

ARTÍCULO ORIGINAL

DIVERSIDAD GENERACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA.

GENERATIONAL DIVERSITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE ADMINISTRATIVE WORKERS OF THE UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA.

Mónica G. Justiniano Advíncula.
Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María, Perú.
<https://orcid.org/0000-0001-8764-2142>
Correo electrónico: monica.justiniano@outlook.com

Recibido: 11/10/2020 Aceptado: 21/12/2020 Publicado: 28/12/2020

RESUMEN

Objetivo: Relacionar la diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de una universidad pública. **Metodología:** Diseño no experimental de tipo transversal y de tipo aplicativo. **Resultados:** La prueba Kruskal–Wallis, los resultados indican que existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y generación Y en relación con el compromiso organizacional ($H=11,019$ $p>0,004$). Así mismo se observan diferencias significativas entre los grupos estudiados en relación con el compromiso afectivo ($H=17,088$ $p>0,000$) y al compromiso normativo ($H=7,703$ $p>0,021$), mientras que no existen diferencias entre los grupos en relación con el compromiso continuo ($H=3,307$ $p<0,191$). **Conclusión:** La generación X muestra, mayoritariamente, resultados favorables en temas laborales. El compromiso se presenta predominantemente con niveles medios en las tres generaciones.

Palabras clave: Recursos humanos, diversidad generacional, compromiso organizacional, Perú.

ABSTRACT

Objective: Relate generational diversity and organizational commitment in the administrative workers of a public university. **Methodology:** Non-experimental design of a cross-sectional and applicative type. **Results:** The Kruskal – Wallis test, the results indicate that there are significant differences between the generational groups Baby Boomers, generation X and generation Y in relation to organizational commitment ($H = 11.019$ $p> 0.004$). Likewise, significant differences are observed between the groups studied in relation to affective commitment ($H = 17,088$ $p> 0.000$) and to normative commitment ($H = 7.703$ $p> 0.021$), while there are no differences between the groups in relation to commitment continuous ($H = 3.307$ $p<0.191$). **Conclusion:** Generation X shows, for the most part, favorable results in labor matters. The commitment predominantly occurs with average levels in the three generations.

Keywords: Human resources, generational diversity, organizational commitment, Peru.

INTRODUCCIÓN

Diversidad generacional.

La humanidad ha evolucionado de forma acelerada, y cada época a lo largo de la historia se desarrolló en un entorno mundial distinto albergando las vivencias de generaciones surgidas como producto de la influencia de ese entorno, es por esto por lo que cada generación es diferente y posee paradigmas arraigados que dirigen su estilo de vida. En este contexto, el siglo XXI trajo consigo cambios a todo nivel, por ello, la tecnología, la economía, la política y la cultura han adoptado nuevos paradigmas con una gran celeridad dando lugar a innumerables invenciones que marcaron desde los estilos de vida cotidianos hasta las prácticas de gestión organizacional vigentes. Una de las revoluciones más perceptibles en el mundo laboral es la presencia de nuevas generaciones con diferenciales muy marcados en cuanto a valores, principios y formas de conducirse (Molinari, 2011; Paradiso, 2014). Por ello el entorno actual en el que las organizaciones se desenvuelven requiere que éstas permanezcan abiertas y flexibles al cambio a fin de que mantengan su vigencia ante uno de los grandes retos de este siglo: la gestión de la diversidad generacional.

Hoy vivimos un momento trascendental y único en la historia en la que 4 generaciones conviven en las organizaciones al mismo tiempo, todas con diferentes valores, principios, motivaciones y formas de ver la vida y el trabajo (Abrams y Von Frank, 2014; Idrovo, 2016; Manpower Inc., 2010; Martínez y Leonardo, 2015). Las nuevas generaciones tienen por naturaleza el gen de cuestionar todo lo que se ha dado por sentado, se muestran inconformes frente a una sola verdad

aprendida, lo cual genera la formación de nuevas convicciones y formas de vivir que difieren de sus predecesores. He aquí la razón del potencial conflicto entre 4 generaciones que no se aceptan ni mucho menos se entienden unas a otras afectando el normal desarrollo de las actividades en el campo del trabajo (Molinari, 2011).

Tal como señalan algunos autores, una generación está compuesta por un grupo de personas que habiendo sido expuestas a influencias sociales similares comparten pensamientos y comportamientos afines (Alles, 2013; Ortega, 2014; Paradiso, 2014). También las definiciones dadas por algunos autores coinciden en afirmar que una generación está conformada por personas que habiendo nacido en un mismo lapso de años compartieron, durante su juventud, vivencias coyunturales (culturales, económicas y sociales) muy similares que han desarrollado formas particulares de pensar, preferir y comportarse propias de su generación (Martínez y Leonardo, 2015; Parry, 2014). A partir de ello, Howe y Strauss (2000) afirman que una generación se forma a partir de las experiencias obtenidas en la transición de una persona de la juventud a la adultez.

Si bien, no existe una entera precisión en la determinación y definición de las cohortes que configuran el mapa generacional, ni tampoco en los años en que éstas inician y finalizan (Alles, 2013; Paradiso, 2014; Parry, 2014); las diferencias en el planteamiento de los tiempos presentados para cada grupo generacional son mínimas, a continuación, se muestran las posturas más resaltantes:

Tabla 1.

Mapa generacional por autores.

| Fuente | Autores | Baby Boomers | Generación X | Generación Y | Generación Z |
|--------|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Libros | Molinari (2011) | 1945 – 1964 | 1964 - 1980 | 1981 – 2000 | --- |
| | Paradiso (2014) | 1946 – 1964 | 1965 - 1980 | 1980 – 1988 | 1989 - ahora |
| | Alles (2013) | 1946 – 1964 | 1965 - 1976 | 1977 - 1997 | 1997 - ahora |
| | Parry (2014) | 1943 - 1960 | 1961 - 1981 | 1982 - ahora | --- |
| | Abrams y Von Frank (2014) | 1944 - 1964 | 1965 - 1981 | 1982 - 2000 | --- |

Fuente: Elaboración propia.

Grupos generacionales.

- **Baby Boomers:** Paradiso (2014) señala que nacieron después de la segunda guerra mundial y forman parte del boom de la natalidad registrado entre 1946 y 1964. Según Molinari (2011) ésta es una generación llena de nuevos

paradigmas. A diferencia de sus antecesores (los Tradicionalistas), los Boomers muestran un sentido de autonomía nuevo, desean que sus voces sean escuchadas en los movimientos hippies, múltiples protestas sociales y segmentos femeninos que buscaban mayor protagonismo reclamando por sus derechos. Los referentes de

esta generación fueron Jonh F. Kenedy, Martin Luther King y los Beatles. Los Boomers fueron testigos de la llegada de la televisión como máximo avance tecnológico y del surgimiento de las marcas que impulsaron la creación de diferenciales socioeconómicos. En el trabajo, los Boomers hacen sentir su presencia presentando rasgos de iniciativa, impulso por el cambio, autonomía y mayor preparación profesional, valoran la estructura jerárquica vertical y se esfuerzan por ascender, le dan significancia al estatus y beneficios materiales que les da el puesto, su valor e identidad está definido por el trabajo. Sin embargo, a finales de su apogeo sufrieron los estragos de las trasformaciones organizacionales, siendo protagonistas de masivos despidos.

- **Generación X:** Los miembros de la generación X son pocos dado el auge de familias disfuncionales y el uso masivo de métodos anticonceptivos (Molinari, 2011). Viven en tiempos de violencia social y de proliferación del VIH (Paradiso, 2014). Maradona, los Simpsons, Michael Jackson y Bill Gates son sus referentes y se caracterizan por no representar en su totalidad ideales de bondad y valor. Los que pertenecen a esta generación son personas escépticas porque observaron las vivencias de sus antecesores al ser despedidos por las mismas organizaciones que les prometieron estabilidad, creen en sí mismos y no depositan su confianza en el trabajo o en las organizaciones, valoran el tiempo libre y la vida en familia, no creen en ideales ni promesas sino en el esfuerzo individual, por ello se preocupan por su constante desarrollo profesional y laboral y son capaces de negarse a aceptar un puesto que no esté en sintonía con sus valores y aspiraciones. La generación X vive en un mundo en el que la tecnología ha surgido en múltiples formas: la televisión, el teléfono celular y el internet, por lo que su adaptación es más sencilla en comparación con sus antecesores, valoran la formación y la obtención de nuevos conocimientos, son emprendedores y buscan el balance vida-trabajo (Molinari, 2011).
- **Generación Y (Millenials):** Los Millenials son la primera generación nativa digital, viven en un contexto de masivo acceso a la información y conexión a gran escala dados por el avance de la tecnología y la presencia indispensable del internet, son personas que crecieron con un lugar protagónico en sus familias, decidiendo por ellos mismos sus gustos, hobbies y carreras profesionales, también crecieron viendo un entorno de violencia, desastres naturales y cambios sociales Molinari (2011). Las anteriores

generaciones han llegado a familiarizarse con el internet como una herramienta de trabajo, sin embargo, los Millenials le dan a la tecnología y los dispositivos móviles un concepto de ocio, aprendizaje y socialización desde su adolescencia (Ortega, 2014). Los Millenials en el trabajo son personas altamente creativas e innovadoras, valoran el liderazgo por méritos acompañado por la integridad y los valores, no son partidarios de las formalidades en el trato ni en la vestimenta, estiman el coaching y el mentoring que pueden obtener en sus organizaciones, prefieren el trabajo en equipo y la celebración de logros en conjunto, son profesionales con altas aspiraciones de desarrollo. Estos jóvenes buscan conciliar la diversión tanto en su vida personal como en la profesional y laboral, valoran los horarios de trabajo flexibles, la cultura, el clima y la responsabilidad social que caracterice a sus organizaciones, por lo que son capaces de irse al no encontrar las cualidades que ellos buscan. El mundo digital es altamente aprovechado por esta generación para obtención de nuevos conocimientos, formación de redes de contacto y realización de proyectos internacionales (Paradiso, 2014).

- **Generación Z:** Los jóvenes Z tienen a la inmediatez como parte esencial de su identidad, lo cual le permite estar aún más acordes (a comparación de los Millenials) con la celeridad de los cambios tecnológicos y la constante renovación del mundo digital. El apego innato a las redes sociales y, en muchos casos, su uso excesivo hace que esta generación se plantee mantener un equilibrio entre su vida personal y digital. Es una generación hiperconectada que se caracteriza por presentar rasgos como la innovación, la creatividad, el gran deseo de superación, el trabajo en equipo, la práctica de valores y la conciencia ambiental. Es una generación para la que la internacionalización no es una novedad, participan en proyectos y trabajos con pares extranjeros, valoran mucho la educación y el trabajo a distancia. Son autónomos y se niegan a permanecer en organizaciones que no los valoren ni se adapten a su cultura (Ortega, Soto y Cerdán, 2016). Los Millenials y la generación Z son muy similares, factores como el uso de la tecnología en todo tiempo y lugar, la motivación emprendedora, la búsqueda de la diversión en el trabajo, el sentido multitareas, la recurrente movilidad laboral y el incansable deseo de desarrollo profesional se presentan como una constante entre ambas generaciones. No obstante, existen diferencias y, éstas se enfocan en la intensidad con la que estos vertiginosos cambios continúan

desarrollándose, es decir, si con la llegada de los Millennials el mundo ya se había tornado ágil y acelerado, con la generación Z este acontecimiento sigue presentándose con mayor vigor.

Es importante señalar que la pertenencia de una persona a un grupo generacional se determina mediante el registro de su año de nacimiento y las características propias de su generación, sin embargo, este segundo factor de decisión suele no cumplirse en todos los casos, es decir existen personas que por su edad pertenecen a un segmento, pero el modelo mental y los comportamientos que presentan no corresponden al mismo y son compatibles con otra generación a la que no pertenecen. Al respecto Alles (2013) denomina “entrecruzamiento generacional” a los casos en los que las personas presentan comportamientos opuestos a los esperados de la generación a la que pertenecen. Menciona también que estos resultados pueden derivarse de las propias decisiones y acciones de la persona cuando le resulta necesario adaptarse a nuevos comportamientos por motivos laborales o académicos entre otros. Finalmente, las personas que cambian su realidad pueden adoptar los comportamientos que le corresponden a su generación con agilidad.

Los grupos generacionales y la posición del líder.

Cuya (2017) sostiene en su estudio que los docentes de educación básica regular consideran valiosa la diversidad generacional ya que aporta al desarrollo de la institución, contribuye con la cultura de trabajo en equipo y el desarrollo personal de los docentes; no obstante, se encuentran ciertas percepciones que dificultan las relaciones intergeneracionales, como el no compartir una misma visión sobre un determinado aspecto o el percibir actitudes que no faciliten una adecuada interacción. Por su parte Paradiso (2014) sostiene que la diversidad generacional vista desde el liderazgo requiere contar con la apertura mental y herramientas de gestión necesarias para asegurar la integración, un trabajo que pasa por revisar la manera en la que estamos viendo a los compañeros que pertenecen a generaciones distintas a la nuestra. Sabemos que por nuestra procedencia generacional estamos direccionados a pensar de una manera muy distinta a las demás generaciones y muchos conceptos, como los de autoridad, respeto, compromiso, trabajo y familia tienen distintas percepciones por lo que es deber del líder identificar las interpretaciones y significados que cada generación le da a un mismo factor. Y la labor de dirección no termina allí, sino que a ello se suma

la necesidad de reconocer los aspectos de la cultura de la organización que fortalecen o impiden la integración generacional.

Compromiso organizacional.

Es de mucha relevancia conocer que en materia de gestión del potencial humano la generación del compromiso es un componente indispensable para lograr resultados de productividad y desempeño elevados, por ello contar con trabajadores comprometidos es un estado necesario de alcanzar en todas las organizaciones y en especial en las instituciones del sector público que se encuentran siempre pasos atrás de abrazar una verdadera gestión de talento. El compromiso organizacional es uno de los tópicos de mayor análisis y conceptualización en los últimos años a nivel internacional, y si bien es el modelo multidimensional de Meyer y Allen el estandarte teórico de esta temática, existieron estudios anteriores que sirvieron de guía para la formulación de un modelo que explique el significado, predictores y efectos del compromiso en los trabajadores, por ello para mejorar la comprensión contemporánea del compromiso organizacional es necesario remontarse a los orígenes de la misma a fin de conocer las posturas que dieron forma a los modelos de compromiso estudiados masivamente en la actualidad. En 1995 Gonzales y Antón efectuaron un ordenamiento claro respecto a la historia de evolución del estudio del compromiso organizacional hasta ese entonces, mostrando que en los inicios se formaron dos posturas respecto a la comprensión del compromiso: la actitudinal y la conductual.

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

Por otra parte, Becker (como se citó en Gonzales y Antón, 1995) expuso la “teoría de la mejor inversión” o side cost, sobre la cual se apoya la postura conductual de la actual comprensión del compromiso. Becker sostiene que el trabajador desarrollará niveles de compromiso con su organización siempre y cuando éste contribuya al logro de los objetivos de la organización acumulando elementos de inversión. Por ello el costo percibido por perder la inversión realizada es

lo que impulsa la creación y el desarrollo del compromiso. Esto muestra el hecho de que el trabajador decide permanecer en la organización al analizar el costo que se asume si decidiera dejarla, es decir pone en balance la inversión que viene realizando en términos de dinero, tiempo, esfuerzo y fuertes vínculos amicales formados, por lo que, optar por un nuevo trabajo significaría perder todo lo aportado en mucho tiempo. Finalmente, el autor también aporta elementos facilitadores del compromiso como la edad, antigüedad, la remuneración y el estatus obtenido entre otros (González y Antón, 1995).

Luego de algunas definiciones adicionales, en 1984 los investigadores John Meyer y Natalie Allen propusieron por primera vez la tipología del compromiso organizacional compuesto por el compromiso el afectivo cuya concepción fue adoptada de la postura de origen actitudinal que analiza el vínculo por identificación y sentido de pertenencia que tiene el trabajador y, el compromiso continuo que acoge la postura conductual representada por la teoría de site best de Becker en la que el trabajador analiza el costo de abandonar la organización por los elementos de inversión aportados en sus años de servicio. Para efectivizar la medición de esta tipología los autores crearon dos escalas: Affective Commitment Scale (ACS) y Continuance Commitment Scale (CCS). A pesar de este ordenamiento existente aún se necesitaba incluir uno de los elementos de estudio del compromiso organizacional, por lo que en 1987 los autores incorporan el tercer componente, el compromiso normativo, en el que se sostiene que el trabajador muestra su compromiso mediante un sentido del deber y elige a su organización por delante de otras mejores ofertas laborales al afirmar que es lo moralmente correcto. Para su medición en 1990 los investigadores desarrollaron la escala Normative Commitment Scale (NCS) (Gonzales y Antón, 1995).

Los diferentes enfoques abordados por muchos investigadores aceleraron el surgimiento de una gran diversidad de conceptualizaciones acerca del compromiso lo cual generó mucha confusión al no conocer cuál es la verdadera perspectiva válida. La generación de este universo disperso de concepciones hizo que Meyer y Allen establezcan una propuesta de unificación y consenso, por ello los autores evolucionaron en su concepción del compromiso organizacional considerándola como un único tópico de estudio que integra las tres dimensiones del compromiso que son afectivo, continuo y normativo. (Gonzales y Antón, 1995, p.92).

Definición del compromiso organizacional.

Según Chiavenato (2009) el compromiso es el grado de identificación que los trabajadores tienen con su organización lo cual lo impulsa a dar todo de sí y desarrollarse en ella de forma estable. Por su parte Ivancevich, Konoplaste y Matteson (2006) sostienen que el compromiso involucra un sentido de filiación con los objetivos, un sentido de involucramiento con las labores y un sentido de fidelidad a la organización. También, Meyer y Allen (1991) afirman que el compromiso comprende el vínculo que el trabajador crea con su organización y el deseo de permanencia en la misma.

La gran relevancia del compromiso dentro de las organizaciones está demostrada en su vínculo con otras variables de la gestión de personas. Por ejemplo, la presencia del compromiso en el trabajador mejora su récord de asistencia (Chiavenato 2009; Ivancevich, et al., 2006). Por otra parte, el involucramiento activo de los colaboradores en los proyectos de trabajo incrementa sus niveles de compromiso, estos resultados también dependerán del grado de coherencia que exista entre los objetivos profesionales del trabajador y los de su organización (Alles, 2007). Asimismo, un trabajador comprometido muestra mayor empeño en el desarrollo de sus funciones, por ende, requiere menor supervisión y posee intenciones firmes de permanecer en su puesto (Ivancevich, et al., 2006).

El modelo tridimensional de Meyer y Allen.

- **Compromiso afectivo:** Es el compromiso emocional del trabajador hacia su organización, esto involucra un alto grado de identificación con la cultura y valores corporativos, El trabajador demuestra este tipo de compromiso al sentir orgullo, sentido de pertenencia e involucramiento con los objetivos organizacionales. El compromiso afectivo en el trabajador demuestra su voluntad de continuar y permanecer en su organización y aun en tiempos de transformación y cambios se dispone a colaborar y trabajar prestando su apoyo en horarios adicionales. Son trabajadores para los cuales su trabajo tiene un gran significado profesional y laboral (Barraza y Acosta, 2008).
- **Compromiso continuo:** El compromiso continuo implica el análisis costo beneficio que el trabajador realiza de su organización. Por un lado, la persona mide el costo de perder la inversión realizada en la organización que implica años de esfuerzo y sacrificio, amistades formadas, estatus alcanzado y beneficios sociales propios del

puesto. Por otra parte, el trabajador estudia las oportunidades laborales existentes en el mercado similares a su puesto actual, la escasez de estas hace que el trabajador evite el riesgo de perderlo todo, decidiendo quedarse. El desempeño y la productividad del trabajador alcanzarán los niveles mínimos aceptables puesto que realiza de forma permanente un balance entre lo aportado y lo percibido. El trabajador decide permanecer en su organización sopesando la necesidad económica y material que posee (Barraza y Acosta, 2008).

- **Compromiso normativo:** Involucra el sentido del deber y lealtad que posee el trabajador, su permanencia en la organización está impulsada por el sentimiento de deuda y agradecimiento que percibe por la oportunidad laboral y beneficios altamente significativos para él, recibidos por parte de su organización. La influencia del sentido de lealtad que muestra la persona está dada por sus costumbres familiares y formas de crianza. El trabajador se queda por obligación, por un sentido de hacer lo correcto, abandonar su organización originaría en él un sentido de culpabilidad, asimismo es importante mencionar que el compromiso es estudiado como una sola variable que contiene tres dimensiones (Barraza y Acosta, 2008). “Las tres dimensiones del compromiso organizacional son diferentes (...) esto no supone, sin embargo, que sean mutuamente excluyentes. Muy al contrario, es razonable pensar que un trabajador experimente las tres formas de compromiso al mismo tiempo y con distinta intensidad” (Gonzales y Antón, 1995, p. 92).

Por tanto, conociendo que cada generación posee características y percepciones distintas que necesitan ser adecuadamente gestionadas y, por otro lado, siendo conscientes de la importancia de analizar el estado actual del compromiso en colaboradores del sector público; el objetivo general de este estudio fue determinar si existe relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, para ello se realizó un estudio comparativo entre los grupos generacionales a fin de encontrar diferencias estadísticamente significativas en relación al compromiso. Se procedió de la misma forma para la consecución de los objetivos específicos que se centraron en determinar si existe relación

entre los grupos generacionales y las tres dimensiones del compromiso: afectivo, continuo y normativo.

METODOLOGÍA

Esta investigación es aplicada y de nivel relacional, el diseño es no experimental de tipo transversal. El estudio se realizó en la Universidad Nacional Agraria de la Selva cuya unidad de análisis estuvo conformada por los trabajadores administrativos en la condición de nombrados, contratados por servicios personales, contratados bajo el régimen CAS y contratados por servicios no personales. Las funciones del puesto fueron decisivas para la selección, por ello participaron en este estudio los trabajadores cuyas actividades eran enteramente administrativas. También se excluyeron a los trabajadores cuyos puestos se encuentran fuera del campus universitario. Luego de las revisiones de información oficial de la data laboral y la aplicación de los criterios expuestos se tuvo como población un total de 163 trabajadores administrativos.

En el proceso de muestreo se determinó el tamaño de la muestra mediante el uso de la fórmula para poblaciones finitas obteniéndose como muestra un total de 111 trabajadores administrativos. Asimismo, para la selección de las unidades de la muestra se aplicó el muestreo probabilístico estratificado considerando los grupos generacionales del estudio. Así, se halló que la representatividad de las generaciones estuvo encabezada por la generación Y con un 37%, seguida por la generación X que abarcó un 34% del total y finalmente la generación Baby Boomer con un minoritario 29%.

Para la medición de las variables se utilizó la técnica de encuesta mediante la aplicación de dos escalas tipo Likert de 5 puntos. Las escalas se presentaron a los participantes en un solo formato de cuestionario contando con un total de 20 ítems, 11 correspondientes a la primera variable y 9 a la segunda, también se incorporaron datos de control demográficos garantizando en todo momento el anonimato de los participantes. Ambas escalas aplicadas contaron con cinco opciones de respuesta que van en orden ascendente desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo” donde 1 es el mínimo puntaje y 5 el más alto.

La medición de la variable diversidad generacional se llevó a cabo mediante el cuestionario denominado “escala de evaluación de los grupos generacionales en el trabajo (EEGGT)”, creado para este estudio cuyo objetivo fue analizar las características de los grupos generacionales: Baby

Boomers, generación X y generación Y en tópicos relacionados expresamente al ámbito laboral. La escala responde a la medición de 4 dimensiones: relaciones interpersonales, uso de TI, desarrollo profesional y actitud ante el trabajo, contó con 11 indicadores y 11 ítems. La medición de la variable compromiso organizacional se llevó a cabo a través de la escala denominada “escala de medición del compromiso organizacional (EMCO)”. Luego de revisada la literatura existente, los antecedentes llevados a cabo en Perú y el acceso al instrumento, se tomó como referencia para este estudio la escala de Meyer, Allen y Smith (1993) en la versión traducida al castellano de Ortega y Martín (2003) replicada por Pérez (2014).

El instrumento aplicado fue adaptado a los objetivos de este estudio y contó con 9 ítems formulados en sentido positivo que responden a las 3 dimensiones de compromiso propuestas por Meyer y Allen (afectivo, continuo y normativo). Las escalas fueron sometidas a la prueba Alfa de Cronbach y los resultados muestran una alta consistencia interna para ambas, con un valor alfa de 0,752 para la escala EEGGT y de 0,815 para la escala EMCO. Los cuestionarios fueron autoadministrados. Se elaboró un formato de control de encuesta a fin de asegurar el orden en las fechas de entrega y recojo de los cuestionarios, el tiempo de llenado se estimó en 10 minutos. El trabajo de campo se llevó a cabo en el mes de abril del año 2018.

La elección del estadígrafo se determinó en concordancia con los objetivos planteados, por tanto, considerando que este estudio se efectuó mediante un análisis estadístico bivariado en el que se realizó la comparación de los grupos generacionales a fin de encontrar diferencias estadísticamente significativas en relación con el compromiso y sus respectivas dimensiones. Y a su vez, teniendo en cuenta que se optó por el tratamiento ordinal de las variables mediante el escalamiento Likert, se determinó la aplicación de la prueba estadística no paramétrica Kruskal-Wallis. Por tanto, se aplicó el estadígrafo Kruskal Wallis en la comprobación de las hipótesis planteadas a fin de encontrar las diferencias entre los grupos generacionales en el compromiso organizacional (hipótesis general) y en sus correspondientes dimensiones: compromiso afectivo, continuo y normativo (hipótesis específicas).

El proceso de recopilación de información comenzó con el envío de las correspondientes cartas de presentación y solicitud de participación a las diferentes unidades administrativas de la universidad.

RESULTADOS

Descriptivos.

El 52% de la muestra estuvo representada por participantes varones y el 50% se encontraba en la condición laboral de nombrado. La presencia de los grupos generacionales está compuesta por un 29% de trabajadores administrativos que pertenecen a la generación Baby Boomer, la generación X está representada por el 34% y es la generación Y (Millennials) la que evidencia el mayor número de trabajadores albergando el 37% del total. Estas cifras coinciden con Goyetche (2016) cuya muestra revela que la mayor representatividad la tiene la generación Y (48%) seguida por la generación X (39%) y los minoritarios Boomers (13%). Lo expuesto da cuenta de la veracidad de la tendencia internacional de asentamiento de los jóvenes Millennials en las organizaciones, acompañada de la minoritaria cantidad de Boomers que dan paso a las nuevas generaciones.

Los resultados descriptivos de la variable diversidad generacional se ordenaron a nivel de dimensiones. La dimensión “relaciones interpersonales” revela que el 66% de las generaciones Boomer y X muestran una fuerte capacidad de interacción con las demás generaciones, mientras que el 39% de los Millennials muestra una capacidad regular. Respecto a la dimensión “uso de TI” las generaciones X y Y muestran un mayoritario uso frecuente de TI en sus labores con un 79% y 54% respectivamente a diferencia de los Boomers en los que más de la mitad (53%) tiene un uso carente de TI en sus funciones. Los hallazgos de la dimensión “desarrollo profesional” indican que el 82% de la generación X y el 69% de Boomers tienen un desarrollo ascendente en la institución mientras que el 59% de Millennials poseen un desarrollo profesional estático. En cuanto a la última dimensión la mayor parte de los participantes de todas las generaciones muestran una actitud favorable ante el trabajo, siendo la generación X la de mayor frecuencia (90%) seguida por la generación Boomer (78%) y la generación Y (71%).

Para conocer los resultados descriptivos de la variable compromiso organizacional se categorizaron los niveles del compromiso a través de los siguientes rangos: De 9 a 21 puntos, nivel bajo de compromiso, de 22 a 33 puntos, nivel medio de compromiso y de 34 a 45, nivel alto de compromiso. Los resultados indican que las tres generaciones estudiadas muestran niveles medios de compromiso siendo la generación Y la de mayor frecuencia con un 78% del total de sus miembros,

seguida por la generación X con un 66% y los Boomers con un 59%. Asimismo, el análisis de cada una de las dimensiones del compromiso se realizó mediante la siguiente categorización: de 3 a 7 puntos, nivel bajo de compromiso, de 8 a 11 puntos, nivel medio de compromiso y de 12 a 15 puntos, nivel alto de compromiso. Los resultados señalan que el 72% de los Boomers posee altos niveles de compromiso afectivo, seguidos por el 47% de participantes de la generación X, siendo la generación Y la que en su mayoría (71%) muestra niveles medios de compromiso afectivo. Por otro lado, el compromiso continuo se muestra en niveles bajos en la mayoría de los miembros de cada generación siendo los Millennials los de mayor frecuencia (63%), seguidos por la generación X (55%) y los Boomers (47%). Finalmente, en cuanto al compromiso continuo se observa que el 63% de Boomers posee altos niveles seguidos por el 40% de participantes pertenecientes a la generación X, mientras que el 56% de Millennials muestran niveles medios de compromiso continuo.

Comprobación de hipótesis.

Las pruebas de hipótesis general y específicas se llevaron a cabo mediante la aplicación el estadígrafo Kruskal-Wallis; y se realizaron con un nivel de significancia $\alpha = 0.05 = 5\%$.

Tabla 2
 Resultados de la prueba Kruskal-Wallis (generaciones y compromiso organizacional) – hipótesis general

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

Fuente: Encuesta, abril 2018.

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

Tabla 3
 Resultados de la prueba Kruskal-Wallis (generaciones y compromiso afectivo) – hipótesis específica 1

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

Fuente: Encuesta, abril 2018.

$P > 0.000$. Se acepta la H1, es decir existen diferencias estadísticamente significativas entre

los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación con el compromiso afectivo a un nivel de confianza del 95% (1- α).

Tabla 4
 Resultados de la prueba Kruskal-Wallis (generaciones y compromiso continuo) – hipótesis específica 2

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

Fuente: Encuesta, abril 2018.

$P < 0.191$. Se rechaza la H1, es decir no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en relación con el compromiso continuo. a un nivel de confianza del 95% (1- α).

Tabla 5
 Resultados de la prueba Kruskal-Wallis (generaciones y compromiso normativo) – hipótesis específica 3

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

Fuente: Encuesta, abril 2018.

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

DISCUSIÓN

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación que existe entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional, para ello la prueba de hipótesis general se realizó mediante un análisis comparativo de los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y generación Y en relación con el compromiso organizacional aplicando la prueba estadística no paramétrica Kruskal-Wallis. Los resultados de la prueba de hipótesis general indican que existen diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y generación Y en relación con el compromiso organizacional. Teniendo en cuenta que la edad es uno de los factores que determina la pertenencia a una generación, Chiang, Núñez,

Martín y Salazar (2010) indican que el compromiso aumenta en mujeres de 40 a más años, y en el caso de los varones se muestran niveles altos de compromiso afectivo y normativo. También Bohrt, Solares y Romero (2014) sostienen que el compromiso en sus diferentes componentes se incrementa de manera sostenida con la edad, en términos generales, puede afirmarse que el compromiso se incrementa alrededor de un 5 por ciento por cada diez años adicional. Contrario a la línea de resultados expuestos, Maldonado-Radillo, Ramírez, García y Chairez (2014) afirman que no existen diferencias significativas entre la edad de los profesores universitarios sobre el compromiso organizacional, con un valor ANOVA ($p < .474$).

En lo que respecta a los objetivos específicos los hallazgos manifiestan que existe relación entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y en el compromiso afectivo. Asimismo, se afirma que no existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso continuo. Mientras que sí existe relación entre los grupos generacionales y el compromiso normativo. Lo expuesto concuerda con Bohrt, et al. (2014) quienes indican que el compromiso de continuación se acelera hacia la última década de las edades estudiadas, mientras que el compromiso afectivo lo hace más temprano, estabilizándose luego a la par del componente afectivo. Desde esa misma perspectiva Maldonado-Radillo, Guillén y Carranza (2011) afirman que el compromiso afectivo fue el de mayor presencia en el grupo estudiado, lo cual llevó a los autores a concluir que los trabajadores desarrollan un fuerte sentido de identidad y satisfacción por pertenecer su organización.

Diversidad generacional.

Los resultados referentes a la dimensión "relaciones interpersonales" muestran que los de la generación X y los Boomers se consideran más abiertos a la formación de lazos fraternos con compañeros de trabajo que no son de su edad, mostrando capacidad de interacción positiva con las demás generaciones. No obstante, son los jóvenes Y los que muestran mayor reserva prefiriendo confraternizar con trabajadores de su misma generación. Estos resultados difieren con los de Goyetche (2016) quien afirma que la tercera característica menos valorada para los Boomers es "habilidades de comunicación", siendo la Generación X la que le da una mayor connotación negativa. Es decir, los Boomers empatizan más con la generación Y que con la generación X. Otra posición se genera con los hallazgos obtenidos por Manpower (2010) afirmando que los Boomers tienen una opinión menos favorable hacia la generación X y en especial hacia los Millennials,

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

Los resultados de la dimensión "uso de tecnologías de información (TI)" muestran que las generaciones X y Y son los grupos que a diferencia de los Boomers se encuentran más preparados en el uso de herramientas de ofimática (word, excel y power point) y son ágiles en la utilización del software especializado de sus funciones, también son los que se muestran más a favor del uso de medios digitales como correo electrónico, facebook, o whatsapp en la comunicación laboral. Estos resultados coinciden con Goyetche (2016) quien afirma que la característica menos valorada según las generaciones estudiadas para los Boomers es la "adaptación a la tecnología". Asimismo, los Millennials tienen a la utilización de la tecnología como principal característica.

El análisis de la dimensión "desarrollo profesional" muestra que la generación X, seguida por los Boomers tienen un desarrollo profesional ascendente, lo cual significa que estos grupos consideran que las capacitaciones organizadas por la institución son de provecho, también significa que desean continuar con su carrera laboral en su institución y por último, muestran apertura para asumir puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización. Por su parte los jóvenes Millennials (generación Y) muestran un desarrollo profesional estático impulsado por el indicador de plan de carrera ya que, en su mayoría, los miembros de esta generación no desean jubilarse en esta institución ya que aspiran contar con mejores oportunidades laborales. Esto coincide con Penagos y Rubio (2015) quienes afirman que los Millennials peruanos de clase socioeconómica A, B y C en promedio permanecen solo dos años en un mismo puesto de trabajo. Y también con Nielsen (2015) que sostiene que los Millennials son dos veces más propensos a dejar sus trabajos actuales después de 2 años, en comparación con los miembros de la generación X.

Referente a la dimensión "actitud ante el trabajo" los resultados a nivel de indicadores señalan que los tres grupos generacionales respetan a sus superiores por la referencia que simbolizan y no solamente por su jerarquía y antigüedad. Asimismo, dan credibilidad a la capacidad profesional de sus jefes. Al respecto Idrovo (2016) muestra que "los pertenecientes a la Generación Y consideran más importante que los de la X lo que reciben de sus jefes: apoyo y calidad en la

supervisión, así como un alto nivel de profesionalismo de parte de ellos". También Nielsen (2015) afirma que más de la mitad de la Gen X (52%), los Boomers (55%), y los Millennials (56%) muestran satisfacción con las expectativas que tienen del jefe. En cuanto al balance vida-trabajo, los tres grupos perciben que la naturaleza de su trabajo actual les permite conciliar su vida laboral y familiar. Esto concuerda con Nielsen (2015) que sostiene que más de la mitad de los Boomers (62%), Gen X (56%) y Millennials (55%) se sienten satisfechos con el balance trabajo/vida. Por último, las generaciones estudiadas afirman que se sienten a gusto con el puesto que ocupan y disfrutan de su trabajo. Estos resultados coinciden con los mostrados por Nielsen (2015) en el que se indica que más de la mitad de Boomers (74%), Gen X (69%) y Gen Y (68%) se muestran satisfechos con el campo de trabajo en el que se desempeñan.

Compromiso organizacional.

Los hallazgos muestran que el nivel medio de compromiso organizacional preponderante en todos los grupos se presenta como una importante oportunidad para impulsarlo a ascender a niveles altos. En cuanto a la dimensión del compromiso afectivo los resultados son bastante favorables dado que solo un 10% del total de participantes entre Boomers, X y Y se concentra en un nivel bajo de compromiso afectivo. Se puede afirmar también que conforme se incrementó la antigüedad de las generaciones, el compromiso afectivo, en los X y los Boomers elevó su presencia con mayor frecuencia a niveles altos. Por otra parte, la realidad del compromiso continuo indica que la mayor parte de los trabajadores no permanecen en la organización por el costo/beneficio calculado, sino por vínculos emocionales y de lealtad. Por último, en cuanto al compromiso normativo se puede señalar que el sentido de lealtad, agradecimiento y cumplimiento del deber se refuerzan con el tiempo presentándose con niveles altos en la generación más antigua.

Los hallazgos obtenidos resultan un relevante aporte de conocimiento al proceso de Cultura y Clima Organizacional que pertenece al subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales de SERVIR el ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos a nivel nacional, cuya aplicación se hace efectiva en todas las dependencias de recursos humanos de las instituciones públicas incluyendo la que pertenece a la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Por tanto, esta investigación se suma a la formulación de un panorama general respecto a la situación actual de la gestión de recursos humanos en la

institución estudiada en materia de diversidad generacional y compromiso organizacional significando un insumo de información para la posterior toma de decisiones y formulación de propuestas de mejora en temas de motivación, satisfacción laboral, retención de talentos, códigos de comunicación y trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

1. Existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y generación Y en relación con el compromiso organizacional ($H=11,019$ $p>0,004$) lo cual indica que existe relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional.
2. Existe relación entre los grupos Baby Boomer, generación X y generación Y en el compromiso afectivo ($H=17,088$ $p>0,000$). No existen diferencias significativas entre las generaciones en relación con el compromiso continuo ($H=3,307$ $p<0,191$). Por último, existen diferencias significativas entre las generaciones en relación con el compromiso normativo ($H=7,703$ $p>0,021$).
3. El 29% de los trabajadores administrativos pertenecen a la generación Baby Boomer mientras que la generación X está representada por el 34% y, es la generación Millennials la que evidencia el mayor número de trabajadores albergando el 37% del total.
4. La generación X concentra el mayor porcentaje de trabajadores que muestran resultados favorables en los tópicos relacionados al trabajo. El 68% del total muestra capacidad de interacción con compañeros que no son de su edad, el 79% utiliza las TI en sus labores de forma recurrente, el 82% de los mismos tiene un desarrollo profesional ascendente y el 90% muestra una actitud favorable ante el trabajo.
5. El compromiso organizacional se presenta de forma predominante con niveles medios en los tres grupos generacionales. Por otro lado, son los Boomers (72%) el grupo de mayor porcentaje de trabajadores con altos niveles de compromiso afectivo. En cuanto al compromiso continuo, las tres generaciones poseen de forma mayoritaria bajos niveles de compromiso, siendo la generación Y la de mayor porcentaje (63%). Por último, los Baby Boomers (63%) muestran altos niveles de compromiso normativo con mayor frecuencia en contraste con los demás grupos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrams, J., y Von Frank, V. (2014). *The multigenerational workplace*. California: Corwin.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Social media y recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Barraza, A., y Acosta, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20-35.
- Bohrt, R., Solares, L., y Romero, C. (2014). Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. *Ajayu*, 12(1), 33-63.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., y Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 90-100.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Cuya, D. (2017). *La gestión de la diversidad generacional docente y sus desafíos frente al trabajo en equipo: un estudio de caso. (tesis de posgrado)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- González, L., y Antón, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. En L. González, A., De la Torre, y J. De Elena (Eds.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones, Gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías* (pp. 89-103). Salamanca: Eudema.
- Goyetche, S. (2016). *Convivencia generacional en las organizaciones: desafío para el management del siglo XXI (tesis de maestría)*. Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.
- Howe, N., y Strauss, W. (2000). *Millennials rising: the next great generation*. Nueva York: Vintage Books.
- Idrovo, S. (2016). *Cambio generacional en las organizaciones*. INALDE. Recuperado de https://publicaciones.unisabana.edu.co/wp-content/uploads/revista_inalde_43.pdf
- Ivancevich, J., Konoplaste, R., y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Maldonado-Radillo, S., Guillén, A., y Carranza, R. (2011). El compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública. *Revista internacional administración y finanzas*, 4(4), 121-131.
- Maldonado-Radillo, S., Ramírez, M., García, B., y Chairez, A. (2014). Compromiso organizacional de los profesores de una universidad pública. *Conciencia tecnológica*, 47, 13-18.
- Manpower Inc. (2010). *Reescribiendo las reglas, interacción generacional en el trabajo*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/madyaayala/reescribiendo-las-reglasla-interacciongeneracionaleneltrabajo1-1>
- Martínez, B., y Leonardo, N. (2015). *Gestión de la diversidad generacional*. Recuperado de <https://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf>
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). A three - component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas.
- Nielsen (2015). *Estilos de vida generacionales*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Ortega, I. (2014). *Millennials inventa tu empleo*. La Rioja: UNIR.
- Ortega, I., Soto, I., y Cerdán, C. (2016). *Generación Z el último salto generacional*. Recuperado de http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Ortega, V., y Martín-Quirós, M. (2003). Adaptación al castellano de la versión revisada de las Commitment Scales de Meyer, Allen y Smith (1993). *Encuentros en Psicología Social*, 1(1), 7-11.
- Paradiso, G. (2014). *Es el liderazgo, ¡estúpido! dime cómo trabaja tu equipo y te diré cómo lideras*. Buenos Aires: Dunken.

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

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

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