

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología
Maestría en Administración



El compromiso laboral en el sector de las tecnologías de la
información de las generaciones Millennials y Z: Una
perspectiva desde los líderes de equipo

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **ANA GABRIELA LOPEZ GUTIERREZ**

Tutora **DRA. MARTHA LETICIA SILVA FLORES**

Tlaquepaque, Jalisco. 26 de Junio de 2026

Contenido

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1	10
Fundamentación del trabajo	10
1.1. Problematización de la investigación	10
1.2. El contexto del objetivo y pregunta de investigación	12
1.3. Relevancia y pertinencia de la investigación	16
CAPÍTULO 2	19
Marco conceptual de la investigación.....	19
2.1 Estado de la cuestión.....	19
2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados.....	21
2.2.1 Historia y antecedentes del compromiso laboral	21
2.2.2 Compromiso laboral	23
2.2.3 Modelo tridimensional de compromiso organizacional de Meyer & Allen	26
2.2.4 Cómo viven el compromiso laboral los Millennials y generación Z	28
CAPÍTULO 3	32
Marco metodológico de la investigación	32
3.1 Objetivos y proposiciones de estudio	35
3.2 Descripción de las categorías de análisis: indicadores y variables de análisis	36
3.3 Validación de las condiciones de la investigación	38
3.4 Descripción de los instrumentos de investigación	39
3.5 Calendario del trabajo de campo de la investigación.....	40
3.6 Prueba piloto del cuestionario.	41

3.7 Imprevistos y riesgos	42
CAPÍTULO 4	44
Exposición de hallazgos	44
4.1 Análisis - Flexibilidad Laboral.....	44
4.2 Análisis - Apoyo Organizacional.....	49
4.3 Análisis - Oportunidades de desarrollo	52
CAPÍTULO 5	59
5.1 Discusión final	59
5.2 Líneas de investigación futura	63
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	70
Anexo 1.....	74
Anexo 2.....	76

Abstract

Esta investigación analiza cómo los líderes organizacionales perciben el compromiso laboral de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z en empresas del sector de tecnologías de la información en la Zona Metropolitana de Guadalajara, desde un enfoque de gestión del talento humano. El interés por estudiar este tema surge de las transformaciones en las dinámicas laborales, especialmente aquellas relacionadas con la flexibilidad laboral, las expectativas de las generaciones jóvenes y los retos que esto representa para las organizaciones.

El estudio se desarrolló a partir de un enfoque cualitativo de tipo exploratorio. Para ello, se realizaron diez entrevistas semiestructuradas a líderes y gerentes con experiencia en la gestión de equipos integrados principalmente por colaboradores Millennials y de la Generación Z. El análisis se organizó en torno a tres categorías: flexibilidad laboral, apoyo organizacional y oportunidades de desarrollo, tomando como referencia el modelo tridimensional del compromiso organizacional de Meyer & Allen.

Los hallazgos muestran que, desde la perspectiva de los líderes entrevistados, el compromiso laboral depende de la actitud individual del colaborador, de las condiciones que la organización ofrece y de la forma en que estas se viven en el trabajo cotidiano. La flexibilidad laboral se relacionó con autonomía, confianza y equilibrio entre la vida personal y laboral; el apoyo organizacional, con comunicación cercana, reconocimiento y cuidado; y las oportunidades de desarrollo, con aprendizaje, crecimiento y posibilidades de permanencia dentro de la organización.

En términos generales, el estudio permite concluir que el compromiso laboral de Millennials y Generación Z se fortalece cuando existe coherencia entre el discurso organizacional, las prácticas de liderazgo y la experiencia real de trabajo.

Con ello, la investigación aporta una aproximación situada al análisis del compromiso laboral en un contexto tecnológico y multigeneracional en México.

Palabras clave: compromiso laboral, Millennials, generación Z, liderazgo, flexibilidad laboral, apoyo organizacional.

EL COMPROMISO LABORAL EN EL SECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DE LAS GENERACIONES MILLENNIALS Y Z: UNA PERSPECTIVA DESDE LOS LÍDERES DE EQUIPO

INTRODUCCIÓN

Comprender por qué las personas se comprometen con su trabajo se ha convertido en una de las preguntas centrales para las organizaciones en un entorno laboral marcado por la incertidumbre y el cambio constante. La convivencia de distintas generaciones, la aceleración tecnológica y las transformaciones derivadas de fenómenos como de la pandemia de COVID-19, han reconfigurado de manera profunda las expectativas de los colaboradores, debilitando los modelos tradicionales de permanencia y lealtad organizacional. La literatura reciente coincide en señalar que las expectativas laborales de las generaciones Millennials y Z se han redefinido en torno a dimensiones como el bienestar, la flexibilidad y el sentido del trabajo, particularmente en contextos organizacionales intensivos en conocimiento.

Si bien la literatura reciente ha permitido identificar tendencias globales sobre las expectativas laborales de las generaciones Millennials y Z, gran parte de estos estudios se ha centrado en describir preferencias generales, principalmente a partir de mediciones cuantitativas y en contextos internacionales. Como resultado, existe una comprensión limitada de cómo estos cambios se expresan en las distintas dimensiones del compromiso laboral afectiva, normativa y de continuidad; cuando se analizan en contextos organizacionales concretos. En México, y particularmente en empresas del sector de tecnologías de la información, aún es necesario profundizar en cómo se interpreta y gestiona el compromiso laboral en entornos caracterizados por una alta demanda de talento, esquemas de trabajo flexibles y una convivencia constante entre generaciones. Desde esta perspectiva, la presente investigación aborda este vacío al proponer un análisis situado que permita comprender el compromiso laboral como una relación dinámica construida en la práctica organizacional (Deloitte, 2025).

Frente a este escenario, la presente investigación se propone analizar cómo se configura el compromiso laboral de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z en empresas del sector de tecnologías de la información en la Zona Metropolitana de Guadalajara, desde la perspectiva de líderes organizacionales que gestionan equipos multigeneracionales. El estudio se centra en comprender de qué manera las transformaciones recientes del entorno laboral, derivadas de la pandemia de COVID-19 y de fenómenos asociados como la reconfiguración del contrato psicológico, la alta movilidad laboral y las nuevas expectativas de equilibrio, desarrollo y propósito, influyen en las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad del compromiso laboral. Al abordar este fenómeno desde una mirada situada y organizacional, la investigación busca generar conocimiento que permita interpretar el compromiso laboral no solo como un resultado individual, sino como una relación construida en la interacción entre colaboradores, líderes y contextos organizacionales específicos.

Los resultados de esta investigación permitirán identificar los factores que influyen en el compromiso laboral de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z. A partir de estos hallazgos, el estudio busca aportar elementos que apoyen la gestión del talento, en particular en el diseño de estrategias orientadas a la retención, el desarrollo y el liderazgo de equipos multigeneracionales. De esta manera, la investigación pretende contribuir al fortalecimiento de prácticas organizacionales más acordes con las condiciones actuales del trabajo y con las expectativas de las generaciones que hoy tienen un papel central en el mercado laboral mexicano.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1

Fundamentación del trabajo

1.1. Problematicación de la investigación

En el campo de la administración y la gestión del talento humano, el compromiso laboral¹ es un factor clave para comprender la estabilidad de los equipos, la permanencia del talento y la capacidad de mantener resultados a lo largo del tiempo. Sin embargo, en los últimos años las organizaciones han enfrentado cambios acelerados en la manera en que las generaciones más jóvenes, en particular Millennials y Generación Z; conciben su relación con el trabajo. En sectores intensivos en conocimiento, como el de las tecnologías de la información, estas transformaciones se han traducido en expectativas más explícitas respecto a la flexibilidad, el desarrollo, el bienestar y el sentido del trabajo. Estudios recientes muestran que estas generaciones buscan equilibrar una tríada difícil de lograr: seguridad financiera, propósito y bienestar, en un contexto donde el “contrato social” entre empleadores y empleados se ha debilitado. (Deloitte, 2025). En esta investigación, la identificación de colaboradores Millennials y de la Generación Z se realiza con base en la clasificación generacional de Pew Research Center, que ubica a los Millennials entre 1981 y 1996 y a la Generación Z a partir de 1997. Esta referencia se utiliza con fines analíticos y de delimitación de la población de estudio, reconociendo que se trata de categorías aproximadas y no de fronteras absolutas (Dimock, 2019).

En paralelo, distintos reportes han señalado que los niveles de compromiso en estas generaciones tienden a ser bajos y que, para muchas organizaciones, ello se traduce en una mayor movilidad laboral y en dificultades para retener talento

¹ En esta investigación, el compromiso laboral se entiende como el vínculo psicológico que une al colaborador con la organización, y que se manifiesta a través de dimensiones afectivas, normativas y de continuidad, de acuerdo con el modelo de Meyer & Allen (1997). Este enfoque permite analizar el compromiso no solo como permanencia, sino como una relación dinámica influida por factores organizacionales y contextuales.

joven. Además, después de la pandemia de COVID-19 se consolidaron modalidades como el trabajo remoto o híbrido, y se volvió más visible el peso del bienestar y la salud mental como parte del vínculo laboral. En este escenario, no basta con atribuir el problema a “falta de lealtad”: para Millennials y la Generación Z, cambiar de empleo puede ser una estrategia para buscar mejores condiciones de equilibrio, desarrollo y sentido del trabajo. (Deloitte, 2025)

Aunque la literatura sobre compromiso laboral es amplia, buena parte de los enfoques clásicos, como el modelo de Meyer & Allen, que distingue entre compromiso afectivo, normativo y de continuidad, fueron formulados bajo contextos sociolaborales distintos a los actuales. Por ello, persisten preguntas relevantes sobre cómo se expresan estas dimensiones en generaciones jóvenes que se insertan en mercados laborales más flexibles y digitalizados, con nuevas expectativas de relación con la organización.

La investigación se sitúa en el campo de la gestión del talento humano con énfasis en la gestión intergeneracional y se delimita al sector de tecnologías de la información en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Esta elección responde a la relevancia estratégica que dicha región ha adquirido a nivel nacional, al consolidarse como uno de los principales clústeres tecnológicos del país, frecuentemente referido como el “Silicon Valley Mexicano”, debido a la presencia de empresas globales, ecosistemas de innovación, universidades especializadas y una alta demanda de talento calificado.

Este entorno se caracteriza por dinámicas laborales intensivas en conocimiento, movilidad profesional y competencia por el talento, lo que lo convierte en un espacio particularmente adecuado para analizar la configuración contemporánea del compromiso laboral. En este contexto, el problema de investigación se orienta a comprender cómo se configura el compromiso laboral en colaboradores Millennials y de la Generación Z a partir de la percepción de líderes organizacionales, así como a identificar los factores organizacionales que los líderes

asocian con dicha configuración, especialmente aquellos vinculados a prácticas de liderazgo y a la interacción cotidiana líder–colaborador en la gestión del talento humano.

1.2.El contexto del objetivo y pregunta de investigación

Objetivo General

Analizar cómo los líderes organizacionales perciben el compromiso laboral de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z en empresas del sector de tecnologías de la información en ZMG, desde un enfoque de gestión del talento humano.

Pregunta de investigación

¿Cómo perciben los líderes organizacionales el compromiso laboral de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z en el contexto organizacional de las empresas del sector de tecnologías de la información de la ZMG, desde un enfoque de gestión del talento humano?

Tanto la pregunta cómo el objetivo de la investigación se circunscribe en el contexto laboral mexicano, que se caracteriza por una alta participación de la población joven entre 20 y 40 años en el mercado laboral, así como por transformaciones recientes que han modificado la experiencia de trabajo. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), en el tercer trimestre de 2025 la Población Económicamente Activa (PEA) fue de 61.3 millones de personas, lo que equivale a una tasa de participación económica de 59.5% de la población de 15 años y más. Dentro de la PEA, la población ocupada fue de 59.5 millones (97.1%) y la población desocupada de 1.8 millones, correspondiente a una tasa de desocupación de 2.9% (INEGI, 2025).

Los datos de la ENOE muestran que el mercado laboral mexicano mantiene altos niveles de participación y ocupación; sin embargo, estos indicadores describen únicamente el acceso al empleo y no permiten evaluar la calidad de las condiciones laborales ni el grado de compromiso de los colaboradores con las organizaciones.

En el mismo periodo, la presencia de subocupación (7.2%) y alta informalidad laboral (55.4%) evidencia que una proporción relevante de las personas ocupadas enfrenta condiciones laborales inestables o limitadas. Este contexto sugiere que, aun cuando el empleo se mantiene en términos cuantitativos, las condiciones bajo las cuales se trabaja pueden afectar la forma en que las personas se vinculan con su trabajo y con sus organizaciones.

En este escenario, resulta especialmente relevante considerar a las generaciones Millennials y Z por su peso demográfico dentro del mercado laboral. De acuerdo con INEGI, en el primer trimestre de 2025 las personas de 15 a 29 años sumaron 15.9 millones dentro de la Población Económicamente Activa, lo que representó 26.3 % de la PEA nacional.

Diversos estudios señalan que estos grupos tienden a valorar el trabajo no solo como una fuente de ingresos, sino también como un espacio de desarrollo, bienestar y sentido personal, expectativas que adquieren mayor peso en sectores intensivos en conocimiento, como el de las tecnologías de la información (Deloitte, 2025). La coexistencia de un mercado laboral activo y expectativas generacionales más exigentes plantea un desafío para las organizaciones al construir y sostener el compromiso laboral en este contexto.

Los datos presentados en las Tablas 1 y 2 a continuación, permiten comprender el contexto en el que se inserta esta investigación y matizar la lectura de los indicadores generales del mercado laboral mexicano. Si bien las cifras muestran una alta tasa de ocupación y una baja desocupación, estos indicadores dan cuenta principalmente del acceso al empleo y no necesariamente de la calidad de las condiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo. La presencia de subocupación y, de manera más marcada, los altos niveles de informalidad laboral sugieren que una proporción relevante de las personas ocupadas enfrenta situaciones de inestabilidad, limitaciones en el desarrollo profesional o vínculos laborales frágiles.

Tabla 1. Panorama del mercado laboral mexicano. Indicadores generales del mercado laboral en México (3er trimestre de 2025)

Indicador	Valor	Unidad / Base
Población de 15 años y más	103.1	Millones de personas
Población Económicamente Activa (PEA)	61.3	Millones de personas
Tasa de participación económica	59.5	% de la población de 15+
Población ocupada	59.5	Millones de personas
Proporción ocupada	97.1	% de la PEA
Población desocupada	1.8	Millones de personas
Tasa de desocupación	2.9	% de la PEA

Fuente: Elaboración propia con base en ENOE, 3er trimestre de 2025 (INEGI, 2025)

Tabla 2. Indicadores seleccionados sobre condiciones laborales en México (3er trimestre de 2025)

Indicador	Valor	Unidad / Base
Tasa de subocupación	7.2	% de la población ocupada
Tasa de informalidad laboral	55.4	% de la población ocupada
Población subocupada	4.3	Millones de personas

Fuente: Elaboración propia con base en ENOE, 3er trimestre de 2025 (INEGI, 2025)

Este escenario resulta pertinente para el análisis del compromiso laboral, ya que pone en evidencia que la permanencia en un empleo no implica, por sí misma, un vínculo sólido con la organización. En el caso de las generaciones Millennials y Z, cuya relación con el trabajo está fuertemente influida por expectativas de bienestar, flexibilidad y sentido, estos datos refuerzan la necesidad de analizar cómo se construye y se gestiona el compromiso laboral más allá de los indicadores tradicionales de empleo. En este contexto, el papel de las organizaciones y de los líderes adquiere especial relevancia, al ser quienes median entre las condiciones estructurales del mercado de trabajo y la experiencia cotidiana de los colaboradores.

Las transformaciones del contexto laboral se vieron aceleradas por fenómenos como la pandemia de COVID-19, que impulsó la adopción masiva del trabajo remoto y de esquemas híbridos, así como una mayor visibilidad del bienestar y la salud mental como componentes centrales de la experiencia laboral. Diversos reportes internacionales, como los elaborados por Gallup, se basan en encuestas aplicadas a trabajadores de múltiples países y sectores, y muestran que una proporción importante de los colaboradores reporta niveles moderados o bajos de compromiso, así como una creciente sensibilidad hacia factores relacionados con el apoyo organizacional, la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal y laboral (Gallup, 2023). Si bien estos estudios tienen un alcance descriptivo y no se centran en contextos organizacionales específicos, sus resultados permiten identificar tendencias generales en la percepción del bienestar y del vínculo laboral.

Desde una perspectiva teórica, distintos autores han señalado que el compromiso laboral y el bienestar organizacional no pueden entenderse únicamente como resultados individuales, sino como el producto de la interacción entre las demandas del trabajo y los recursos que las organizaciones ofrecen a sus colaboradores. El modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) plantea que niveles elevados de exigencia, combinados con recursos insuficientes como el apoyo, la autonomía o las posibilidades de desarrollo, tienden a debilitar el compromiso y el bienestar psicológico (Demerouti et al., 2001). De manera complementaria, Schaufeli & Bakker (2004) sostienen que el engagement y el compromiso se fortalecen cuando los colaboradores experimentan energía, dedicación y sentido en su trabajo, condiciones que dependen en gran medida de las prácticas organizacionales y del liderazgo. Asimismo, Kahn, (1990) subraya que el compromiso se construye cuando las personas perciben seguridad psicológica, significado y disponibilidad de recursos en su entorno laboral. Estos enfoques permiten comprender por qué el compromiso laboral se configura como una experiencia relacional y contextual, aspecto que será desarrollado teóricamente en el capítulo siguiente.

En el sector de las tecnologías de la información, estas dinámicas adquieren una relevancia particular. Se trata de un sector caracterizado por una alta demanda de talento especializado, competencia global por perfiles calificados y condiciones laborales que facilitan la movilidad entre organizaciones. En este contexto, las generaciones Millennials y Z no solo representan una parte sustancial de la fuerza laboral, sino que también cumplen un papel estratégico para la innovación y el crecimiento organizacional. Sin embargo, diversos estudios coinciden en que este grupo generacional tiende a evaluar su permanencia y compromiso no solo en función de la estabilidad contractual o la compensación económica, sino también de la coherencia entre los valores personales y organizacionales, las oportunidades de aprendizaje y el estilo de liderazgo experimentado en el día a día (Deloitte, 2025; Saks, 2006)

En conjunto, este contexto evidencia que el compromiso laboral en ZMG y en el sector de tecnologías de la información, se configura en un entorno marcado por estabilidad cuantitativa del empleo, pero también por tensiones cualitativas en la relación entre colaboradores y organizaciones. Estas tensiones hacen necesario un análisis que permita comprender cómo se construye y se gestiona el compromiso laboral en generaciones jóvenes, considerando no solo las condiciones estructurales del mercado de trabajo, sino también las prácticas organizacionales y de liderazgo que influyen en la experiencia cotidiana de los colaboradores.

1.3. Relevancia y pertinencia de la investigación

La relevancia de esta investigación se sustenta en la necesidad de profundizar en la comprensión del compromiso laboral en un contexto organizacional marcado por transformaciones significativas en las formas de trabajo, el liderazgo y las expectativas generacionales en un contexto actual. Si bien el compromiso laboral ha sido ampliamente estudiado en la literatura organizacional, persisten vacíos sobre cómo este se configura desde la perspectiva de los líderes organizacionales al interactuar con generaciones que hoy predominan en la fuerza laboral, como los

Millennials y la Generación Z, especialmente en sectores intensivos en conocimiento, como el de las tecnologías de la información.

Desde una perspectiva académica, el estudio aporta al campo de la administración y la gestión del talento humano al analizar el compromiso laboral como un fenómeno relacional y contextual, más que como una variable individual aislada. Al centrar el análisis en las decisiones y prácticas de liderazgo, la investigación contribuye a ampliar la comprensión del compromiso laboral desde un enfoque cualitativo, complementando estudios previos predominantemente cuantitativos y fortaleciendo el diálogo teórico sobre la interacción entre liderazgo, generaciones y contexto organizacional.

En términos de pertinencia práctica, los hallazgos de esta investigación ofrecen insumos analíticos relevantes para líderes y responsables de la gestión del talento en empresas del sector de las tecnologías de la información en México. Comprender cómo los líderes perciben y gestionan el compromiso laboral de los colaboradores Millennials y de la Generación Z permite identificar prácticas organizacionales que pueden fortalecer o debilitar dicho compromiso, así como reconocer tensiones y desafíos asociados a las nuevas dinámicas laborales.

De este modo, el estudio proporciona elementos que pueden apoyar la toma de decisiones en materia de liderazgo, diseño de prácticas de gestión y estrategias de retención de talento, sin pretender generalizaciones estadísticas, pero sí aportando una comprensión del fenómeno en contextos organizacionales situados.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2

Marco conceptual de la investigación

2.1 Estado de la cuestión

La pandemia de COVID-19 constituyó un punto de inflexión en las relaciones entre las personas y el trabajo, al alterar de manera abrupta no solo las condiciones materiales de empleo, sino también los significados, las expectativas y las formas de vinculación organizacional. A diferencia de crisis económicas previas, esta contingencia combinó incertidumbre sanitaria, disrupción productiva y cambios acelerados en las modalidades de trabajo, lo que tuvo efectos directos en la manera en que los colaboradores interpretan su relación con las organizaciones y su disposición a comprometerse con ellas.

Diversos estudios señalan que, durante y después de la pandemia, amplios sectores de la fuerza laboral experimentaron procesos de reevaluación personal y profesional, cuestionando la centralidad del trabajo, la estabilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Estos procesos se vieron acompañados de un aumento de la inseguridad laboral, de la exposición a riesgos psicosociales y de una mayor sensibilidad hacia factores como el bienestar, la autonomía y el sentido del trabajo, elementos estrechamente vinculados al compromiso laboral (Guerrero-Sánchez & Guerrero-Grajeda, 2023).

Desde una perspectiva empírica, el impacto de este suceso histórico se reflejó en cambios significativos en los patrones de movilidad laboral. En economías como la de Estados Unidos, los registros oficiales muestran un incremento sin precedentes en las renunciaciones voluntarias a partir de 2021, lo que ha sido interpretado como una manifestación del debilitamiento del vínculo entre trabajadores y organizaciones en el periodo postpandemia (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2022; Zieba, 2023). Si bien estas cifras corresponden a un contexto

específico, su relevancia analítica radica en evidenciar transformaciones profundas en la forma en que las personas valoran su permanencia y compromiso con el trabajo.

En países como México, las condiciones estructurales del mercado laboral, caracterizadas por niveles más altos de informalidad, mayor heterogeneidad contractual y menor protección social, limitan la posibilidad de que el quiebre del compromiso se exprese principalmente mediante renunciadas masivas. En estos contextos, la afectación del vínculo laboral tiende a manifestarse de manera menos visible, a través de desgaste emocional, desvinculación psicológica, subocupación o permanencia sin identificación organizacional, más que mediante la rotación voluntaria abierta (OIT, 2021) De forma paralela, la adopción acelerada del trabajo remoto y de esquemas híbridos introdujo una experiencia laboral ambivalente. Si bien estas modalidades ofrecieron beneficios asociados a la flexibilidad, la autonomía y la conciliación vida-trabajo, también generaron nuevas tensiones relacionadas con la extensión de las jornadas laborales, la difuminación de los límites entre el trabajo y la vida personal, el aislamiento social y el incremento del estrés laboral. Las transformaciones laborales posteriores a la pandemia evidenciaron la relevancia de analizar no solo las condiciones objetivas del trabajo, sino también la forma en que estas son percibidas por los colaboradores. Aspectos como la jornada laboral, la flexibilidad, la autonomía, la claridad de funciones y el apoyo organizacional inciden en la experiencia cotidiana del trabajador y pueden relacionarse con su bienestar psicológico, satisfacción laboral y percepción de salud (Bartoll & Ramos, 2020; Bassanini & Caroli, 2015). Aunque estos estudios no se enfocan directamente en el compromiso laboral, sus aportes permiten contextualizar las condiciones psicosociales que influyen en la manera en que los colaboradores se vinculan con su trabajo, especialmente en un escenario posterior a la crisis sanitaria. Desde esta perspectiva, el compromiso laboral puede analizarse a partir del modelo de demandas y recursos laborales, el cual plantea que los recursos organizacionales, tales como el apoyo del liderazgo, la autonomía, la

retroalimentación y las oportunidades de desarrollo, favorecen estados positivos de energía, dedicación e involucramiento en el trabajo (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004).

En conjunto, la pandemia de COVID-19 no solo representó un evento disruptivo de carácter sanitario y económico, sino que también actuó como un catalizador de transformaciones en la forma en que se construye el vínculo entre colaboradores y organizaciones. Este suceso histórico puso en evidencia las limitaciones de los modelos tradicionales de gestión del compromiso laboral y subrayó la necesidad de analizar este constructo desde enfoques que incorporen el contexto, las prácticas de liderazgo y las expectativas emergentes de la fuerza laboral. Estos elementos resultan fundamentales para comprender las dinámicas organizacionales actuales y constituyen el punto de partida para la revisión de los enfoques teóricos sobre el compromiso laboral que se desarrolla en los apartados siguientes.

2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados

2.2.1 Historia y antecedentes del compromiso laboral

El compromiso laboral se ha consolidado como uno de los constructos centrales en el estudio del comportamiento organizacional y la gestión de recursos humanos, debido a su estrecha relación con variables como el desempeño, la rotación, el bienestar y la permanencia en las organizaciones. No obstante, su desarrollo teórico ha estado marcado por una notable diversidad de enfoques, lo que ha dado lugar a múltiples definiciones, modelos explicativos y estrategias de medición.

Desde sus primeras aproximaciones, el compromiso fue concebido como un vínculo psicológico entre el individuo y la organización, aunque con énfasis distintos según la corriente teórica predominante. Algunos enfoques iniciales se centraron en el compromiso como una actitud afectiva y de identificación con la organización, mientras que otros lo abordaron desde una perspectiva instrumental, asociándolo

con los costos percibidos de abandonar el empleo o a mecanismos de intercambio social (Klein et al., 2009; Mowday et al., 2013). Estas diferencias conceptuales contribuyeron a una proliferación de definiciones que, si bien enriquecieron el campo, también generaron ambigüedad y dificultades para su operacionalización.

A lo largo de las décadas siguientes, la investigación sobre compromiso laboral se expandió significativamente, particularmente a partir de la década de los noventa, cuando comenzaron a desarrollarse modelos más integradores que reconocían la naturaleza multidimensional del constructo (Meyer et al., 2002). Sin embargo, esta evolución no condujo a una estandarización plena del concepto ni de sus instrumentos de medición. Por el contrario, la coexistencia de múltiples variables explicativas y niveles de análisis ha mantenido abierto el debate sobre qué implica realmente estar comprometido con el trabajo o con la organización.

Diversos autores coinciden en que esta falta de consenso responde, en parte, a la complejidad inherente al compromiso laboral, el cual se ve influido por factores individuales, organizacionales y contextuales que varían según el entorno histórico y sociolaboral en el que se inscribe la relación de trabajo (Maca-Urbano et al., 2023). En este sentido, el compromiso no puede entenderse como un fenómeno estático, sino como un constructo dinámico que se reconfigura en función de las transformaciones del mundo del trabajo y de las expectativas de los actores involucrados.

Este carácter evolutivo del compromiso laboral ha dado lugar al surgimiento de distintas corrientes teóricas que lo abordan desde perspectivas complementarias, tales como el intercambio social y los modelos de demandas y recursos laborales. La comprensión de estos antecedentes resulta fundamental para contextualizar los enfoques contemporáneos sobre el compromiso y para analizar su pertinencia en escenarios organizacionales actuales, marcados por la digitalización, la convivencia intergeneracional y los cambios derivados del contexto postpandemia. Estos enfoques serán desarrollados con mayor profundidad en los apartados siguientes.

2.2.2 Compromiso laboral

El compromiso laboral ha sido abordado desde múltiples perspectivas teóricas dentro de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos, lo que ha permitido comprender su relevancia para explicar fenómenos como la permanencia, la rotación y el desempeño en las organizaciones. La evidencia empírica ha mostrado de manera consistente que el compromiso laboral, particularmente en su dimensión afectiva, se asocia con una menor intención de rotación, mayor estabilidad organizacional y mejores resultados individuales y organizacionales. Estudios ampliamente reconocidos en la literatura han encontrado que los colaboradores con altos niveles de compromiso afectivo presentan vínculos más sólidos con la organización y una menor probabilidad de abandonar voluntariamente su empleo, en comparación con aquellos cuyo compromiso se basa predominantemente en factores normativos o de continuidad (Meyer et al., 2002). Estos hallazgos refuerzan la relevancia del compromiso laboral como un constructo clave para comprender la permanencia y el comportamiento organizacional de los empleados.

A lo largo de su desarrollo teórico, el compromiso ha sido conceptualizado mediante distintos enfoques que difieren en sus supuestos y énfasis analíticos. En este contexto, Meyer & Allen se consolidan como referentes centrales al proponer una definición integradora del compromiso laboral como *un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o no formando parte de ella* (Meyer & Allen, 1991). Esta definición permitió superar visiones unidimensionales del compromiso y sentó las bases para su análisis sistemático.

Posteriormente, Meyer & Allen (1997) desarrollaron su modelo tridimensional, en el cual distinguen tres componentes del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso afectivo se refiere al apego emocional y a la identificación del individuo con la organización; el compromiso de continuidad se

basa en la evaluación de los costos asociados a abandonar el empleo; mientras que el compromiso normativo alude a un sentido de obligación moral o responsabilidad internalizada hacia la organización. Esta tipología permite comprender que la permanencia laboral puede estar motivada por razones distintas, no necesariamente excluyentes entre sí.

La formulación de este modelo no surge de manera aislada, sino que integra aportes previos que abordaron el compromiso desde perspectivas afectivas, instrumentales y normativas. Antes de Meyer & Allen, diversos autores habían planteado definiciones parciales que enfatizaban alguno de estos componentes, contribuyendo a la construcción progresiva del concepto. La Tabla 3 presenta una síntesis de estos antecedentes teóricos, mostrando cómo distintas aproximaciones sentaron las bases para la conceptualización multidimensional del compromiso laboral.

Tabla 3

Definiciones de Compromiso

Orientación Afectiva	- La conexión del fondo afectivo y emocional de un individuo al grupo. (Kanter, 1968, p.507) - Una actitud u orientación hacia la organización que vincula o une la identidad de la persona a la organización (Sheldon, 197, p.143) - El proceso por el cual los objetivos de las organizaciones y los del individuo se vuelven cada vez más integrados y congruentes. (Hall, Schneider, & Nygren, 1970, pp.176-177) - Un apego partidista y afectivo a las metas y valores de la organización, al papel que uno desempeña en relación con las metas y los valores, y a la organización por sí misma, aparte de su valor puramente instrumental. (Buchaman, 1974, p.533) - La fuerza relativa de la identificación y participación de un individuo en una organización particular. (Mowday, Porter y Steers, 1982, p.27)
Basado en Costo	- Beneficio asociado con la participación continua y un "coste" asociado con la salida (Kanter, 1968, p.504) - El compromiso surge cuando una persona, al hacer una apuesta paralela, vincula intereses extraños con una línea de actividad consistente. (Becker, 1960, p.32) - Un fenómeno estructural que ocurre como resultado de transacciones individuales-organizativas y alteraciones en apuestas paralelas o inversiones a lo largo del tiempo. (Hrebiniak y Alutto, 1972, p.556)
Obligación o Responsabilidad Moral	- Las conductas de compromiso son conductas socialmente aceptadas que exceden las expectativas formales y/o normativas relevantes para el objeto de compromiso. (Wiener y Gechman, 1977, p.48) - La totalidad de las presiones normativas internalizadas para actuar de una manera que satisfaga los objetivos e intereses de la organización. (Wiener, 1982, p.421) - El empleado comprometido considera moralmente correcto opinar en la empresa, independientemente de cuánta mejora de estatus o satisfacción le brinde la empresa a lo largo del año. (Marsh y Mannari, 1977, p.59)

Fuente: Adaptado de Meyer & Allen (1997)

La integración de estas corrientes permite comprender el compromiso laboral como un vínculo complejo y dinámico, influido tanto por factores individuales como por condiciones organizacionales. En el marco de esta investigación, el modelo de Meyer & Allen resulta particularmente pertinente, ya que ofrece una estructura analítica para examinar cómo las decisiones y prácticas de liderazgo influyen en la forma en que los colaboradores construyen su relación con la organización. Esta aproximación resulta especialmente relevante para analizar el compromiso laboral de las generaciones Millennials y de la Generación Z en contextos organizacionales

actuales, caracterizados por cambios en las modalidades de trabajo y en las expectativas sobre el vínculo laboral.

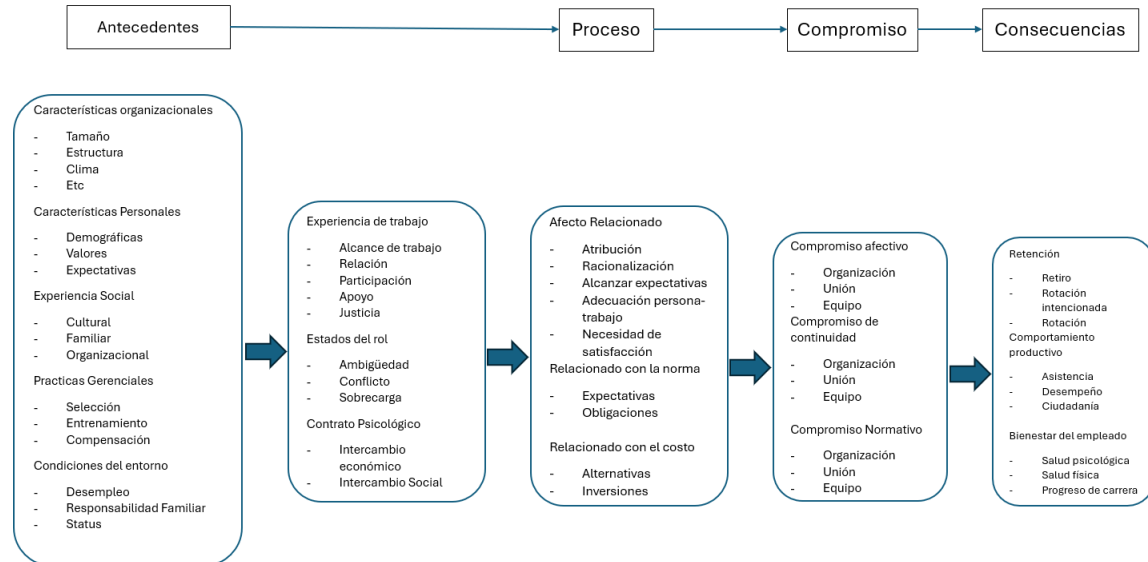
2.2.3 Modelo tridimensional de compromiso organizacional de Meyer & Allen

Meyer & Allen (1997) proponen que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, resultado de la interacción de diversos factores individuales y organizacionales que influyen en la relación entre el colaborador y la organización. Su modelo integra aportes previos sobre el compromiso y permite comprender que este vínculo no responde a una sola motivación, sino a distintas razones que explican la permanencia y el involucramiento de los empleados.

El modelo distingue tres componentes centrales del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso afectivo se basa en el apego emocional y la identificación del individuo con la organización; el compromiso de continuidad se relaciona con la evaluación de los costos asociados a abandonar el empleo; mientras que el compromiso normativo se sustenta en un sentido de obligación moral o responsabilidad internalizada hacia la organización (Meyer & Allen, 1997)

La Figura 1 presenta una representación integradora del modelo, en la cual se identifican cuatro grandes momentos analíticos: antecedentes, procesos, formas de compromiso y consecuencias. En los antecedentes se incluyen características organizacionales, personales y contextuales; en el proceso se incorporan elementos de la experiencia laboral y del contrato psicológico; estas condiciones influyen en los distintos tipos de compromiso, los cuales a su vez generan consecuencias organizacionales y personales, como la retención, la rotación, el desempeño y el bienestar del empleado.

Figura 1
Modelo de compromiso laboral



Fuente: Adaptado de Meyer & Allen (1997)

Uno de los aportes relevantes del modelo es reconocer que el compromiso afectivo, si bien ha sido el más estudiado y generalmente se asocia con resultados positivos, no siempre conduce a experiencias laborales saludables. En ciertos contextos, un alto compromiso afectivo puede derivar en permanencia no deseada o en dificultades para desvincularse de la organización, especialmente cuando intervienen normas culturales, presiones sociales o expectativas implícitas de lealtad (Meyer & Allen, 1997). Este matiz resulta importante para analizar el compromiso no solo como un indicador deseable, sino también como un fenómeno que debe ser gestionado de manera equilibrada.

Desde la perspectiva de esta investigación, el modelo de Meyer & Allen ofrece un marco analítico pertinente para comprender cómo las decisiones y prácticas de liderazgo influyen en la configuración del compromiso laboral. Asimismo, permite explorar cómo estos componentes se manifiestan en generaciones más jóvenes, como Millennials y Generación Z, en contextos

organizacionales caracterizados por transformaciones en las modalidades de trabajo, expectativas de flexibilidad y nuevas formas de relación con la organización.

2.2.4 Cómo viven el compromiso laboral los Millennials y generación Z

La literatura reciente sobre generaciones en el trabajo ha documentado transformaciones relevantes en las expectativas, los valores y las formas de vinculación organizacional de los colaboradores, particularmente en las generaciones Millennials y Z. Estas cohortes no solo han ingresado al mercado laboral en contextos distintos a los de generaciones anteriores, sino que también han construido su relación con el trabajo a partir de marcos culturales, tecnológicos y sociales diferenciados, lo que tiene implicaciones directas en la manera en que se configura el compromiso laboral.

Los Millennials, también identificados como Generación Y, han transitado ya por distintas etapas de desarrollo profesional y suelen ocupar posiciones de mayor responsabilidad dentro de las organizaciones. La evidencia sugiere que su compromiso laboral se encuentra estrechamente vinculado a oportunidades de desarrollo, retroalimentación constante y alineación entre objetivos personales y organizacionales, lo que refuerza principalmente el componente afectivo del compromiso (Gabrielova & Buchko, 2021). Para esta generación, la permanencia en una organización está condicionada a la posibilidad de crecimiento, aprendizaje continuo y sentido de propósito en el trabajo.

Por su parte, la Generación Z representa un cambio más reciente y significativo en el mercado laboral. Se trata de una cohorte que ha crecido en un entorno altamente digitalizado, con mayor exposición a la incertidumbre económica y a transformaciones aceleradas en las modalidades de trabajo. Como resultado, esta generación tiende a evaluar su relación con las organizaciones de manera más pragmática, mostrando una menor disposición a compromisos de largo plazo si no percibe condiciones claras de bienestar, flexibilidad y coherencia entre los valores personales y los organizacionales (Gabrielova & Buchko, 2021). En términos del

modelo de Meyer & Allen, esto sugiere una reconfiguración del compromiso de continuidad y normativo, donde la lealtad organizacional no se asume como un valor implícito.

Tabla 4

Valores claves de trabajo: Millennials y Generación Z

Valor de Tipología	Indicador de valor	Millennials	Generación Z	¿Están alineados?
Valores intrínsecos de trabajo	Logros	Orientado a objetivos		Si
	Desarrollo	Deseo de desarrollo profesional continuo		Si
Valores extrínsecos de trabajo	Seguridad de un empleo y salario	Propósito – Optimista – Tomadores de riesgo	Seguridad – Pragmático – Aversión a los riesgos	No
	Retroalimentación	Frecuente	Constante	Si
Valores sociales de trabajo	Trabajo en equipo	Colaborativo	Competitivo	No
	Interacción Social	Sociabilidad	Mensajería	¿?
	Equilibrio trabajo – vida personal	Deseo de un balance con su vida personal		Si

Fuente: Adaptado de Meyer & Allen (1997)

La Tabla 4 sintetiza estas diferencias a partir de valores clave de trabajo, distinguiendo entre valores intrínsecos, extrínsecos y sociales. En ella se observa que, si bien ambas generaciones comparten una orientación hacia el desarrollo y el equilibrio entre la vida laboral y personal, existen divergencias relevantes en aspectos como el trabajo en equipo, la percepción del riesgo y la forma de interacción social. Estas diferencias no implican una menor disposición al compromiso, sino formas distintas de construirlo y sostenerlo.

Desde una perspectiva organizacional, estas variaciones generacionales plantean desafíos específicos para el liderazgo. La coexistencia de Millennials y Generación Z en un mismo entorno laboral exige prácticas de gestión más flexibles y adaptativas, capaces de reconocer que el compromiso no se expresa de manera homogénea. En este sentido, comprender cómo cada generación valora el trabajo y define su vínculo con la organización resulta fundamental para diseñar estrategias

de liderazgo que fortalezcan el compromiso laboral en contextos multigeneracionales.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3

Marco metodológico de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo de carácter exploratorio orientado a comprender cómo se configura el compromiso laboral de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z desde la perspectiva de líderes organizacionales del sector de tecnologías de la información en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Este enfoque resulta pertinente debido a la naturaleza del fenómeno de estudio, que involucra percepciones, significados y prácticas de liderazgo que no pueden capturarse adecuadamente mediante mediciones estandarizadas.

El diseño metodológico se apoya en el uso de entrevistas semiestructuradas como técnica principal de recolección de información. Este tipo de entrevistas permite equilibrar la comparabilidad entre casos con la flexibilidad necesaria para profundizar en las experiencias e interpretaciones de los participantes, favoreciendo un análisis contextualizado del compromiso laboral en entornos organizacionales actuales.

Los informantes clave de la investigación son líderes de equipo y mandos intermedios, seleccionados por su rol estratégico en la gestión cotidiana del compromiso laboral y por su interacción directa con colaboradores de las generaciones Millennials y Z. La elección de este perfil responde al objetivo de analizar el compromiso no solo como una experiencia individual, sino como un fenómeno construido en la interacción entre prácticas de liderazgo, políticas organizacionales y expectativas generacionales.

El instrumento utilizado para las entrevistas se basa en un guion semiestructurado adaptado de un estudio previo desarrollado en la Universidad de Tampere por Anttila (2014), cuyo objetivo fue analizar los factores que influyen en

el compromiso laboral con énfasis en las prácticas de recursos humanos. Dicho instrumento fue revisado, contextualizado y ajustado al entorno organizacional mexicano, cuidando la coherencia conceptual con el modelo de compromiso organizacional de Meyer & Allen (1997) y con las condiciones laborales derivadas del contexto postpandemia.

En coherencia con este marco teórico, el análisis de la información se estructura en torno a tres ejes analíticos del estudio, que funcionan como categorías conceptuales para la interpretación de los datos cualitativos:

1. Flexibilidad laboral, entendida como la percepción de autonomía, adaptabilidad en las modalidades de trabajo y conciliación entre la vida laboral y personal, y su relación con las dimensiones afectiva y normativa del compromiso.
2. Apoyo organizacional, asociado a las prácticas de liderazgo, el reconocimiento, la comunicación y el cuidado institucional, y su impacto en el compromiso afectivo y normativo.
3. Oportunidades de desarrollo, vinculadas a la posibilidad de aprendizaje, crecimiento profesional y proyección dentro de la organización, y su relación con las dimensiones afectiva y de continuidad del compromiso.

Estas categorías conceptuales son analizadas por dos ejes transversales el afectivo o el normativo lo que permiten examinar cómo las decisiones y prácticas de liderazgo influyen en la forma en que se construye el compromiso laboral en contextos multigeneracionales, sin asumir relaciones causales predefinidas, sino privilegiando la comprensión profunda del fenómeno desde la perspectiva de los actores organizacionales.

Diversos estudios empíricos recientes han documentado transformaciones significativas en las expectativas laborales de las generaciones Millennials y Z. Entre ellos, destaca el estudio longitudinal realizado por Deloitte (2025), que, con más de una década de seguimiento, ofrece evidencia consistente sobre los factores que influyen en las decisiones laborales de estas generaciones a nivel internacional. De acuerdo con sus hallazgos, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, la flexibilidad laboral y las oportunidades de desarrollo se han consolidado como criterios centrales para la elección y la permanencia en un empleo, especialmente entre los trabajadores jóvenes.

En este contexto, los hallazgos de Deloitte no se utilizan como evidencia confirmatoria, sino como referentes empíricos que orientan el análisis del compromiso laboral desde una perspectiva organizacional. A partir de esta literatura, la presente investigación adopta tres ejes analíticos centrales flexibilidad laboral, apoyo organizacional y oportunidades de desarrollo, que funcionan como categorías interpretativas para explorar cómo se configura el compromiso laboral de las generaciones Millennials y Z en empresas del sector de las tecnologías de la información en México.

Dado el enfoque cualitativo del estudio y su interés por comprender significados, prácticas y decisiones de liderazgo, esta investigación no formula hipótesis en sentido estadístico. En su lugar, se plantean supuestos analíticos, entendidos como orientaciones teóricas que guían la interpretación de las entrevistas de los líderes organizacionales. En este sentido, se asume que la presencia o ausencia, de prácticas asociadas a la flexibilidad laboral, el apoyo organizacional y las oportunidades de desarrollo influye en la forma en que los líderes comprenden, gestionan y buscan sostener el compromiso laboral de los colaboradores Millennials y Z en un contexto pospandémico.

3.1 Objetivos y proposiciones de estudio

De acuerdo con el planteamiento de esta investigación que se muestra en el capítulo 1 de esta investigación se puede leer que el objetivo de la investigación:

Analizar cómo los líderes organizacionales perciben el compromiso laboral de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z en empresas del sector de tecnologías de la información en ZMG, desde un enfoque de gestión del talento humano.

Por lo tanto, los objetivos específicos son los siguientes:

OE1. Flexibilidad laboral

Analizar cómo los líderes organizacionales perciben la relación entre la flexibilidad laboral (autonomía, adaptabilidad y conciliación vida-trabajo) con relación a las dimensiones afectiva y normativa del compromiso laboral en colaboradores Millennials y de la Generación Z.

OE2. Apoyo organizacional

Examinar cómo los líderes organizacionales interpretan la influencia del apoyo organizacional (liderazgo, reconocimiento, comunicación y cuidado institucional) en el compromiso afectivo y normativo de colaboradores Millennials y de la Generación Z.

OE3. Oportunidades de desarrollo

Analizar cómo los líderes organizacionales perciben la relación entre las oportunidades de desarrollo y las manifestaciones de compromiso laboral en ambas generaciones.

Cuidando la coherencia metodológica, se plantean las siguientes proposiciones de estudio como guías analíticas para orientar la organización e interpretación de la evidencia empírica. (Yin, 2014).

PE1. Flexibilidad laboral

Los líderes organizacionales perciben que mayor flexibilidad laboral se asocian con manifestaciones de compromiso afectivo y normativo en colaboradores Millennials y de la Generación Z.

PE2. Apoyo organizacional

Los líderes organizacionales perciben que el apoyo organizacional se asocia con manifestaciones de compromiso afectivo y normativo en colaboradores Millennials y de la Generación Z.

PE3. Oportunidades de desarrollo

Los líderes organizacionales perciben que las oportunidades de desarrollo expresadas en aprendizaje, crecimiento profesional y proyección interna se asocian con manifestaciones de compromiso afectivo y de continuidad en colaboradores Millennials y de la Generación Z.

3.2 Descripción de las categorías de análisis: indicadores y variables de análisis

En coherencia con el enfoque cualitativo del estudio de caso, el análisis no se estructura a partir de variables cuantificables, sino mediante categorías analíticas que orientan la interpretación de las entrevistas de los líderes organizacionales. Estas categorías se definieron a partir del marco teórico del compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1997). Las hipótesis se utilizan como proposiciones de análisis y la organización de los hallazgos y la presentación de resultados. En lugar de funcionar como afirmaciones para ser probadas estadísticamente, estas proposiciones delimitan qué se observará en las entrevistas y bajo qué categorías se sistematizará la evidencia, siguiendo un criterio de coherencia metodológica propio de diseños cualitativos (Yin, 2014), con el propósito de identificar cómo los líderes comprenden y gestionan el compromiso laboral de colaboradores Millennials

y de la Generación Z en empresas del sector de tecnologías de la información en Zona Metropolitana de Guadalajara.

Para orientar el análisis de las entrevistas y asegurar coherencia metodológica con los objetivos específicos y las hipótesis del estudio, se construyó una matriz de categorías e indicadores. La Tabla 5 muestra las categorías analíticas empleadas, los indicadores cualitativos considerados y las variables observables que guiaron la codificación de las narrativas de los líderes.

Tabla 5. Categorías analíticas e indicadores cualitativos para el análisis de entrevistas

Categorías conceptuales	Indicadores de análisis	Variables
Flexibilidad laboral	Modalidad (remoto/híbrido/presencial), autonomía, gestión del tiempo	decisiones del líder sobre horarios, criterios para otorgar flexibilidad, tensiones por control/seguimiento, efectos percibidos en desempeño y compromiso
Apoyo organizacional (percibido a través del liderazgo)	Reconocimiento, comunicación, acompañamiento, cuidado del bienestar	narrativas sobre “estar presente”, retroalimentación, escucha, apoyo ante carga de trabajo, prácticas frente a estrés/burnout
Oportunidades de desarrollo	Capacitación, movilidad, planes de carrera, aprendizaje	decisiones sobre asignación de proyectos, mentoring/coaching, criterios de promoción, percepción de crecimiento como motivo de permanencia
Ejes de análisis transversales	Indicadores	
Normativo	Cultura organizacional y políticas Normas, expectativas, consistencia entre discurso y práctica	referencias a reglas formales/informales, coherencia cultural, “lo que se permite / lo que se castiga”, impacto en compromiso
Afectivo	Afectivo, normativo, continuidad	cómo describen lealtad, orgullo, sentido de pertenencia; razones para permanecer; obligación moral; permanencia por costos; indicadores de desvinculación (“solo cumplen”)

Fuente: Elaboración propia con base en Meyer & Allen (1997) y categorías definidas para el análisis cualitativo.

3.3 Validación de las condiciones de la investigación

La viabilidad de la presente investigación se sustenta en la pertinencia del enfoque cualitativo adoptado, así como en la identificación de informantes clave capaces de aportar evidencia significativa sobre la configuración del compromiso laboral en generaciones jóvenes dentro del sector de tecnologías de la información en México.

Dado que el objetivo del estudio no es medir la magnitud del compromiso laboral, sino comprender cómo se interpreta, se gestiona y se manifiesta en el contexto organizacional, se optó por un diseño cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas a líderes y gerentes con responsabilidad directa sobre equipos conformados mayoritariamente por colaboradores Millennials y de la Generación Z. Estos actores cuentan con una posición estratégica que les permite observar patrones de comportamiento, prácticas de liderazgo, dinámicas de permanencia y señales de compromiso o desvinculación en sus equipos, lo que los convierte en informantes clave para el análisis del fenómeno desde una perspectiva de gestión del talento.

El número de entrevistas realizadas ($n = 10$) responde a un criterio de saturación teórica, más que a consideraciones de representatividad estadística. La literatura metodológica en investigación cualitativa señala que, cuando se trabaja con poblaciones relativamente homogéneas y con informantes estratégicos, 32, en la medida en que las categorías analíticas comienzan a repetirse y dejan de emerger nuevos elementos relevantes para el análisis (Creswell & Poth, 2018; Guest et al., 2006). Estudios más recientes confirman que, en diseños cualitativos enfocados y con objetivos analíticos claramente delimitados, la saturación suele alcanzarse dentro de rangos similares, generalmente entre 9 y 17 entrevistas, especialmente cuando los participantes comparten contextos organizacionales y roles comparables (Hennink & Kaiser, 2022).

En el presente estudio, las entrevistas realizadas a líderes y gerentes del sector de tecnologías de la información permitieron identificar patrones consistentes en torno a las dimensiones del compromiso laboral y a los factores organizacionales que lo fortalecen o lo debilitan, lo que confirma la suficiencia del tamaño muestral para los fines exploratorios e interpretativos de la investigación. Si bien la aplicación de encuestas cuantitativas puede aportar evidencia complementaria y fortalecer la generalización de los hallazgos, su implementación conlleva tiempos adicionales de diseño, validación e interpretación estadística que exceden el alcance temporal de esta investigación. En este sentido, el levantamiento de datos cuantitativos se reconoce como una línea de investigación futura, que permitiría contrastar y ampliar los resultados obtenidos a partir del enfoque cualitativo, sin comprometer la coherencia metodológica del presente estudio.

Finalmente, las condiciones actuales del contexto organizacional marcado por la consolidación del trabajo remoto e híbrido favorecieron la factibilidad operativa del trabajo de campo mediante entrevistas virtuales, garantizando la participación de los informantes y el resguardo ético de la información. Para ello, se consideraron criterios de consentimiento informado, confidencialidad y uso exclusivo de los datos con fines académicos, asegurando la integridad del proceso de investigación.

3.4 Descripción de los instrumentos de investigación

El presente estudio de caso utiliza un diseño cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas como técnica principal de recolección de información. Esta técnica es pertinente para explorar interpretaciones (cita) en decisiones y prácticas de liderazgo asociadas a la gestión del compromiso laboral en equipos integrados por colaboradores de las generaciones Millennials y Z, especialmente en contextos postpandemia.

El instrumento de recolección consistió en un guion de entrevista semiestructurado (véase Anexo 1 - Guion Entrevista), diseñado a partir del marco teórico de compromiso organizacional de Meyer & Allen (1997) y de la literatura

contemporánea sobre condiciones laborales y expectativas generacionales. Asimismo, se tomó como referencia un instrumento previo aplicado en un estudio internacional (Anttila, 2014), el cual fue revisado y adaptado al contexto organizacional mexicano y al sector de tecnologías de la información, cuidando la coherencia conceptual y la pertinencia cultural de los reactivos.

3.5 Calendario del trabajo de campo de la investigación

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Diseño de la muestra	X			
Diseño del cuestionario	X			
Prueba piloto del cuestionario		X		
Entrevistas de profundidad		X		
Recopilación de datos			X	
Análisis de los resultados			X	
Presentación de resultados				X

Fuente: Elaboración propia

Una vez definido el marco metodológico y establecidos los ejes de análisis flexibilidad laboral, apoyo organizacional y oportunidades de desarrollo, este capítulo describe el diseño y desarrollo del trabajo de campo de la investigación. En coherencia con el enfoque cualitativo adoptado, el trabajo de campo se centró en la aplicación de entrevistas semiestructuradas a líderes organizacionales, con el propósito de profundizar en sus percepciones y prácticas relacionadas con el compromiso laboral de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z en el contexto postpandemia.

El trabajo de campo tuvo como objetivo generar información empírica situada que permitiera comprender cómo se interpreta y gestiona el compromiso laboral desde el rol de liderazgo, particularmente en organizaciones que operan bajo esquemas de trabajo flexibles y dinámicas laborales intensivas en conocimiento.

Se realizaron entrevistas a diez gerentes de distintas empresas ubicadas en el estado de Jalisco, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por

conveniencia, atendiendo a su experiencia directa en la gestión de equipos con composición generacional diversa. Las organizaciones representadas pertenecen a distintos sectores, lo que permitió recoger una pluralidad de perspectivas organizacionales en torno al fenómeno estudiado.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual mediante la plataforma Microsoft Teams, modalidad que facilitó la participación de los informantes y se ajustó a las prácticas laborales vigentes. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 38 a 45 minutos, de acuerdo con lo estimado durante la fase de prueba piloto del instrumento. Las sesiones fueron grabadas con el consentimiento informado de los participantes, con el fin de asegurar un registro fiel de la información para su posterior transcripción y análisis.

Previo a cada entrevista, se explicó a los participantes el propósito académico del estudio a través del consentimiento informado (ver Anexo 2) y se garantizó la confidencialidad de su identidad y de la información compartida, en concordancia con los principios éticos de la investigación cualitativa.

3.6 Prueba piloto del cuestionario.

Con el fin de garantizar la validez operativa y la coherencia interna del guion de entrevista semiestructurada, se llevó a cabo una prueba piloto previa a la aplicación definitiva del trabajo de campo. Esta fase tuvo como objetivo evaluar la funcionalidad del instrumento en condiciones reales, así como anticipar posibles ajustes necesarios antes de su implementación final.

La prueba piloto permitió estimar el tiempo promedio requerido para la realización de la entrevista y detectar preguntas potencialmente ambiguas, redundantes o poco alineadas con los objetivos de la investigación. Asimismo, facilitó la revisión de la secuencia lógica de los bloques temáticos y la claridad de los enunciados, favoreciendo un flujo conversacional más natural durante la entrevista.

A partir de la retroalimentación obtenida en esta fase, se realizaron ajustes menores en la redacción y el orden de algunas preguntas, lo que contribuyó a fortalecer la precisión conceptual y la coherencia del instrumento, asegurando su adecuación para el trabajo de campo definitivo.

3.7 Imprevistos y riesgos

Durante el desarrollo del trabajo de campo se presentaron imprevistos asociados principalmente a la disponibilidad y carga laboral de los participantes. Considerando que los colaboradores se desempeñan en el sector tecnológico, caracterizado por ritmos de trabajo intensivos, reuniones emergentes y prioridades organizacionales cambiantes, algunas entrevistas debieron reprogramarse en más de una ocasión debido a juntas imprevistas, entregables urgentes o ajustes de agenda de último momento.

Asimismo, la concentración temporal del levantamiento de información en un periodo específico supuso el riesgo de captar percepciones situadas en momentos organizacionales particulares, lo cual podría incidir en la estabilidad contextual de las respuestas y en la homogeneidad del proceso de recolección. Este tipo de contingencias constituye una condición inherente a la investigación cualitativa en escenarios organizacionales dinámicos, donde el acceso al campo se negocia de manera continua.

Con el fin de resguardar el rigor del estudio, se implementaron estrategias orientadas a fortalecer la consistencia del proceso, tales como la flexibilización del calendario, la confirmación previa de las sesiones, la habilitación de horarios alternativos y el uso de plataformas digitales para garantizar la continuidad del levantamiento de información.

Capítulo 4

CAPÍTULO 4

Exposición de hallazgos

En coherencia con el marco teórico y metodológico de la investigación, la exposición de los hallazgos se organiza en tres categorías de análisis: flexibilidad laboral, apoyo organizacional y oportunidades de desarrollo. Estas categorías derivan del modelo teórico adoptado y de los ejes analíticos, por lo que constituyen la base para ordenar, interpretar y presentar la evidencia empírica obtenida mediante entrevistas a líderes organizacionales.

Cada eje se aborda con unidades de análisis que permiten describir cómo los líderes interpretan las prácticas organizacionales relacionadas con el compromiso laboral. Esta organización facilita la exposición comparativa de las entrevistas y permite identificar recurrencias, variaciones y énfasis en las narrativas sin fragmentar la evidencia en dimensiones independientes.

La exposición de resultados prioriza la voz de los líderes organizacionales, por lo que el análisis se apoya en citas textuales breves y representativas que permiten mostrar cómo los entrevistados describen las prácticas, tensiones y significados asociados al compromiso laboral de los colaboradores Millennials y de la Generación Z. Con base en esta evidencia, cada apartado concluye con una valoración analítica orientada a examinar cómo se expresa la proposición correspondiente en los testimonios y qué matices o límites aparecen en su interpretación.

4.1 Análisis - Flexibilidad Laboral

La primera categoría de análisis corresponde a la flexibilidad laboral, entendida en esta investigación como la percepción de autonomía, la adaptabilidad en las

modalidades de trabajo y la conciliación entre la vida laboral y personal, en su relación con las dimensiones afectiva y normativa del compromiso laboral. Esta categoría se vincula con el objetivo específico orientado a analizar cómo los líderes organizacionales perciben la relación entre la flexibilidad laboral y las manifestaciones de compromiso laboral en colaboradores Millennials y de la Generación Z.

En coherencia con este objetivo, la proposición de estudio asociada a esta categoría plantea que: *“los líderes organizacionales perciben que la flexibilidad laboral se asocia con manifestaciones de compromiso afectivo y normativo en colaboradores Millennials y de la Generación Z”*.

A partir de esta proposición, el análisis de los hallazgos se centra en identificar de qué manera los líderes describen la flexibilidad como una práctica organizacional vinculada con autonomía, confianza, motivación, conciliación y valoración positiva del entorno laboral.

La tabla 6 sintetiza algunos de los principales códigos identificados en las entrevistas en relación con esta categoría, junto con la evidencia textual correspondiente, la dimensión del compromiso asociada y una interpretación analítica preliminar. Esta síntesis permite ofrecer una visión ordenada de los hallazgos antes de desarrollar el análisis narrativo de los patrones emergentes.

Para la construcción de esta tabla se retomaron los fragmentos de entrevista más representativos de la categoría flexibilidad laboral y se organizaron en subcategorías derivadas del análisis temático. Cada subcategoría fue asociada con un hallazgo central, una cita textual de respaldo y una dimensión del compromiso laboral, con el propósito de mostrar de forma sintética la relación entre la evidencia empírica y la proposición de estudio. En consecuencia, la tabla debe leerse como un recurso de sistematización que orienta la exposición de resultados y facilita la trazabilidad entre discurso, categoría analítica e interpretación.

Tabla 6. Sistematización de evidencia empírica para PE1 – Flexibilidad laboral

Código	Subcategoría	Hallazgo identificado	Evidencia textual del entrevistado	Dimensión del compromiso asociada	Interpretación analítica
FL1	Autonomía y confianza	La flexibilidad se relaciona con autonomía y libertad operativa.	“La empresa siempre se ha manejado preservando cierta autonomía y libertad para los empleados.” (Líder 4)	Afectivo / Normativo	La autonomía favorece una relación positiva con la organización y refuerza la reciprocidad basada en confianza.
FL2	Ausencia de flexibilidad	La falta de flexibilidad se percibe como desmotivadora.	“Lo va a ver como un desmotivador.” (Líder 4)	Afectivo	La rigidez laboral debilita la motivación y afecta negativamente la vinculación emocional con el trabajo.
FL3	Control y seguimiento	El micro-management se asocia con una experiencia negativa del trabajo.	“El micro management es el pan de cada día.” (Líder 5)	Afectivo / Normativo	El control excesivo erosiona la confianza y debilita la percepción de legitimidad organizacional.
FL4	Preferencia por flexibilidad	La flexibilidad se valora incluso por encima de otros incentivos laborales.	“Prefiero... esa flexibilidad, esa confianza.” (Líder 5)	Afectivo	La flexibilidad emerge como criterio central de valoración positiva del entorno laboral.

FL5	Modelo híbrido y motivación	El esquema híbrido se vincula con una mayor motivación del equipo.	“Creo que el modelo híbrido... mantiene la motivación.” (Líder 8)	Afectivo	La modalidad híbrida es percibida como un recurso que favorece la disposición y el entusiasmo en el trabajo.
-----	-----------------------------	--	---	----------	--

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la proposición de estudio PE1, los resultados de esta categoría permiten identificar una tendencia clara: la flexibilidad laboral se relaciona con un vínculo más favorable entre el colaborador y la organización. En la categoría de flexibilidad laboral se observa una recurrencia dominante de narrativas que vinculan la flexibilidad con autonomía, confianza y motivación. De manera complementaria, también emergen unidades de sentido que muestran un matiz crítico: cuando la flexibilidad está ausente o es sustituida por micro-management, el vínculo con la organización se debilita.

Lo que sitúa la flexibilidad como un estándar que influye en la percepción del trabajo y, por extensión, en la disposición emocional hacia la organización. En la misma línea, otro entrevistado enfatiza que, desde su experiencia, la flexibilidad se sostiene en prácticas de autonomía y libertad que estructuran la relación cotidiana con el trabajo:

“la empresa siempre se ha manejado preservando cierta autonomía y libertad para los empleados.” Líder 4;

Sin embargo, cuando esa expectativa no se cumple, o cuando se percibe un regreso a esquemas rígidos, la reacción descrita es de desmotivación, particularmente en perfiles más jóvenes, como se refleja en la expresión: *“si no lo tiene, lo va a ver como un desmotivador.”* (Líder 4). Esta tensión se hace más visible cuando los líderes contrastan esquemas de supervisión: en un caso, se describe un entorno donde *“el micro management es el pan de cada día.”* (Líder 5), señalando

que el control excesivo se vive como una práctica que erosiona la confianza; frente a ello, el mismo entrevistado declara una preferencia explícita por condiciones que sostengan el compromiso desde la organización del tiempo y la autonomía:

“Prefiero esa flexibilidad, esa confianza” (Líder 5)

Lo cual es consistente con la idea de que la flexibilidad se asocia con componentes del compromiso afectivo y normativo al ser interpretada como trato organizacional legítimo.

Más que entenderse como un beneficio opcional, la flexibilidad aparece en estos testimonios como una condición relevante para valorar positivamente el entorno de trabajo.

“Y ahora ya no lo veo como un plus.” Líder 1

Asimismo, al describir los cambios relacionados con la flexibilidad también es presentada como un elemento que impacta el clima motivacional cuando se adopta un esquema híbrido; un líder lo formula de manera directa:

“Creo que el modelo híbrido. Mantiene la motivación.” (Líder 8).

En conjunto, estas narrativas permiten sostener que, desde la perspectiva de los líderes entrevistados, perciben que la flexibilidad laboral se asocia con la motivación, que de acuerdo con Meyer & Allen (1997) es un factor afectivo, y la aceptación de las prácticas organizacionales es un factor normativo. Lo que indica que los líderes describen que la flexibilidad tiende a asociarse con una mejor disposición emocional hacia la organización y con una valoración más positiva de su relación con la empresa.

4.2 Análisis - Apoyo Organizacional

La segunda categoría de análisis corresponde al Apoyo Organizacional, entendida en esta investigación como un conjunto de prácticas concretas mediante las cuales los líderes buscan sostener el vínculo laboral en equipos multigeneracionales. En los discursos, el apoyo no aparece como un programa institucional abstracto, sino como acciones visibles en la experiencia cotidiana de trabajo: comunicación cercana, acompañamiento para resolver resistencias, reconocimiento explícito y señales de cuidado que provienen tanto del liderazgo inmediato como del tono cultural de la organización.

En coherencia con este objetivo, la proposición de estudio asociada a esta categoría plantea que: *“Los líderes organizacionales perciben que el apoyo organizacional se asocia con manifestaciones de compromiso afectivo y normativo en colaboradores Millennials y de la Generación Z”*.

En este sentido, la cultura organizacional adquiere relevancia como eje transversal, ya que los líderes señalan que el apoyo puede fortalecerse o debilitarse según el estilo de gestión predominante en la empresa. Un entrevistado señala que en su organización el estilo de liderazgo ha oscilado históricamente, pero que recientemente percibe un retorno hacia prácticas más centradas en las personas:

“ha traído de regreso el enfoque hacia las personas y no solamente hacia los resultados”
(Líder 8).

Esta afirmación muestra que el apoyo también se interpreta como un clima cultural en el que el colaborador se siente considerado y no únicamente evaluado por métricas.

En la evidencia empírica, una de las formas más recurrentes de apoyo es el acompañamiento comunicativo, especialmente cuando se implementan cambios o se gestionan resistencias internas. Un líder describe que, para lograr una

implementación operativa, fue necesario dialogar y alinear expectativas en distintos niveles:

“(...) tuve que ir hablando con cada uno de los colaboradores... y con mi jefa directa y la jefa de mi jefa” (Líder 3).

Este fragmento muestra el apoyo como práctica relacional: presencia, seguimiento, gestión de conversaciones y coordinación con la cadena de liderazgo para sostener el proceso, en lugar de delegarlo exclusivamente en el colaborador.

Por contraste, los líderes también reportan la ausencia de apoyo cuando la práctica dominante es el control excesivo. Un entrevistado lo expresa de forma directa:

“(...) el micro management es el pan de cada día” (Líder 5).

La Tabla 7 presenta los hallazgos codificados correspondientes a la categoría de apoyo organizacional (AO1–AO4), contruidos a partir de la revisión de los testimonios de los líderes entrevistados. Su organización permite identificar con mayor precisión las recurrencias y variaciones presentes en esta dimensión. En términos generales, el 75% de los hallazgos muestran que el apoyo organizacional es percibido de forma favorable cuando se expresa en prácticas concretas de cuidado institucional, comunicación cercana, acompañamiento e inversión en personas. En contraste, el 25% de los hallazgos introduce una variación relevante al mostrar que, cuando ese apoyo es sustituido por vigilancia o control excesivo, el vínculo laboral se debilita.

El análisis de esta categoría permite advertir la presencia de componentes normativos en varios de los hallazgos sistematizados, particularmente en aquellos vinculados con cuidado institucional, control excesivo e inversión en las personas. Esta lectura no deriva de una declaración literal de los entrevistados sobre obligación moral de permanencia, sino del proceso de codificación e interpretación analítica realizado a la luz del modelo de Meyer & Allen (1997), según el cual el

compromiso normativo se relaciona con percepciones de legitimidad, reciprocidad y responsabilidad hacia la organización.

En este sentido, el apoyo organizacional no solo favorece una disposición emocional positiva hacia la organización, sino que también puede fortalecer un vínculo normativo cuando el colaborador percibe congruencia y valor en el trato recibido. De este modo, la evidencia del apartado muestra que la recurrencia dominante se concentra en formas de apoyo valoradas positivamente, mientras que la principal variación aparece cuando el entorno organizacional es experimentado como control más que como acompañamiento.

Tabla 7. Sistematización de evidencia empírica para PE2 – Apoyo Organizacional

Código	Subcategoría	Hallazgo identificado	Evidencia textual del entrevistado	Dimensión del compromiso asociada	Interpretación analítica
AO1	Cuidado institucional	El apoyo organizacional se percibe cuando la cultura prioriza a las personas y no solo los resultados.	“Ha traído de regreso el enfoque hacia las personas y no solamente hacia los resultados.” (Líder 8)	Afectivo / Normativo	El cuidado institucional fortalece la disposición positiva hacia la organización y refuerza la percepción de legitimidad del trato recibido.
AO2	Comunicación y acompañamiento	El apoyo se expresa en la gestión cercana, el diálogo y el acompañamiento durante procesos de cambio.	“Tuve que ir hablando con cada uno de los colaboradores... y con mi jefa directa y la jefa de mi jefa.” (Líder 3)	Afectivo	La comunicación y el acompañamiento sostienen la disposición del colaborador y muestran que la organización no delega en solitario las exigencias del proceso.
AO3	Ausencia de apoyo / control excesivo	La práctica dominante de micromanagement se percibe como una forma de vigilancia que debilita el vínculo laboral.	“El micro management es el pan de cada día.” (Líder 5)	Afectivo / Normativo	El control excesivo erosiona la confianza y debilita la percepción de cuidado y legitimidad organizacional.

AO4	Inversión en personas	El apoyo también se expresa como acompañamiento y continuidad en trayectorias formativas dentro de la organización.	“La mayoría... a todos los contratamos.” (Líder 1)	Normativo	La inversión en personas refuerza la reciprocidad percibida y fortalece el vínculo con la organización.
-----	-----------------------	---	--	-----------	---

Fuente: Elaboración propia

La proposición de estudio PE2 puede sostenerse porque los testimonios muestran que, cuando el apoyo organizacional se vive como cercanía, reconocimiento y acompañamiento, tiende a fortalecer el compromiso laboral. No obstante, esta relación no es uniforme, ya que también aparece una variación relevante: cuando la experiencia cotidiana está marcada por vigilancia o micro management, el apoyo deja de percibirse como cuidado y comienza a interpretarse como control, lo que debilita la confianza y afecta negativamente el vínculo con la organización. En este sentido, los resultados sugieren que el efecto del apoyo organizacional depende menos de su formulación discursiva y más de la forma concreta en que se expresa en la vida diaria del trabajo.

4.3 Análisis - Oportunidades de desarrollo

La tercera categoría de análisis corresponde a las oportunidades de desarrollo, entendidas en esta investigación como las posibilidades de aprendizaje, crecimiento profesional y proyección interna que los líderes identifican como relevantes en la experiencia laboral de colaboradores Millennials y de la Generación Z. En esta categoría, la evidencia empírica permite observar cómo el desarrollo es interpretado no solo como ascenso formal, sino también como movilidad interna, ampliación de capacidades, acceso a vacantes, rutas de sucesión y experiencias de aprendizaje vinculadas con la práctica cotidiana del trabajo.

En coherencia con este objetivo, la proposición de estudio asociada plantea que: *los líderes organizacionales perciben que las oportunidades de desarrollo expresadas en aprendizaje, crecimiento profesional y proyección interna se asocian*

con manifestaciones de compromiso afectivo y de continuidad en colaboradores Millennials y de la Generación Z.

A partir de esta proposición, el análisis se centra en identificar cómo los entrevistados describen el desarrollo como una práctica organizacional vinculada con movilidad interna, planes formales de crecimiento, exposición a experiencias de aprendizaje, transparencia en el acceso a oportunidades e integración progresiva dentro de la organización.

La Tabla 8 reúne ocho hallazgos codificados (OD1–OD8) y permite distinguir con mayor claridad las recurrencias y variaciones del apartado. El 75% de las oportunidades de desarrollo aparecen asociadas con experiencias favorables de crecimiento, ya sea por aprendizaje horizontal, movilidad interna, transparencia en vacantes, exposición a nuevas experiencias o incorporación temprana a trayectorias laborales. En contraste, el 25% de los hallazgos muestran que la existencia formal de mecanismos de desarrollo no garantiza por sí misma el acceso efectivo a ellos, especialmente cuando la información no se divulga con claridad o cuando las oportunidades dependen del criterio del gerente inmediato, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 8. Sistematización de evidencia empírica para PE3 – Oportunidades de Desarrollo

Código	Subcategoría	Hallazgo identificado	Evidencia textual del entrevistado	Dimensión del compromiso asociada	Interpretación analítica
OD1	Crecimiento horizontal y aprendizaje	El desarrollo se percibe como crecimiento horizontal y ampliación de capacidades, más allá del ascenso vertical.	“Sí te permite desarrollarte en muchos aspectos.” (Líder 1)	Afectivo / Continuidad	El aprendizaje continuo fortalece la motivación y la identificación con el trabajo, al tiempo que ofrece razones para permanecer en la organización.
OD2	Movilidad interna	La posibilidad de cambiar de rol o área se interpreta como	“El crecimiento horizontal yo creo que no	Continuidad	La movilidad interna fortalece la permanencia al hacer visible una

		una forma concreta de desarrollo profesional.	tiene límites.” (Líder 1)		proyección futura dentro de la organización.
OD3	Falta de divulgación de apoyos	La existencia de mecanismos formales de desarrollo no garantiza su acceso cuando no existe difusión clara.	“Existía un documento... pero no lo divulga.” (Líder 7)	Continuidad	La falta de comunicación debilita la percepción de acceso real al desarrollo y vuelve más frágil la permanencia basada en expectativas de crecimiento.
OD4	Sucesión formal	Los planes de sucesión se perciben como mecanismos que pueden habilitar proyección interna y desarrollo.	“Plan de sucesión para posiciones más arriba.” (Líder 7)	Continuidad	La existencia de rutas formales de sucesión refuerza la percepción de futuro organizacional, aunque su efecto depende de su implementación consistente.
OD5	Dependencia del gerente	El acceso al desarrollo puede depender del liderazgo inmediato, lo que genera incertidumbre e intermitencia.	“Depende mucho de tu gerente funcional.” (Líder 7)	Continuidad / Afectivo	Cuando el desarrollo depende de decisiones individuales y no de prácticas institucionales consistentes, se debilitan tanto la permanencia como la identificación con la organización.
OD6	Exposición y aprendizaje presencial	La convivencia y la exposición presencial se perciben como aceleradores del aprendizaje y del crecimiento.	“El aprendizaje llega... más rápida... en un modelo de oficina.” (Líder 8)	Afectivo / Continuidad	La exposición a proyectos, personas y dinámicas de trabajo fortalece el aprendizaje, la motivación y la percepción de crecimiento interno.
OD7	Transparencia de vacantes	La apertura legítima y transparente de vacantes se interpreta como una condición que habilita desarrollo.	“Honestos... abren las vacantes... sin el famoso dedo.” (Líder 2)	Continuidad	La transparencia fortalece la credibilidad del sistema de crecimiento interno y vuelve más verosímil la permanencia.
OD8	Desarrollo desde practicantes	La formación y contratación de practicantes se perciben como una trayectoria concreta de	“Los entrenes y los desarrollos... para que los contrates.” (Líder 1)	Continuidad / Afectivo	El desarrollo desde etapas tempranas fortalece tanto la satisfacción e identificación con la organización como

		desarrollo y retención.			la intención de permanencia.
--	--	----------------------------	--	--	---------------------------------

Fuente: Elaboración propia

En los testimonios analizados, las oportunidades de desarrollo se describen principalmente como un factor que fortalece la permanencia del colaborador cuando este percibe que puede ampliar sus capacidades, cambiar de rol o construir una trayectoria dentro de la organización. Esta tendencia se observa en los hallazgos codificados que alrededor del 75% del desarrollo se asocia con crecimiento horizontal, movilidad interna, sucesión formal, transparencia en vacantes, aprendizaje acelerado y desarrollo desde etapas tempranas.

Uno de los testimonios más claros en esta línea es el del Líder 1, quien afirma que la organización *“sí te permite desarrollarte en muchos aspectos”* y agrega que:

“el crecimiento horizontal yo creo que no tiene límites” (Líder1).

A partir de este tipo de evidencia, el desarrollo se interpreta como algo más amplio que el ascenso vertical, ya que incluye aprendizaje, ampliación de funciones y apertura a nuevas áreas. En estos casos, la oportunidad de desarrollarse fortalece sobre todo el compromiso de continuidad, porque ofrece razones concretas para permanecer, aunque también puede activar compromiso afectivo cuando el colaborador experimenta motivación, interés y sentido de progreso en su trabajo.

Sin embargo, la evidencia no presenta una experiencia completamente homogénea. El 25% muestra que las oportunidades de desarrollo pueden debilitarse cuando su acceso depende de condiciones poco claras. Esto se observa, por ejemplo, en el testimonio del Líder 7, quien reconoce que ciertos apoyos están *“totalmente documentados”*, pero advierte que *“no lo divulga”*.

En la misma línea, menciona la existencia de un “plan de sucesión para posiciones más arriba”, aunque matiza su alcance al señalar que:

“depende mucho de tu gerente funcional” (Líder 7).

Estos hallazgos muestran que la existencia formal de mecanismos de desarrollo no siempre se traduce en una experiencia real, estable o accesible para todos.

Este punto es relevante porque matiza la proposición del apartado. La evidencia sugiere que el desarrollo fortalece el compromiso cuando es visible, legítimo y relativamente predecible; cuando depende de liderazgos intermitentes o de una difusión insuficiente, su efecto se vuelve más frágil. En otras palabras, no basta con que la organización declare la existencia de oportunidades; estas deben ser reconocibles y alcanzables en la práctica cotidiana para influir en la permanencia y en la identificación con el trabajo.

Otro hallazgo relevante es que el desarrollo no aparece únicamente vinculado con planes formales, sino también con experiencias de exposición y aprendizaje situadas en el trabajo. El Líder 8 señala que:

“el aprendizaje llega de manera más rápida en un modelo de oficina” (Líder 8)

y relaciona la convivencia presencial con mayores posibilidades de identificar talentos, incrementar conocimiento y fortalecer el crecimiento profesional.

En este caso, el desarrollo vuelve a vincularse con la continuidad, porque hace más visible una ruta de crecimiento dentro de la organización, pero también con el compromiso afectivo, al asociarse con motivación, entusiasmo e identificación con proyectos y dinámicas de trabajo.

La evidencia también muestra que el acceso legítimo a oportunidades forma parte de esta categoría. El Líder 2 destaca que en su organización existen:

“valores de crecimiento” y que “son honestos en la manera de que abren las vacantes... sin el famoso dedo” (Líder 2)

Lo que quiere decir que; las vacantes ya están asignadas y se abren únicamente por protocolos de Recursos Humanos. Este hallazgo refuerza la idea de que el desarrollo no solo depende de la existencia de vacantes o programas, sino de la

credibilidad del sistema mediante el cual se distribuyen. En este sentido, la transparencia fortalece principalmente la continuidad, porque vuelve más verosímil la posibilidad de construir una trayectoria interna, aunque también puede influir de manera indirecta en la valoración positiva del entorno laboral.

A partir de la evidencia analizada, la proposición de estudio PE3 encuentra sustento en esta categoría, aunque con matices. El 75% de los hallazgos identificados, las oportunidades de desarrollo se relacionan con manifestaciones de compromiso, principalmente en su dimensión de continuidad, presente en la totalidad de los hallazgos, y en menor medida con la dimensión afectiva, identificada del 50%. Esto indica que, en los testimonios revisados, el desarrollo es percibido sobre todo como una condición que favorece la permanencia al hacer visible una ruta de crecimiento, movilidad o proyección interna dentro de la organización.

La proposición de estudio no debe leerse como una afirmación homogénea, sino como una tendencia cualitativa con mayor fuerza en la dimensión de continuidad y con un respaldo afectivo más acotado.

Así, los hallazgos de esta categoría permiten sostener la proposición de estudio, aunque con matices. Desde la perspectiva de los líderes entrevistados, las oportunidades de desarrollo se relacionan principalmente con el compromiso afectivo, al favorecer la motivación, la identificación y una valoración positiva del entorno laboral, y con el compromiso de continuidad, al hacer visible una posibilidad real de crecimiento y permanencia dentro de la organización. En cambio, su vínculo con la dimensión normativa resulta menos claro, ya que no se configura de manera predominante como una obligación moral de permanecer, sino como una permanencia apoyada en expectativas de aprendizaje, proyección y futuro. En este sentido, la categoría confirma la hipótesis, pero muestra que su fuerza explicativa se concentra sobre todo en las dimensiones afectiva y de continuidad.

Capítulo 5

CAPÍTULO 5

5.1 Discusión final

Los hallazgos de esta investigación permiten sostener que el compromiso laboral en colaboradores Millennials y de la Generación Z, desde la percepción de los líderes entrevistados, no se explica como una disposición individual aislada, sino como un vínculo que se construye en la experiencia cotidiana de trabajo. En el contexto analizado, dicho vínculo depende de cómo se viven la flexibilidad laboral, el apoyo organizacional y las oportunidades de desarrollo, así como de la coherencia cultural que les da sentido dentro de la organización. Lo anterior resulta relevante porque muestra que el compromiso no surge de manera automática por pertenecer a una empresa, sino de la interpretación que los colaboradores hacen de las prácticas que regulan su autonomía, su relación con el liderazgo y sus posibilidades de crecimiento.

Desde el plano teórico, los resultados dialogan con el modelo tridimensional del compromiso organizacional de (Meyer & Allen, 1991) pero lo hacen de forma diferenciada. La evidencia sugiere que la dimensión afectiva es la más visible en las tres categorías analizadas, lo que indica que la motivación, la identificación con el trabajo y la experiencia positiva del entorno ocupan un lugar central en la configuración del compromiso laboral. La dimensión normativa aparece con mayor fuerza cuando las prácticas organizacionales son percibidas como legítimas, consistentes y recíprocas, especialmente en relación con el apoyo organizacional. Por su parte, la dimensión de continuidad adquiere mayor peso cuando el colaborador identifica oportunidades reales de desarrollo, movilidad o proyección interna que vuelven razonable su permanencia dentro de la organización.

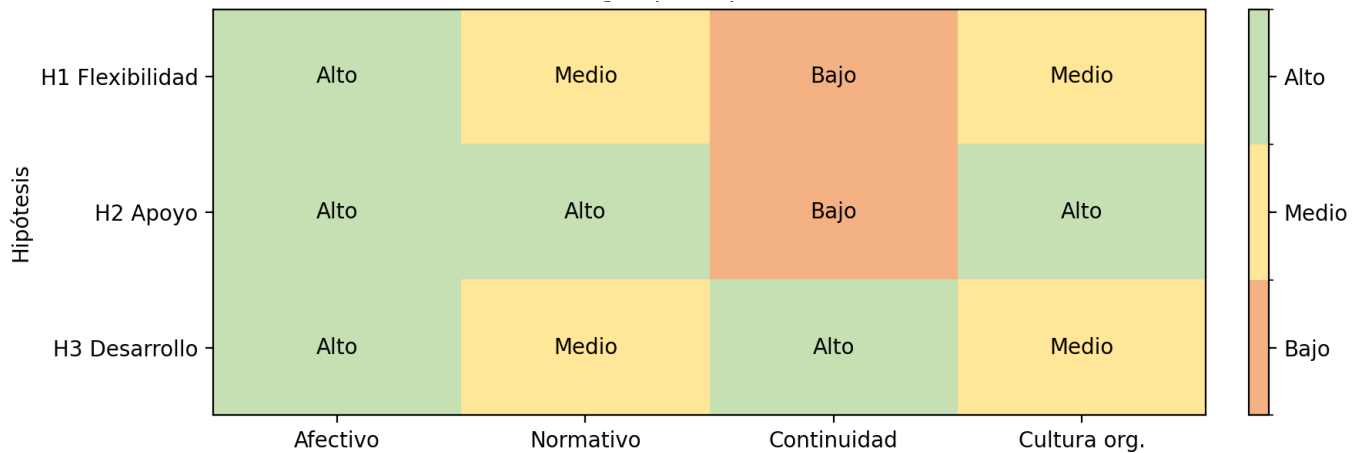
Esta interpretación también es consistente con la propuesta de , ya que los hallazgos muestran que el compromiso se fortalece cuando el entorno organizacional ofrece condiciones de confianza, sentido y seguridad relacional. En

los testimonios analizados, estas condiciones no aparecen como principios abstractos, sino como experiencias concretas: flexibilidad con autonomía real, acompañamiento durante procesos de cambio, acceso visible al aprendizaje y oportunidades de crecimiento percibidas como alcanzables. En esa misma línea, desde la lógica del contrato psicológico planteada por Rousseau (1995), los resultados sugieren que Millennials y Generación Z no rechazan el compromiso laboral; más bien, establecen condiciones más explícitas para sostenerlo. Cuando la organización ofrece coherencia entre discurso y práctica, así como posibilidades creíbles de desarrollo y trato legítimo, el vínculo se fortalece. Cuando esto no ocurre, el compromiso se debilita o se vuelve más inestable.

En términos disciplinarios, la investigación aporta al campo de la Administración y Negocios una lectura cualitativa situada en México sobre un tema que con frecuencia se ha explicado desde estudios cuantitativos o desde marcos internacionales poco contextualizados. En este sentido, el estudio contribuye a comprender cómo se interpreta el compromiso laboral en entornos tecnológicos e intergeneracionales, y por qué su configuración depende menos de atributos generacionales rígidos y más de la forma en que las organizaciones estructuran la experiencia de trabajo.

La figura de intensidad cualitativa permite sintetizar los hallazgos y su interpretación. En ella se observa que el compromiso afectivo mantiene una presencia alta en las tres categorías analíticas, mientras que el apoyo organizacional presenta una relación más marcada con la dimensión normativa y con la cultura organizacional. A su vez, las oportunidades de desarrollo muestran una asociación más fuerte con la continuidad, al ser interpretadas como proyección interna y criterio de permanencia. Esta distribución no implica que cada categoría

active una sola dimensión, sino que muestra cuál de ellas adquiere mayor peso interpretativo dentro de los testimonios analizados.



A partir de ello, puede sostenerse que la flexibilidad laboral, el apoyo organizacional y las oportunidades de desarrollo no operan como factores independientes, sino como componentes que se articulan entre sí en la construcción del compromiso. La flexibilidad adquiere relevancia cuando deja de entenderse como beneficio adicional y se convierte en una condición esperada del entorno laboral, asociada con autonomía, confianza y margen de autogestión. El apoyo organizacional resulta significativo cuando se expresa en prácticas visibles de cercanía, comunicación, reconocimiento y cuidado institucional. Las oportunidades de desarrollo, por su parte, fortalecen sobre todo la permanencia cuando permiten visualizar aprendizaje, movilidad y futuro dentro de la organización. En conjunto, estas tres categorías muestran que el compromiso se sostiene menos por declaraciones formales y más por la forma en que las prácticas organizacionales son vividas y evaluadas en el trabajo cotidiano.

Un aporte importante del estudio es que permite identificar a la cultura organizacional como el marco dentro del cual estas prácticas adquieren sentido. La cultura no aparece en los testimonios como un discurso institucional abstracto, sino

como una experiencia cotidiana que se expresa en el estilo de supervisión, la apertura al diálogo, la forma de asignar oportunidades y la coherencia entre lo que la organización dice y lo que efectivamente hace. Por ello, la cultura no actúa como una variable separada, sino como una condición transversal que fortalece o debilita el efecto de la flexibilidad, el apoyo y el desarrollo sobre el compromiso laboral.

En este punto, la comparación entre Millennials y Generación Z aporta un matiz relevante. De acuerdo con la evidencia analizada, en Millennials el compromiso se fortalece cuando la organización ofrece crecimiento, apertura y cierta estabilidad dentro de una estructura reconocible. En Generación Z, en cambio, el vínculo parece más sensible a señales inmediatas de inclusión, coherencia y legitimidad del entorno. Esto no significa que una generación se comprometa y la otra no, sino que la forma en que evalúan la relación laboral presenta ritmos y criterios distintos. En términos interpretativos, los Millennials parecen mostrar una desalineación más progresiva cuando las expectativas no se cumplen, mientras que en la Generación Z la desvinculación puede acelerarse cuando el entorno pierde credibilidad o sentido.

Los hallazgos permiten advertir que, aunque el compromiso laboral en ambas generaciones se construye a partir de condiciones organizacionales semejantes, su configuración presenta matices importantes. En el caso de los Millennials, el vínculo con la organización tiende a fortalecerse cuando existen oportunidades de crecimiento, apertura y cierta estabilidad, elementos que favorecen una valoración positiva del trabajo y del entorno organizacional. En esta generación, la percepción de un trato legítimo y recíproco también influye en la forma en que se valora la relación laboral, mientras que el debilitamiento del compromiso suele producirse de manera más gradual cuando las expectativas de desarrollo o la coherencia organizacional dejan de cumplirse. En contraste, en la Generación Z el compromiso parece depender de manera más inmediata de experiencias de inclusión, coherencia y señales claras de legitimidad en la vida cotidiana del trabajo. Del

mismo modo, la reacción frente a las inconsistencias organizacionales o a formas de trato excluyentes tiende a ser más rápida, lo que puede acelerar la desvinculación cuando la organización pierde credibilidad o deja de ofrecer una experiencia con sentido. En este contexto, los hallazgos sugieren que el componente afectivo tiene un papel central en la construcción inicial del compromiso, mientras que las dimensiones normativas y de continuidad ayudan a explicar la manera en que dicho vínculo se sostiene, se tensiona o se debilita en cada generación.

De manera integrada, la discusión permite establecer tres conclusiones principales. La primera es que el compromiso afectivo constituye la dimensión más consistente en el estudio, ya que las tres categorías analizadas se vinculan con motivación, disposición e identificación con el trabajo. La segunda es que el compromiso normativo se fortalece especialmente cuando las prácticas organizacionales son percibidas como legítimas, cuidadosas y coherentes, lo cual se observa con mayor claridad en la categoría de apoyo organizacional. La tercera es que la continuidad adquiere mayor peso cuando los colaboradores perciben oportunidades reales y visibles de desarrollo, ya que estas vuelven más razonables la permanencia dentro de la organización. En consecuencia, el compromiso laboral no debe entenderse como una respuesta automática de lealtad, sino como un vínculo condicionado por la experiencia concreta del trabajo y por la credibilidad de las prácticas organizacionales.

5.2 Líneas de investigación futura

A partir de los hallazgos obtenidos, se identifican varias líneas de investigación que permitirían ampliar la comprensión del compromiso laboral en contextos intergeneracionales. Una primera ruta consiste en extender el análisis hacia otros sectores económicos, con el fin de examinar si la centralidad atribuida a la flexibilidad laboral, al apoyo organizacional y a las oportunidades de desarrollo se mantiene en contextos distintos al tecnológico o si varía según las características

del trabajo, el nivel de especialización, la estabilidad del empleo y las dinámicas propias de cada mercado laboral. Este contraste permitiría distinguir con mayor claridad qué elementos responden a condiciones generacionales y cuáles dependen más del entorno sectorial u organizacional.

Una segunda línea relevante consiste en incorporar de manera directa la voz de colaboradores Millennials y de la Generación Z. Dado que esta investigación recuperó la percepción de líderes organizacionales, futuras investigaciones podrían contrastar esa lectura con las experiencias y significados atribuidos por los propios colaboradores. Este cruce permitiría identificar convergencias y tensiones entre lo que la organización considera valioso para fortalecer el compromiso y lo que efectivamente es vivido como significativo por quienes integran dichas generaciones.

Otra ruta de investigación se relaciona con el papel de la cultura organizacional y del liderazgo inmediato. Los hallazgos sugieren que la cultura no opera como un referente abstracto, sino como un marco que define cómo se interpretan la flexibilidad, el apoyo y el desarrollo en la práctica cotidiana. Por ello, sería pertinente profundizar en la relación entre cultura, liderazgo de proximidad y compromiso laboral, así como analizar diferencias entre áreas, equipos o unidades de trabajo dentro de una misma organización. Este enfoque permitiría comprender mejor por qué la experiencia del compromiso puede variar de manera importante incluso dentro de una misma empresa.

Asimismo, resulta especialmente relevante desarrollar estudios longitudinales. Un diseño de esta naturaleza permitiría observar cómo evoluciona el compromiso laboral en distintos momentos de la trayectoria profesional y si la importancia atribuida a la flexibilidad, al apoyo organizacional y a las oportunidades de desarrollo se mantiene, se transforma o pierde fuerza con el tiempo. También haría posible analizar con mayor precisión la evolución de las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad frente a cambios organizacionales como transiciones de liderazgo,

modificaciones en los esquemas de trabajo, reestructuraciones o transformaciones tecnológicas.

Finalmente, futuras investigaciones podrían ampliar el análisis comparativo hacia otras cohortes generacionales. Incluir generaciones anteriores o posteriores permitiría valorar si los factores identificados en este estudio conservan la misma relevancia o si cambian según la cohorte y el momento histórico analizado. Esto ayudaría a comprender con mayor precisión si elementos como flexibilidad, coherencia cultural, propósito y desarrollo profesional son particularmente significativos para las generaciones jóvenes o si adquieren peso transversal bajo determinadas condiciones organizacionales.

En conjunto, estas líneas de investigación muestran que el compromiso laboral difícilmente puede explicarse desde una sola perspectiva, un solo sector o momento de observación. Su estudio requiere aproximaciones comparativas, longitudinales que permitan captar mejor sus variaciones, sus tensiones y sus condiciones de posibilidad en las organizaciones contemporáneas.

Conclusiones

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito analizar cómo los líderes organizacionales perciben el compromiso laboral de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z en empresas del sector de tecnologías de la información en la Zona Metropolitana de Guadalajara, desde un enfoque de gestión del talento humano. A partir del trabajo realizado, puede afirmarse que este objetivo se cumplió y que la pregunta de investigación fue respondida de manera consistente. Más allá de entender el compromiso laboral como una característica individual, el estudio permitió reconocerlo como un vínculo que se construye en la experiencia diaria de trabajo, en la relación con el liderazgo y en las condiciones que la organización ofrece y sostiene en la práctica.

Desde una perspectiva estratégica, los hallazgos de esta investigación sugieren que las organizaciones deberían priorizar condiciones de trabajo que fortalezcan la confianza, el acompañamiento y el desarrollo profesional. Esto implica que la flexibilidad laboral, el apoyo organizacional y las oportunidades de crecimiento no deben gestionarse como beneficios aislados, sino como prácticas articuladas que influyen directamente en la forma en que los colaboradores Millennials y de la Generación Z construyen su vínculo con la organización.

Gestionar con flexibilidad supone reducir prácticas de control excesivo y avanzar hacia esquemas basados en autonomía, responsabilidad y resultados. Fortalecer el apoyo organizacional requiere que los líderes dediquen tiempo a la comunicación, la escucha y el reconocimiento. A su vez, impulsar el desarrollo profesional exige invertir recursos y sostener una mirada de mediano plazo sobre el talento, más allá de las necesidades operativas inmediatas.

Por ello, las organizaciones deberían evitar prácticas que contradigan estos factores, como el micro-management, la flexibilidad aplicada de manera poco clara, los discursos de bienestar o desarrollo sin respaldo en acciones concretas, y la idea

de que la permanencia equivale automáticamente a compromiso. En conjunto, los hallazgos muestran que el compromiso laboral se fortalece cuando existe coherencia entre lo que la organización declara, lo que los líderes practican y lo que los colaboradores experimentan en su trabajo cotidiano.

Como toda investigación, este estudio presenta también algunas limitaciones. Su alcance cualitativo y exploratorio permitió profundizar en la comprensión del fenómeno, pero no tuvo como propósito producir generalizaciones estadísticas. Además, el análisis se construyó a partir de la voz de líderes organizacionales, por lo que futuras investigaciones podrían enriquecer esta comprensión incorporando también la experiencia directa de colaboradores Millennials y de la Generación Z. De igual forma, sería valioso ampliar este tipo de estudios a otros sectores, comparar distintos contextos organizacionales y desarrollar investigaciones que permitan observar cómo evoluciona el compromiso laboral a lo largo del tiempo.

Finalmente, este proceso de investigación representó una oportunidad de aprendizaje, reflexión y crecimiento dentro de mi formación en el posgrado. Elaborar este trabajo permitió no solo integrar herramientas teóricas y metodológicas, sino también mirar con mayor profundidad una realidad organizacional que con frecuencia se da por sentada. Comprender el compromiso laboral desde esta perspectiva hizo evidente que detrás de un concepto ampliamente utilizado existen experiencias, tensiones y expectativas que merecen ser analizadas con cuidado. En ese sentido, cerrar esta investigación también significa cerrar una etapa de formación con una mirada más crítica, más consciente y atenta a la complejidad de las relaciones entre las personas y las organizaciones.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Anttila, E. (2014, October). *Components of Organizational Commitment* [Master Thesis]. University of Tampere. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96724/GRADU-1424344150.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bartoll, X., & Ramos, R. (2020). Working hour mismatch, job quality, and mental well-being across the EU28: A multilevel approach. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 93(6), 733–745. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01529-2>
- Bassanini, A., & Caroli, E. (2015). Is Work Bad for Health? The Role of Constraint versus Choice. *Annals of Economics and Statistics*, (119/120), 13–37. JSTOR. <https://doi.org/10.15609/annaeconstat2009.119-120.13>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design* (Fourth edition). SAGE Publications, Inc. <https://collegepublishing.sagepub.com/products/qualitative-inquiry-and-research-design-4-246896>
- Deloitte, T. T. Limited. (2025). *Encuesta de Generación Z y Millennials 2025: Crecimiento, búsqueda de dinero, propósito y bienestar*. Deloitte.Com. <https://www.deloitte.com/latam/es/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dimock, M. (2019, January 17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Guerrero-Sánchez, P., & Guerrero-Grajeda, J. (2023). La gran renuncia, aspectos psicológicos, económicos, y la resiliencia organizacional en EUA y México. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 12(23), Article 23. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v12i23.300>
-

- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- INEGI. (2025, November 26). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE): Indicadores de ocupación y empleo, noviembre de 2025 [Boletín]*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/enoe/enoe2025_11.pdf
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.5465/256287>
- Klein, H. . J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). *Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203882122>
- Maca-Urbano, D., Unás, V., & Satizabal, M. (2023). Lo mejor de dos mundos: Expectativas de jóvenes universitarios (as) frente al trabajo. *Revista Encuentros*, vol. 21- 02 de julio-dic. Universidad Autónoma del Caribe. 15 Mayo 2023.
<http://ojs.uac.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2930/2607>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. eBook Academic Collection (EBSCOhost).
<https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- 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.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
<https://shop.elsevier.com/books/employee-organization-linkages/warr/978-0-12-509370-5>

OIT. (2021). *Panorama Laboral 2021: América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. Organización Internacional del Trabajo.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms_836196.pdf

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2022, January 6). Number of quits at all-time high in November 2021. *TED: The Economics Daily*. <https://www.bls.gov/opub/ted/2022/number-of-quits-at-all-time-high-in-november-2021.htm>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (5th ed.)* (5th ed., Vol. 30).

SAGE Publications.

https://books.google.es/books?id=BWea_9ZGQMwC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Zieba, K. (2023). Great resignation and quiet quitting as post-pandemic dangers to knowledge management. *European Conference on Knowledge Management*, 24(Vol. 24 No. 2 (2023): Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management). <https://doi.org/10.34190/eckm.24.2.1253>

ANEXOS

Anexo 1

Perfil del informante

- Edad
- Género
- Generación (Millennials/Z)
- ¿Cuántos años ha trabajado en su empresa?
- ¿Cuál es su puesto actual?
- ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
- ¿Cuántos años ha ocupado un puesto gerencial?

Comprensión del compromiso desde la perspectiva de Liderazgo

- 5 ¿Podrías compartir una situación en la que sentiste que tu trabajo realmente marcó la diferencia en la empresa?
- 6 ¿Sientes que la empresa está alineada a tus valores y expectativas para tener crecimiento dentro de ella?
- 7 ¿Cómo crees que la opción de tener horarios flexibles o trabajar desde casa ha influido en tu motivación y la de tu equipo?
- 8 ¿De qué manera sientes que la empresa te apoya a ti y a tus colaboradores en términos de bienestar y crecimiento profesional?

Prácticas de gestión asociadas a los ejes.

1. Desde su perspectiva, ¿cómo definiría el compromiso laboral y qué elementos considera que son esenciales para fomentarlo en su equipo?
2. Durante la pandemia y la transición al trabajo remoto, ¿has notado diferencias en cómo los Millennials y la Generación Z enfrentan desafíos como adaptarse a nuevas tecnologías, gestionar su tiempo, comunicarse y colaborar con el equipo, mantener el equilibrio entre vida laboral y personal, y cuidar su salud mental? ¿Podrías darme algunos ejemplos?

3. ¿Has identificado alguna diferencia notable entre las expectativas de los Millennials y la Generación Z en cuanto a oportunidades de crecimiento profesional y preferencias por modalidades de trabajo (presencial, remoto, híbrido)?"
4. ¿Cuáles son los principales factores que, según su observación, afectan el nivel de compromiso de sus colaboradores? Reconocimiento y recompensas, flexibilidad, ambiente de trabajo. ¿Podría mencionar algunos ejemplos específicos que haya identificado en su equipo?"
5. ¿Cuáles fueron los factores que te han externado tus colaboradores que ha influido en el compromiso que tienen en la empresa?
6. ¿Qué tanto flexibilidad y balance vida-trabajo influyen en su equipo para mantener la motivación?
7. Desde tu perspectiva ¿En qué áreas cree que la empresa podría mejorar para fortalecer el compromiso de sus empleados?

¿Qué tan importante considera que es para sus colaboradores sentirse emocionalmente conectados con sus compañeros de trabajo y la organización?

Mensaje de cierre y agradecimiento.

El guion se organizó en tres bloques: (a) perfil del informante y del contexto organizacional, (b) comprensión del compromiso laboral desde la perspectiva del liderazgo, y (c) prácticas de gestión asociadas a los ejes analíticos definidos: flexibilidad laboral, apoyo organizacional y oportunidades de desarrollo. El enfoque semiestructurado permitió mantener la comparabilidad entre entrevistas y, al mismo tiempo, profundizar mediante preguntas de seguimiento y la solicitud de ejemplos concretos.

Anexo 2

Consentimiento informado para participante de investigación IDIs

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta **investigación** con información sobre la naturaleza de la investigación, así como su rol, riesgos y beneficios de su participación.

La presente investigación es conducida por **NOMBRE DEL ESTUDIANTE**, acompañado por su tutor(a), el(la) profesor(a) **NOMBRE DEL TUTOR**, tutor(a) de los posgrados empresariales del ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. El objetivo de la investigación es **enunciar el objetivo de la investigación o de la intervención**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder **preguntas en una entrevista o encuesta (enunciar lo que se pedirá al participante)**, esto tomará aproximadamente **XX minutos** de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones **se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado**.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al entrevistador y no responderlas.

De antemano, le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **NOMBRE DEL ESTUDIANTE**. He sido informada (o) del objetivo de este estudio y me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista o encuesta, lo cual tomará aproximadamente **XX minutos**.

Reconozco que la información que yo provea en el transcurso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informada (o) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a la investigadora principal, **NOMBRE DEL TUTOR** al teléfono **NÚMERO DE TELÉFONO DEL TUTOR** ; y correo: **CORREO DEL TUTOR**

Entiendo que una copia de este consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a la investigador(a) principal al correo y teléfono anteriormente mencionados.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha