestos Ccori Motor's EIRL Arequipa 2019
- Ayensa, E. J., y Menorca, M. L. G. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 252). Universidad de La Rioja.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, 12(2), 288-300.
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., y Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 2(31), 126-138.
- de Alba Robledo, J. L. R. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios empresariales. Segunda época*, (1).
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., y Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22).
- Fisher, C. D. (1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. *Academy of management review*, 5(4), 607-612.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Frías Castro, P (2014). “*Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*”, Tesis de grado para optar al grado de Magíster en gestión de personas y dinámica organizacional.

Gallardo, E. G. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo: problemáticas y soluciones. *Estableciendo puentes en una economía global* (p. 17). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Gallardo, E. G., & Ivern, X. M. T. (2007). Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes?. *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007* (p. 30). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Gallardo, E. G., Sellarés, M. E., & Ivern, X. M. T. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 50). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

García Katchor, A. (2017). *Feedback bidireccional para generar compromiso laboral en Millennials dentro del sector petrolero* (Bachelor's thesis, Quito: USFQ, 2017).

Hall, BJ y Murphy, KJ (2003). El problema con las opciones sobre acciones. *Revista de perspectivas económicas*, 17 (3), 49-70.

Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.

Hurtado Morales, LK. (2014). *Relación entre la percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una universidad privada de Bogotá*. (Tesis de maestría). Universidad Católica de Colombia. Facultad de psicología maestría en psicología. Bogotá, D. C.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Jeffries, FL y Hunte, TL (2004). Generaciones y motivación: una conexión que vale la pena hacer. *Revista de gestión conductual y aplicada*, 6 (1), 37-70.

Maison, P. (2013). *Trabajo en la posmodernidad, El: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y*. Ediciones Granica.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Meyer, JP y Morin, AJ (2016). Un enfoque centrado en la persona para la investigación del compromiso: teoría, investigación y metodología. *Revista de comportamiento organizacional*, 37 (4), 584-612.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Moreno, O. V. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (26), 5-17.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., Chávez Macías, A. G., & Sánchez Esparza, C. E. (2016). The Organizational Commitment as Part of the Behavior of Workers in Small Businesses (El Compromiso Organizacional Como Parte Del Comportamiento De Los Trabajadores De Las Pequeñas Empresas). *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 9(5), 95-105.

El compromiso laboral, diferencias generacionales.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., y Boulian, P. V. (1974). Compromiso organizacional, satisfacción laboral y rotación entre los técnicos psiquiátricos. *Revista de Psicología Aplicada*, 59(5), 603-609.

Sedeño, M. A. G., García, M. I. B., Ávila Carretero, I., y Tejera, M. C. G. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*, 109-113.

Steers, RM (1977). Antecedentes y resultados del compromiso organizacional. *Ciencias administrativas trimestrales* , 46-56.

Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of personality and social psychology*, 102(5), 1045.

Villalba Moreno, Olivia (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (26), 5-17.

Wright, TA y Doherty, EM (1998). El comportamiento organizacional 'redescubre' el papel del bienestar emocional. *Revista de comportamiento organizacional*, 481-485.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amacom.