CAPÍTULO IV

LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN MILLENNIALS

Blanca Rosa García Rivera

Doctora en Ciencias de la Administración. Universidad Autónoma De Baja California. <https://orcid.org/0000-0003-3114-4114>. Correo electrónico: blanca_garcia@uabc.edu.mx.

Mónica Fernanda Aranibar

Doctora en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Baja California. Correo electrónico: maranibar@uabc.edu.mx. <https://orcid.org/0000-0002-9556-4137>

María Concepción Ramírez Barón

Doctora en Educación. Universidad Autónoma de Baja California. Correo electrónico: cony@uabc.edu.mx. <https://orcid.org/0000-0001-6870-5283>

Resumen

Esta investigación es cuantitativa, transeccional, deductiva y correlacional. El objetivo general del presente estudio fue realizar un análisis para conocer la incidencia de los factores motivacionales en el compromiso organizacional que presentan los millennials que trabajan como empleados directos de una empresa de la industria maquiladora ubicada en la ciudad de Ensenada, Baja California, México; desde el modelo de Allen y Meller (1990) para la variable Compromiso Organizacional y sus dimensiones Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo y el Modelo de Herzberg de Motivación. El instrumento de Herberg (1959) fue utilizado para la recolección de la información, el cual consta de 40 ítems y analiza los factores higiénicos y los factores motivacionales, teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación es analizar la incidencia de los factores motivacionales en el compromiso organizacional. Se descartó del análisis los factores higiénicos, por lo que el instrumento analiza 15 ítems y cinco dimensiones a una población de personal directo de n=146, se excluyen del estudio supervisores, asistentes de producción y personal administrativo. Los resultados confirman los hallazgos de estudios previos realizados tanto en México como en otros países. Se recomienda poner atención a esos factores que son distintos para las nuevas generaciones de Millennials.

Palabras clave: compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, factores motivacionales, millennials.

www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.5

MOTIVATIONAL FACTORS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN MILLENNIALS

Abstract

This research is quantitative, transectional, deductive and correlational. The general objective of this study was to carry out an analysis to know the incidence of motivational factors in the organizational commitment presented by millennials who work as direct employees of a company in the maquiladora industry located in the city of Ensenada, Baja California, Mexico; from the Allen and Meller (1990) model for the Organizational Commitment variable and its dimensions Affective Commitment, Continuity Commitment and Normative Commitment and the Herzberg Model of Motivation. Herzberg's instrument (1959) was used to collect information, which consists of 40 items and analyzes hygienic factors and motivational factors, bearing in mind that the objective of this research is to analyze the incidence of motivational factors. In the organizational commitment, hygienic factors were discarded from the analysis, so the instrument analyzes 15 items and five dimensions to a population of direct personnel of $n = 146$, supervisors, production assistants and administrative personnel are excluded from the study. The results confirm the findings of previous studies carried out both in Mexico and in other countries. It is recommended to pay attention to those factors that are different for the new generation of Millennials.

Keywords: organizational commitment, affective commitment, continuity commitment, motivational factors, millennials.

Proyecto de investigación

Se generó con el apoyo de PRODEP otorgado para formación de redes temáticas: “Motivación y Compromiso Organizacional y su Incidencia en la Estabilidad Laboral de la Industria Maquiladora”.

Introducción

Ante la globalización y la intensidad de la competencia, las organizaciones buscan contar con todos los recursos posibles, tanto tangibles como intangibles, para crear ventajas competitivas reales y el logro de sus objetivos organizacionales. En la actualidad, el recurso humano es uno de los recursos intangibles más importantes dentro de las organizaciones, y cada vez más se está convirtiendo en uno de los elementos claves de la gestión empresarial debido a que este puede inferir en los resultados de las mismas. En una economía basada en el conocimiento, se ha vuelto más importante

que nunca comprender la conducta del individuo relacionada con el trabajo porque el comportamiento es identificado como más estable y menos sujeto a cambios diarios que la satisfacción en el trabajo (Angle y Perry, 1983; Mowday et al., 1982; Joo, 2010).

La psicología del trabajo y las organizaciones se han visto impulsadas en los últimos años a introducir cambios en el concepto de trabajo y en la relación empresa-trabajador (Tejada y Arias, 2005). Ser un empleado responsable en el trabajo es cumplir con seriedad las obligaciones o compromisos que se tienen asignados y responder conscientemente a las consecuencias de las acciones y decisiones propias.

Dado el valor que tiene para las organizaciones el contar con empleados comprometidos, conocer los determinantes del compromiso organizacional es una cuestión importante en el sentido de que puede ofrecer una forma de fomentar actitudes favorables entre los trabajadores que puedan traducirse, desde el punto de vista empresarial, en comportamientos positivos que los trabajadores estén dispuestos a ofrecer a la empresa donde laboran, incluyendo su permanencia en la misma. A través de los años, el compromiso organizacional se ha definido y medido en enfoques diversos, Arias (2001) señala que el compromiso organizacional se ha estudiado de manera profunda en los países desarrollados, no así en los países subdesarrollados donde su estudio ha sido escaso.

Asimismo, se observa que, en la actualidad, los Millennials y las nuevas generaciones han cambiado sus enfoques en cuanto a los factores motivacionales para permanecer en una organización. Para ellos, el compromiso organizacional tiene otra razón de ser y no es congruente con las antiguas generaciones en las que los factores motivacionales estaban ya bien estudiados y entendidos según las teorías organizacionales. Es por eso, que se observa una gran necesidad de estudios que se enfoquen en esta generación y las siguientes para poder desarrollar nuevas teorías que apliquen a su manera de pensar y de actuar con respecto al compromiso y la motivación, pues ellos procuran relaciones positivas y clima laboral saludable en el trabajo para incrementar su compromiso organizacional, por lo que comparativos entre la generación de baby boomers y millennials serían altamente recomendadas.

Ante tal escenario, esta investigación presenta un análisis de la incidencia de los factores motivacionales y el compromiso organizacional en la generación de millennials y cómo reaccionan ante los estímulos. Es por ello, que la presente investigación busca dar respuesta a la hipótesis que será analizada en esta investigación *H1* Existe una incidencia positiva y altamente significativa de los factores motivacionales en el compromiso organizacional?

Fundamentación teórica

Compromiso organizacional

El compromiso con la organización es comúnmente llamado organizacional y se refiere a la identificación con los valores de la organización, sentido de comunidad, deseo de continuar o permanecer en el ámbito. Este compromiso es el acuerdo con los objetivos de la organización, visto a través de la tendencia que tiene el trabajador en el desarrollo de las actividades y con su deseo de permanecer en ella.

La definición más conocida y ampliamente difundida corresponde a los autores Allen y Meller (1990) quienes entienden el compromiso organizacional como un “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”. Estos autores explican que el compromiso organizacional comprende tres facetas que permiten a los individuos vincularse a las organizaciones: la afectiva relacionada con el grado de identificación desarrollado por los trabajadores; la de continuidad, que refiere la necesidad de los empleados de continuar en el puesto; y la normativa, se trata de una obligación percibida para permanecer en la institución, a firman Mañas et, al. (2007). Desde la óptica de Meyer y Allen (1990), el compromiso organizacional es una relación que se define por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la institución. El modelo de estos autores se constituye por tres dimensiones denominadas, respectivamente, como compromiso afectivo (CA), compromiso de continuidad (CC) y compromiso normativo (CN) según Omar y Urteaga (2008). El compromiso afectivo es un lazo emocional que puede definirse como el vínculo afectivo existente entre un empleado y la organización para la cual labora, se caracteriza por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella afirma Simó (2008). Por su parte, el compromiso de continuidad,

según Loli (2007) se refiere a la necesidad de permanecer en la organización y puede ser definido como la conciencia del empleado respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo. En tanto que, el compromiso normativo para Recio y Torres (2006) es el grado en que un individuo se siente obligado moralmente a pertenecer a su organización bajo un sentimiento de correspondencia definiéndose según como un vínculo con la organización debido a la obligación que siente el individuo dado que piensa que es lo correcto y lo que debe hacer.

Factores Motivacionales

Los incentivos laborales pueden clasificarse en intrínsecos o extrínsecos al trabajo en sí, y en monetarios o no monetarios. La importancia de los incentivos laborales monetarios como factor de motivación ha sido criticado por muchos autores e investigadores como Herzberg, Mausner o Snyderman (Herzberg et al, 1959), que consideran que los trabajadores prefieren trabajos estimulantes y exigentes con un feedback constante y otros incentivos no monetarios.

En el mundo laboral, se ha considerado la motivación como el motor que impulsa a las personas a trabajar. Ese motor funciona con la colaboración de influencias conscientes e inconscientes como el valor de los incentivos laborales percibidos o las expectativas de la persona (Ganta, 2014). Otros autores describen la motivación como el deseo interno de satisfacer una necesidad que está actualmente insatisfecha mediante una mejora en nuestro rendimiento para alcanzar unos objetivos determinados (Dobre, 2013).

La Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg o teoría de los dos factores (1959) afirma que la satisfacción y la insatisfacción son dos aspectos distintos que se ven afectados por diferentes aspectos del trabajo (López, 2005). Frederick Herzberg estaba muy interesado en la motivación y la satisfacción de los trabajadores en su puesto de trabajo, y por esa razón llevó a cabo una investigación en la que preguntó a distintos grupos de trabajadores sobre sus buenas y malas experiencias en el trabajo. La sorpresa fue la gran distinción que hubo de forma general a la hora de hablar sobre las buenas experiencias frente a las malas. Basándose en esto, Herzberg llegó a la conclusión de que la satisfacción de la gente depende de dos tipos de factores: los factores de satisfacción (motivación) y los factores de insatisfacción (higiene). Son los factores de satisfacción

(motivación); del trabajo en sí, la realización, el reconocimiento, el progreso profesional y la responsabilidad que fueron considerados para esta investigación.

Generación Millennials

En el estudio realizado por Manpower Group, se encontró que los millennials supondrán más de un tercio de la fuerza de trabajo a nivel mundial en el año 2020, concretamente un 35%, mientras que la generación Z se situará en un 24% (Manpower Group, 2016, p.7)

Para clasificar a los millennials, también conocidos como Generación Y, existen muchos y diferentes estudios, por lo que no se ha podido clarificar con precisión, los cortes generacionales porque según otros autores es variable. El Pew Research Center publicó en 2010 un estudio con el objetivo de minimizar esta controversia de los rangos de edad de las generaciones. Según el mencionado estudio, los millennials son todas aquellas personas nacidas entre 1981 y 1996, es decir, cualquier persona que en 2019 tenga entre 22 y 38 años puede considerarse millennial según Michael Dimock, presidente del Instituto que ha llevado a cabo el estudio (Pew Research Center, 2010).

Características de los millennials

Los autores Suleman y Nelson (2011), afirman que los millennials son personas que gozan de una educación elevada, con grandes ambiciones y una certeza de que su persona y su labor tiene un papel fundamental en la sociedad, son la primera generación nacida en el mundo de la tecnología, por lo que esto hace que posean grandes conocimientos tecnológicos y sean capaces de adaptarse sin dificultad a cualquier novedad tecnológica, adicionalmente poseen gran habilidad al enfrentarse a circunstancias imprevistas, debido a su optimismo y confianza en sí mismos. En el campo laboral, la mayoría de los estudios realizados concuerdan en que son muy diferentes a sus predecesores, ya que muestran una preocupación en el equilibrio entre vida personal y su trabajo al que las anteriores generaciones no dan tanta importancia.

Los millennials son también una generación que muestra una mayor preferencia por la colaboración y el trabajo en equipo, cosa que puede tener su explicación en la implantación de muchas de las nuevas tecnologías y técnicas de trabajo que requieren de

la colaboración grupal para su óptimo funcionamiento. Además, los estudios dejan ver que se sienten más satisfechos cuando hay un libre flujo de información y una relación estrecha con los supervisores y un feedback inmediato de su desempeño.

Los millennials y su motivación para el trabajo

Afirma Randstad (2016), que el factor motivador más importante para los millennials son las recompensas monetarias con un 32%, seguidas de oportunidades de ascenso y avance en la carrera profesional con un 20%, realizar un trabajo significativo con un 12% y un buen paquete de beneficios con un 10%. Sin embargo, otros autores como Norman (2014) consideran que para motivar correctamente a los millennials, las empresas deberían incorporar iniciativas de reconocimiento en sus respectivos programas de incentivos laborales. Los incentivos no monetarios como condiciones de trabajo flexibles, feedback instantáneo o mejora de las instalaciones de trabajo desempeñan un papel mucho más importante como motivador laboral que los incentivos monetarios.

Los millennials eligen carreras o trabajos en las que están interesados de manera innata, lo que significa que están intrínsecamente motivados por su trabajo. Trabajarán por la satisfacción interna más que por la recompensa que puedan recibir, adquiriendo así la motivación intrínseca una dimensión de la que antes carecía (Singh et al., 2012).

Método

Esta investigación es cuantitativa, transeccional, observacional y correlacional. A la hora de realizar una investigación científica, existen dos tipos de modelos teóricos a los que ajustarse en función de los objetivos de la investigación: el positivismo y el interpretativismo. El positivismo es un paradigma que afirma que la realidad es algo independiente de nosotros, y que los objetivos de cualquier investigación deberían ser creados para ayudar a descubrir las leyes del universo y sus verdades asociadas. El positivismo, asimismo, asume que los fenómenos sociales son medibles mediante métodos cuantitativos. Es transaccional porque solo se aplicó el instrumento en una sola ocasión, y es correlacional porque está correlacionando los factores motivacionales con el compromiso organizacional.

La investigación se hizo con un enfoque deductivo, extrayendo una serie de conclusiones lógicas y válidas desde premisas formuladas con anticipación. Las conclusiones obtenidas se hicieron a través de la obtención y agrupación de datos necesarios para lo cual se aplicó un cuestionario, al considerarse la técnica más apropiada para el caso concreto que se trata en el trabajo, consistentes en un conjunto de preguntas cuidadosamente elegidas y estructuradas cuyo objetivo es obtener la información necesaria para dar respuesta a la hipótesis formulada.

Muestra

El total de la muestra se constituyó de 146 trabajadores directos de una empresa de la industria maquiladora que maquila bolsas de aire para el sector automotriz, de los cuales el 55% de las personas eran hombres, el 53% de las personas eran millennials (entre 20 y 34 años de edad), el 60,3% estaba soltero o separado o divorciado, el 72,6% llevaba más de un año laborando en la empresa, y el 59.6% recibía un sueldo semanal entre \$800MX y \$1.300MX (ver tabla 1).

Tabla 1

Características sociodemográficas de la muestra

Características	Porcentaje (%)
<i>Sexo</i>	
Hombre	55.5%
Mujer	44.5%
Total	100.0%
<i>Edad</i>	
Millennials (entre 20 y 34 años)	53.4%
No millennials (más de 34 años)	46.6%
Total	100.0%
<i>Estado civil</i>	
Casado / Unión libre	39.7%
Soltero / Divorciado / Separado	60.3%
Total	100.0%

Tabla 1*Características sociodemográficas de la muestra (continuación)*

Características	Porcentaje (%)
<i>Antigüedad en la organización</i>	
Hasta un año laborando	27.4%
Más de un año laborando	72.6%
Total	100.0%
<i>Salario semanal</i>	
Entre \$800MX y \$1.300MX	59.6%
Entre \$1.300MX y \$2.200MX	40.4%
Total	100.0%

Fuente: elaboración propia (2020).

Instrumento de Medición

Las categorías teóricas estudiadas se analizaron mediante escalas validadas en otros contextos. Para el análisis de factores motivacionales se utilizó la escala de Herzberg (1959) la cual ha sido validada en diferentes contextos (Furnham et al., 2002; Teck-Hong y Waheed, 2011; Lambrou et al., 2010). Por su parte para el análisis del compromiso organizacional se utilizó la escala de Meyer y Allen (1990) que igualmente ha sido validado en otros contextos (Babakus et al., 2003; Meyer et al., 2006) y bajo el meta-análisis (Tett y Meyer, 1993; Meyer et al., 2002).

El instrumento de Herberg (1959) consta de 40 ítems y analiza los factores higiénicos y los factores motivacionales, teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación es analizar la incidencia de los factores motivacionales en el compromiso organizacional se descartó del análisis los factores higiénicos, por lo que el instrumento analiza 15 ítems y cinco dimensiones. Asimismo, el instrumento de Meyer y Allen (1990) utilizado para analizar el compromiso organizacional se compone de 15 ítems, ambos instrumentos fueron elaborados bajo una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1 era igual a nunca y 5 igual a siempre, presentando en forma de afirmaciones y negaciones los atributos que componen cada dimensión de la escala de medida.

Las dimensiones que conforman los factores motivacionales en el presente estudio son: satisfacción por el trabajo, conocimientos para realizar la labor, responsabilidad frente a la labor desempeñada, autorrealización y oportunidades de promoción (Herzberg, 1959). Por su parte las dimensiones que conforman el compromiso organizacional son: compromiso afectivo, compromiso por continuidad y compromiso normativo (Meyer y Allen, 1990; Tett y Meyer, 1993; Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2006).

Por otra parte, se utilizaron como medidas de control para el ajuste del modelo la edad, el estado civil, la antigüedad y el salario semanal, las cuales se vincularon al modelo como variables dicotómicas de orden nominal. En la tabla 2, se expone la operacionalización de cada uno de estos atributos.

Tabla 2

Operacionalización de las variables de control

Variables de control	Operacionalización
Edad	Millennials (entre 20 y 34 años)= 1
	No millennials (más de 34 años)= 0
Estado civil	Casado / Unión libre= 1
	Soltero / Divorciado / Separado= 0
Antigüedad	Hasta un año laborando= 0
	Más de un año laborando= 1
Salario semanal	Entre \$800MX y \$1.300MX= 0
	Entre \$1.300MX y \$\$2.200MX= 1

Fuente: elaboración propia (2020).

Técnicas de análisis

Para el análisis de información en primera medida se decidió realizar la técnica de *parcel* para cada una de las dimensiones que componen la escala de factores motivacionales como la escala de compromiso organizacional. Ésta es una práctica comúnmente utilizada en los análisis multivariados (Little et al., 2002). El *parcel* se define como la agregación mediante sumatoria o promedios de dos o más ítems (Little et al. 2002). Para la conformación de los *parcels* se utilizó la técnica de seguir la estructura

del cuestionario *a priori* y el criterio de multidimensionalidad, éstas técnicas siguen estos dos criterios: El primero consistió en reconocer los ítems que evalúan una misma connotación conceptual, el segundo criterio analiza la capacidad multidimensional de los ítems de conformar entre sí una escala. De acuerdo a esto se analizó el alfa de cronbach, la correlación media entre los ítems que conforman cada dimensión (validez convergente) y la correlación media entre ítems de una dimensión e ítems de otras dimensiones (validez discriminante). Bajo dicha consideración se tuvo presente para la conformación de los *parcels* la connotación conceptual del ítem para evaluar la dimensión y los criterios multidimensionales (ver tabla 2).

A partir de la conformación de los *parcels* se realizó un modelo de ecuaciones estructurales bajo el método de estimación de mínimos cuadrados generalizados, debido a la existencia de algunos ítems con valores superiores a 1 en asimetría y kurtosis (ver tabla 3). La confiabilidad de ambas escalas de medida –factores motivacionales y compromiso organizacional– luego de la conformación de los *parcels* fue calculada mediante el índice de confiabilidad compuesto (SCR) y el índice de la varianza promedio extraída (AVE) (Fornell y Larcker, 1981; Bagozzi y Yi, 1998) Para ambos índices el valor estadístico es superior al valor teórico. Además se analizaron las covarianzas de los residuos estandarizados, con el fin de identificar la inexistencia de perturbaciones no observables (ver tabla 4). Para el caso de las covarianzas de los residuos estandarizados el valor estadístico fue inferior al valor teórico.

Resultados

El primer aspecto a realizar fue identificar la estructuración de los *parcels*, para tal fin se tuvo en cuenta la conformación de las dimensiones desde los criterios conceptuales y los indicadores estadísticos de multidimensionalidad. Cada una de las dimensiones presentaron alfa de cronbach superior al valor teórico ($\alpha \geq .7$), adicionalmente se identificó la correlación media entre ítems de una misma dimensión y la correlación media entre ítems de otras dimensiones con las cuales se corroboró el criterio de validez convergente y validez discriminante, en el cual la correlación media entre ítems de una misma dimensión debe ser superior a la correlación media entre ítems de una dimensión con ítems de otras dimensiones. Un aspecto a destacar es la existencia de valores de asimetría elevados en los *parcels* de conocimientos, responsabilidad y promoción, lo cual llevó a que el análisis de ecuaciones estructurales se realizará bajo el método de estimación de mínimos cuadrados generalizados (ver tabla 3).

Tabla 3
Estadísticos descriptivos y de congruencia de las escalas

ITEMS	Media (μ)	Desviación Estándar (σ)	Correlación media (ρ)*	Correlación media (ρ)**	Alfa de cronbach (α)	Asimetría	Curtosis
Satisfacción por el trabajo	3,83	0,84	,509	,222	0,74	-0,63	0,22
Conocimientos	4,49	0,51	,382	,228	0,67	-1,28	2,06
Responsabilidad	4,46	0,57	,565	,230	0,76	-1,11	1,84
Autorrealización	4,15	0,72	,548	,294	0,72	-0,67	-0,16
Promoción	3,92	0,81	,530	,237	0,7	-1,15	1,48
Compromiso afectivo	3,4	0,84	,663	,437	0,90	-0,24	-0,36
Compromiso normativo	3,26	0,87	,605	,448	0,85	-0,09	-0,51
Compromiso por continuidad	3,40	0,76	,404	,377	0,85	0,01	-0,44

Fuente: adaptado de (García et al., 2020).

* Correlación media entre ítems de la misma dimensión.

** Correlación media de ítems de una dimensión con ítems de otras dimensiones

Tabla 4
Covarianzas de los residuos estandarizados

Variables	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8	Var9	Var10	Var11	Var12
Var1 Antigüedad	0,9											
Var2 Estado civil	-0,1	0,6										
Var3 Salario	0,5	0,2	0,8									
Var4 Edad	-0,8	-0,4	0,0	1,2								
Var5 Afectivo	0,0	0,8	0,4	0,2	0,5							
Var6 Continuidad	0,6	0,4	0,8	-0,4	-0,2	1,1						
Var7 Normativo	0,6	-0,2	0,7	0,0	0,3	0,9	0,8					
Var8 Trabajo en sí mismo	0,8	1,4	1,2	-1,5	1,1	1,4	0,8	1,2				
Var9 Conocimientos	0,5	-0,6	0,3	1,1	-0,5	0,2	-0,8	-0,6	0,8			
Var10 Responsabilidad	-1,2	-0,1	-2,4	0,2	-0,3	-0,5	-1,7	-1,7	1,4	2,4		
Var11 Autorrealización	-0,4	0,1	-1,3	-0,6	-0,1	-0,9	-2,0	-0,7	0,7	2,8	1,8	
Var12 Promoción	-1,7	0,9	0,4	1,4	1,3	1,7	0,1	1,0	-0,4	-0,5	0,6	1,7

Fuente: adaptado de (García et al., 2020).

El modelo de ecuaciones estructurales ha sido la técnica para probar la hipótesis. El modelo estructural propuesto es el que se presenta en la figura 1.

Figura 1

Modelo de relación entre factores motivacionales y el compromiso organizacional

Fuente: elaboración propia (2020).

En términos de la hipótesis a comprobar se encuentra que los factores motivacionales inciden positiva y significativamente en el compromiso organizacional ($\beta = .645$, $p \text{ value} \leq .001$) condición que permite aceptar la hipótesis propuesta. Es de destacar que el modelo cumple con las condiciones de ajuste, teniendo en cuenta que las covarianzas de los residuos estandarizados están por debajo del valor teórico ($\text{Cov}(x_i, x_j) \leq 2.5$), y que los demás indicadores están por debajo del máximo permitido (CMIN/DF = 1.472; GFI = .927; RMSEA = .057; CFI = .835) exceptuando CFI que está por debajo del valor teórico, esto se debe a la existencia de sólo un factor latente exógeno y su bajo nivel de relación con las variables de control (ver tabla 5).

Otro aspecto a destacar del modelo de ecuaciones estructurales identificado es la existencia de una baja carga factorial estandarizada por parte del ítem responsabilidad, por tal motivo se probó un modelo alternativo sin dicho *parcel*, pero debido a que su eliminación generó una afectación directa en las condiciones globales de ajuste

(CMIN/DF = 1.545; GFI = .936; RMSEA =.061; CFI =.851), específicamente en el indicador RMSEA, se decidió aceptar el modelo de ecuaciones con los cinco *parcels* que conforman los factores motivacionales y que inciden en el compromiso organizacional. Es de destacar que esta afectación en las condiciones globales de ajuste se debe a la importancia conceptual que tiene la dimensión de responsabilidad en los factores motivacionales.

Tabla 5

Incidencia de la dimensión satisfacción frente al trabajo en sí en el compromiso afectivo

ITEM	CARGA FACTORIAL ESTANDARIZADA	FIABILIDAD (SCR, AVE)		
FACTORES MOTIVACIONALES				
Promoción	.677 ^a	SCR = .81		
Autorrealización	.750***			
Responsabilidad	.523***	AVE = .60		
Conocimientos	.657***			
Trabajo en sí mismo	.694***			
COMPROMISO ORGANIZACIONAL				
Compromiso normativo	.943 ^a	SCR = .93		
Compromiso continuidad	.682***	AVE = .70		
Compromiso afectivo	.872***			
ITEM	Hipótesis	Std.	t-value	
Factores motivacionales	----> Compromiso organizacional	H1	.645	5.726***
Edad	----> Compromiso organizacional		.190	2.253*
Salario semanal	----> Compromiso organizacional		-.039	-.460
Estado civil	----> Compromiso organizacional		-.042	-.496
Antigüedad	----> Compromiso organizacional		.071	.781
X ² ₍₄₃₎	63.299			
CMIN/DF	1.472			
GFI	.927			
RMSEA	.057			
CFI	.835			

Fuente: elaboración propia (2020).

Los hallazgos encontrados son congruentes con la teoría, teniendo en cuenta que Babakus et al., (2003). Encontraron resultados similares a los observados en esta investigación.

El incentivo que ha sido más elegido como primera opción es el hecho de tener un horario flexible, este es el incentivo preferido por los elementos de la muestra, sin embargo, el atributo más valorado por todos ha sido sentir una mayor motivación para trabajar cuando siente que su trabajo es reconocido por sus superiores y le dan consejos y pautas para mejorar en el futuro; otro aspecto encontrado es, que un alto porcentaje de los encuestados considera que uno de los principales motivos por los que están en su puesto de trabajo actual es porque consideran que es interesante y les aporta algo más que una remuneración económica. La mayoría de encuestados afirman que el hecho de tener una sensación de responsabilidad en su puesto de trabajo es un factor tan importante para ellos que, en ocasiones, está incluso por encima del sueldo que perciban. Es decir, se puede deducir que una amplia mayoría de millennials preferirían un puesto de trabajo en el que sintiesen que las decisiones que toman tienen trascendencia para su empresa y que sus decisiones tienen cierto impacto en el rumbo de la misma, aunque esto supusiera un sueldo más bajo, antes que limitarse a realizar un trabajo que carezca de trascendencia para su empresa a cambio de un sueldo más elevado.

Respeto a los incentivos monetarios, si bien tienen una importancia elevada para los millennials, no son el incentivo más importante, ya que, como se pudo observar, y la seguridad laboral es, en el caso de los millennials, es el incentivo menos valorado de todos los propuestos.

Conclusiones

Es de suma importancia que las organizaciones tengan un lugar atractivo para los millennials. Al respecto, se deben potenciar las características que la población millennial valora en el trabajo, como son la independencia, el desarrollo de carrera y la flexibilidad laboral. Asimismo, son importantes las condiciones laborales que se ofrecen en modalidades nuevas como el trabajo a distancia, la flexibilidad de horario, las cuales tienen gran relevancia para esta población, como lo han comentado otros autores.

Por otro lado, es relevante involucrar a los líderes en la administración de los millennials. Los jefes de esta población tienen que comprender la importancia de poder considerar características particulares de esta generación, para así fortalecer su compromiso organizacional.

Por lo que las generaciones futuras y, particularmente la generación millennial, tendrán una gran influencia en el mundo laboral y que esa influencia presenta grandes y nuevos retos para las empresas que deben ajustarse a las nuevas fuerzas de trabajo y sus ideales en cuanto a incentivos laborales y motivación.

Referencias bibliográficas

- Allen, N. & Meyer, J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology*, volumen #63, p. 1-18.
- Angle, H.L. y Perry, J.L. (1983). *Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. Work and Occupations*, núm.10.
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. México, Edit. UNAM. *Rev. de Contaduría y Administración*, N° 200, enero marzo 2001.
- Babakus, E. Yavas, U., Karatepe, O. M. & Avci, T. (2003). *The effect of management on the academy of marketing science*. 31(3): 272 – 286.
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (1988). *On the evaluation of structure equation models. Journal of the academy of marketing science*. 16(1): 74 -94.
- Dobre, O.I. (2013). *Employee motivation and organisational performance. Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), pp. 53-60.
- Fornell, C. & Lacker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research*. 18(1): 39 – 50.

- Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, Ch. J. & Cotter, T. (2002). *Do personality factors predict job satisfaction. Personality and individual differences* 33: 1325 – 1342.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyederman, B. (1959). *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N. y Niakas, D. (2010). *Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff at a Cyprus public general hospital. Human resources of health* 8(26):1 – 9. Doi: 10.1186/1478-4491-8-26.
- Ganta, V. C., (2014). *Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), pp. 221-230.
- Joo, B. K. B. (2010). *Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G. y Widaman, K. F. (2002). *To parcel or not to parcel: exploring the question, weighing the merits. Structural equation modeling*. 9(2): 151 – 173.
- Loli, A. (2007). *Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública, Ind. Data*, volumen #10, No.2, p. 30-37.
- López, J. (2005) *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. Rev. Invest Fac Ciencias Administrativas UNMSM*, pp. 25-36.
- Norman, M. (2014). *6 ways to Motivate Gen Y in the Workplace*. Business Insider, 10 de septiembre.

- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agullo, E. (2007). *La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional*, *Psicotherma*, volumen # 19, No. 3, p. 395-400.
- Manpower Group. (2016). *Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts*, S.L: Manpower Group.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. y Van Dick, R. (2006). *Social identities and commitments at work: toward an integrative model*. *Journal of organizational behavior*. 27 (5): 665 –683.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnysky, 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.
- Mowday, R.T., L.W. Porter y R.M. Steers. (1982). *“Employee-Organization Linkages”*, *Academic Press, Nueva York*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0217.pdf>
- Omar, A. y Urteaga, A. (2008). *Valores personales y Compromiso Organizacional*, *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, volumen # 13, No. 2, p. 353-372.
- Pew Research Center. (2010). *Millennials: a Portrait of Generation Next*. [online] Disponible en: <http://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/3/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf> [Último acceso 24 Feb. 2019]
- Randstad, Gen Z and Millennials collide at work (2016). *Disponible en: http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf*.

- Recio, R. y Torres, J. (2006). *El Compromiso Organizacional y su relación con el esfuerzo realizado por los empleados en las organizaciones de servicios*, Vértice, volumen #31,p.11-17.
- Simó, P. (2008). *Estado del arte del constructo compromiso organizativo: modelo de tres constructos*, en: <http://upcommons.upc.edu>, visitado el 20 de octubre de 2012.
- Singh , P., Rai, S. y Bhandarker, A. (2012). *Millennials and the Workplace: Challenges forArchitecting the Organisations of Tomorrow*. 1st ed. New Delhi: Sage Publications.
- Suleman, R. y Nelson, B. (2011). *Motivation the Millennials: Tapping into the potential ofthe youngest generation*. *Leader to Leader*, 2011(62), pp. 39-44.
- Tejada T. yArias G. (2005). *Prácticas organizacionales y el compromiso de lostrabajadores hacia la organización*. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 10, núm. 2, julio-diciembre, 2005, pp. 295-309 Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf>
- Teck-Hong, T. y Wahhed, A. (2010). *Herzberg's motivation-hygiene and job satisfaction in the Malaysian retail sector: mediating effect of love of money*. *Asian academy of management journal*. 16(1): 73 – 94.
- Tett, R. P. y Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings*. *Personnel psychology*. 46(2): 259-293.