

USO DE LAS REDES SOCIALES EN EL TRABAJO, UNA COMPARACIÓN ENTRE TRABAJADORES DE LAS GENERACIONES “X” Y “MILLENNIALS”

Resumen

El objetivo del presente estudio es contrastar las percepciones de los empleadores y trabajadores de las generaciones “X” y “Millennials”, que trabajan en empresas localizadas en la ciudad de Antofagasta, sobre el uso de las RRSS en el lugar de trabajo. Para alcanzar el objetivo propuesto, se aplica un cuestionario a 462 trabajadores, de los cuales el 42.9% corresponde a la generación X y el 57.1% a la generación Millennials, cuyos datos se analizan a través de ecuaciones estructurales y PLS-MGA. Los resultados muestran que el uso de las RRSS afecta sus niveles de satisfacción laboral y motivación, pero no su compromiso y rendimiento, encontrándose, finalmente, algunas diferencias entre ambas generaciones.

Palabras claves: Redes Sociales; Generación X; Generación Millennials; Trabajadores; Empleadores.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo digital donde necesitamos estar comunicados con nuestras familias y amigos y conectados con el mundo, sin embargo, durante nuestra jornada laboral pasamos 2,35 horas al día conectados a las redes sociales (RRSS), lo cual reduce en un 13% nuestra productividad (Mukherjee, 2018). Esta situación representa un desafío para las organizaciones actuales, las cuales buscan ser competitivas en entornos cada vez más cambiantes y complejos, donde la tecnología representa un factor primordial para diferenciarse de la competencia. Las RRSS se asocian con diferentes plataformas de internet que permiten la colaboración, creación de contenido y difusión entre personas con intereses comunes (Delalić, Turulja & Bajgorić, 2019). Aproximadamente 2 mil millones de usuarios de internet utilizan RRSS, y se espera que estas cifras aumenten progresivamente a medida que el uso de dispositivos móviles y las RRSS generen un mayor empuje (Fernández, 2019). Las generaciones X y Millennials son grandes usuarias de las RRSS, siendo el continente latinoamericano el que presenta el mayor uso a nivel mundial con 3 horas y 27 minutos (Viens, 2019) y, además, representan el 71.94% de la fuerza laboral en Chile (Instituto Nacional de Estadísticas, 2019), siendo esta dos razones centrales que justifican su estudio en un país latinoamericano.

No existe consenso entre los estudios revisados sobre los efectos que provoca el uso de las redes sociales en el trabajo, existen estudios que señalan que su uso provoca pérdida de tiempo y productividad en el trabajo (Baxter et al., 2009; Breslin, Decker & O'Murchu, 2004; Shepherd, 2011; Wavecrest Computing, 2009) lo que afectaría negativamente las actitudes relacionadas con el trabajo. En cambio, otros autores creen que el uso de las RRSS, por los miembros de la organización, puede mejorar el compromiso de la organización (Ashraf & Javed, 2015; González, Koch & Leidner, 2010; Kishokumar, 2016).

En el lugar de trabajo, la generación X considera importantes aquellos espacios que les ofrecen un equilibrio entre trabajo-vida, consideran las RRSS valiosas para comunicarse con horarios flexibles (Parry & Urwin, 2011). Para ellos, el trabajo es más que solo el salario, sino que también debe ser entretenido (Kuyucu, 2016), donde las redes sociales han jugado un rol cada vez importante en el logro de ese propósito de vida. En cambio, a la generación Millennials le importa el uso de las RRSS dentro del trabajo para poder estar constantemente conectados y crear nuevas redes de contacto (Díaz, López & Roncallo, 2017). Esta es una generación que, a diferencia de los millennials, se ha criado en medio de dispositivos y la internet, por lo tanto, está online y conectada con sus redes 24/7 (Gaidhani, Arora & Sharma, 2019). No se sienten comprometidos con una sola plataforma social, pero la que más utilizan es Facebook (Duggan, Ellison, Lampe, Lenhart & Madden, 2015), seguida de Instagram (Viens, 2019).

El objetivo general de este estudio es contrastar las percepciones de trabajadores de las generaciones “X” y “Millennials”, sobre el uso de las RRSS en el lugar de trabajo. Para cumplir con este objetivo, se proponen los siguientes objetivos operativos. Primero, a partir de la literatura proponemos un modelo teórico y las hipótesis propuestas. Segundo, utilizamos un enfoque de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) para testear las relaciones del modelo para cada segmento. Finalmente, utilizamos la técnica PLS-MGA para determinar las diferencias entre segmentos.

Entre los aspectos distintivos de este estudio está el contrastar la perspectiva de los trabajadores pertenecientes a las generaciones X y Millennials, las cuales poseen la mayor participación en el mercado laboral. Además, fue realizado en Chile, en un continente que si bien lidera el uso de las redes sociales a nivel mundial, no cuenta, según la bibliografía revisada, con la existencia de estudios similares, por lo tanto,

esta investigación representa una mirada desde un país en desarrollo. Finalmente, este estudio permite conocer las percepciones de ambas generaciones sobre el uso de las redes sociales en el lugar de trabajo, bajo el contexto de la cultura latinoamericana, la cual no puede ser generalizada con resultados producidos, principalmente, en Estados Unidos y Europa.

MARCO TEÓRICO

Las redes sociales y su uso dentro de las organizaciones

Existen dos miradas a la hora de decidir si implementar o no las RRSS en las organizaciones, por un lado, hay estudios que señalan que el impacto de las RRSS en el lugar de trabajo puede ser negativo, particularmente porque afecta el rendimiento de los trabajadores (Álvarez & Ríos, 2015; Kock, Moqbel & Nevo, 2013; Venkatesh & Zhang, 2013), donde los principales argumentos se centran en que provoca pérdida de tiempo y productividad en el trabajo (Baxter et al., 2009; Shepherd, 2011). Sin embargo, por otra lado, también existen autores que creen que su uso puede tener efectos positivos (Chen, Guo, Lu & Luo, 2015; Igarza, 2009; Kim, Kwon & Young, 2013). Entre los principales argumentos se señala que al usarlas los trabajadores pueden lograr un equilibrio entre su vida personal y la vida laboral, además los conduce a una mayor productividad a través de efectos sobre las variables intermedias, como unamoral más alta (Bennet, Owers, Pitt & Tucker, 2010; González et al., 2010; Jasani & Patel, 2010).

Generaciones

Es importante conocer las características de las generaciones “X” y “Millennials”, ya que éstas concentran la mayor cantidad de gente que se encuentra en el mercado laboral hoy en día (Ababneh & Shrafat, 2014; Bolton et al., 2013; Duffet, 2015). Según la Encuesta Nacional del Empleo (INE, 2019), en Chile la fuerza laboral de ambas generaciones corresponde a un 71.94%, en donde un 34.75% corresponde a la generación X y un 37.19% a la generación Millennials. Para sorpresa de todos, en este grupo se encuentran los usuarios más conectados a las RRSS, según el informe de Nielsen (2015) sobre generaciones. Se han adaptado a la llegada de internet a sus vidas y al desarrollo tecnológico posterior (Ancin, 2018), por lo que son usuarios activos en las RRSS, les gusta compartir contenido, pero no creen que el mundo se desmorone si las RRSS no estuvieran. En el ambiente laboral consideran aquellos espacios de trabajo que les ofrecen un equilibrio entre trabajo y familia por lo que consideran de suma importancia las RRSS para comunicarse, idealmente con horarios flexibles y que les permitan trabajar de manera autónoma (Parry & Urwin, 2011). La generación Millennials siente una mayor satisfacción con internet que las personas de la generación X (Gibson, Greenwood & Murphy, 2009). Por un lado, es posible encontrar efectos positivos sobre el uso de las RRSS tales como socializar, es decir, que los hace sentir parte de una comunidad que les brinda el bienestar psicológico y emocional (Berthon, Desautels & Pitt, 2011; Merten & Williams, 2011; Peter, Schouten & Valkenburg, 2006). Además, son personas que les importa el uso de RRSS dentro del trabajo para poder estar comunicados constantemente y crear nuevas redes de contactos con sus pares. Con lo expuesto anteriormente se puede inferir que en esta generación las RRSS pueden ayudar a mejorar el rendimiento en el trabajo (Alalwan, Algharabat, Dwivedi & Rana, 2017; Ali & Cao, 2018; Aral, Dellarocas & Godes, 2013; Chen, Dwivedi & Kapoor, 2015; Kock et al., 2013). Por otro lado, el efecto negativo es que pueden afectar su bienestar psicológico y desarrollo social, dado que estas personas son propensas a depender en gran medida de la tecnología de la comunicación y entretenimiento (Bolton et al., 2013).

Al comparar el nivel de usabilidad de las RRSS entre ambas generaciones, CADEM (2019) señala que la generación X utiliza, al menos una hora, la aplicación WhatsApp en un 94%, Facebook en un 71%, Instagram en un 48% y YouTube en un 30%. Al revisar la frecuencia de uso de RRSS de la generación Millennials, esta posee el mismo porcentaje de uso de WhatsApp y Facebook que la generación X, con un 94% y 71% respectivamente, mientras que utilizan Instagram en un 73% y YouTube en un 45%.

Sin embargo, para dar cumplimiento al objetivo del presente artículo, es necesario contextualizar el uso de las RRSS de las generaciones X y Millennials en el contexto laboral, para lo cual se utiliza un modelo previamente desarrollado.

Dimensiones y desarrollo de hipótesis

El presente estudio se basa en el modelo de Kock et al. (2013), conformado por 4 dimensiones: “Intensidad de uso (IU)”, “Satisfacción laboral y motivación (SLM)”, “Compromiso Organizacional (CO)” y “Rendimiento Laboral (RL)”. Además se incorporan 2 dimensiones del estudio de Madero, Rodríguez-Aceves y Valerio-Ureña (2018), “Apoyo organizacional percibido (AOP)” y “Utilidad percibida (UP)”, las son relevantes para el presente estudio, dado que el uso de las RRSS en las organizaciones puede ser favorable si los empleados se sienten apoyados, satisfechos y motivados en su lugar de trabajo, ya que es más probable que se sientan comprometidos a devolver este apoyo. También, cuando no existe una relación entre el apoyo organizacional percibido y la utilidad percibida de las RRSS en las organizaciones, los trabajadores deciden disminuir su uso porque no cuentan con el apoyo de sus jefaturas.

Las hipótesis descritas a continuación se representan en el modelo de investigación en la Figura N°1, el cual se compone de variables latentes, que se muestran dentro de un símbolo oval. Las hipótesis se representan por flechas que conectan a las variables latentes, las cuales se describen a continuación.

Intensidad de uso y Satisfacción laboral y motivación.

Charoensukmongkol (2014) postula que la intensidad de uso de las RRSS tiene una relación positiva con la satisfacción laboral. Igualmente, González et al. (2010) señalan que el uso de las RRSS en una organización ayuda a los nuevos empleados a adaptarse mejor al equipo, a estar motivados y a sentirse más satisfechos. Esto permite establecer la siguiente hipótesis:

H1: La intensidad de uso de las RRSS por parte de los trabajadores se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y motivación.

Intensidad de uso y Compromiso organizacional

La intensidad de uso de RRSS puede tener un impacto positivo en el compromiso organizacional (Kock et al., 2013), ya que el manejo de las RRSS por parte de los miembros de la organización puede proporcionar a los empleados un sentido de interacción social con la familia, amigos y compañeros de trabajo. La interacción social sirve como un recurso que puede mejorar el apego afectivo del empleado a la organización, debido a que perciben que su empleador apoya sus necesidades de bienestar y no relacionadas con el trabajo. Los empleados que se sienten apoyados por su organización expresan actitudes positivas hacia la organización (Kock et al. 2013; Robbins & Judge, 2013) y, por lo mismo, incrementan sus niveles de productividad. Esto lleva a la siguiente hipótesis:

H2: La intensidad de uso de RRSS de los empleados se relaciona positivamente con el compromiso organizacional.

Intensidad de uso y Rendimiento laboral.

Según Lazar, Osoian y Ratui (2010), permitir que los empleados se ocupen de asuntos personales tiene efectos positivos en el trabajo, siendo éste un factor importante en los resultados de su rendimiento laboral. Igualmente, Ali-Hassan, Nevo, Kim y Perelgut (2011) postulan que el uso de las RRSS tiene un efecto positivo en el rendimiento laboral, dado que permite mejorar el capital social de los trabajadores., Además, los trabajadores pueden recurrir al uso de RRSS como un medio para alcanzar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y, a través de ello, incrementar su rendimiento laboral producto del incremento de sus redes sociales (Brownholtz, DiMicco, Dugan, Geyer & Muller, 2008). En función de lo anterior, se plantea la hipótesis:

H3: La intensidad del uso de las RRSS por parte de los trabajadores afecta positivamente el rendimiento laboral.

Apoyo organizacional percibido y Utilidad percibida

Venkatesh y Zhang (2013) sugieren que el uso adecuado de las RRSS brinda utilidad para las empresas, ya que ayuda a generar una relación con los empleados y todos los miembros de la organización. Madero et al. (2018) indican que al permitir que los empleados utilicen las RRSS en el lugar de trabajo provoca un sentimiento de apoyo de la organización hacia los trabajadores, de esta forma es más probable que se sientan comprometidos en devolver este apoyo. Igualmente, al sentirse más apoyados piensan que las RRSS son útiles y las consideran una herramienta productiva. Esto, permite sustentar la siguiente hipótesis:

H4: El apoyo organizacional se relaciona positivamente con la utilidad percibida por el uso de las RRSS por parte de los trabajadores

Apoyo organizacional percibido y Satisfacción laboral y motivación

El apoyo organizacional percibido se relaciona de forma positiva con los niveles de satisfacción laboral y motivación, debido a que el trabajador valora el apoyo organizacional percibido por su empleador, lo cual le brinda mayores niveles de satisfacción y motivación en su lugar de trabajo (Amini & Ariffin, 2010; Čulibrk, Delić, Mitrović & Čulibrk, 2018) . Por otra parte, el estudio realizado por Darolia, Darolia y Kumari (2010) declara que existen factores tales como el apoyo organizacional percibido, las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, las recompensas, el clima organizacional, entre otros, que probablemente afectan la satisfacción laboral y motivación de manera positiva. En conclusión, si el empleado siente un alto apoyo organizacional, se siente bastante más satisfecho y motivado con su lugar de trabajo. Todo lo mencionado anteriormente, permite postular la siguiente hipótesis:

H5: El apoyo organizacional percibido se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y motivación.

Satisfacción laboral y motivación y Utilidad percibida

El uso de las RRSS con fines personales en la organización puede ser beneficioso para la empresa, ya que contrarresta el estrés y aburrimiento y a su vez aumenta la satisfacción laboral y creatividad (Adams & Kirkby, 2002). Según Kock et al. (2013), existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y motivación y la utilidad percibida de las RRSS, esta conclusión se deriva de sus resultados, los cuales indican que existe un nivel más alto de satisfacción laboral y motivación cuando los empleados usan con frecuencia las RRSS. Para Madero et al. (2018) existe un efecto positivo entre la satisfacción laboral y motivación y la utilidad percibida por el uso de las RRSS en el lugar de trabajo por parte de los trabajadores, ya que estos se sienten más apoyados, satisfechos y motivados con sus trabajos, porque pueden mantenerse en contacto y sentirse cerca de sus familiares y amigos durante el día (Chen et al., 2015). Esto ayuda a sustentar la siguiente hipótesis:

H6: La satisfacción laboral y motivación por parte de los trabajadores se relaciona positivamente con la utilidad percibida del uso de las RRSS en la organización.

Satisfacción laboral y motivación y Rendimiento laboral

Según la literatura revisada, se cree que la satisfacción laboral y motivación tienen un efecto positivo en el rendimiento laboral, es decir, las personas son más productivas y se sienten más identificadas con sus organizaciones (Chiang, Méndez & Sánchez, 2010; Inuwa, 2016; Vermeeren, Kuipers & Steijn, 2014). En otras palabras, la literatura revisada permite afirmar que mientras mayor es la satisfacción y motivación de los empleados, mejor es su desempeño. Esto permite establecer la siguiente hipótesis:

H7: Una mayor satisfacción laboral y motivación se relaciona positivamente con un mayor rendimiento laboral

Satisfacción laboral y motivación y Compromiso organizacional

Igualmente, diversos estudios han demostrado que la satisfacción laboral y motivación está relacionada con el compromiso organizacional (Culibrk et al., 2018; Kock et al., 2013), lo que genera que puedan cubrir sus necesidades de primer orden y, a través de ello, incrementar sus niveles de involucramiento. En sintonía con lo antes señalado, es posible afirmar que las personas con altos niveles de satisfacción laboral, tienen menores intenciones de abandonar la organización (Eliyana, Ma'arif & Muzakki, 2019). En línea con eso, se postula la siguiente hipótesis:

H8: La satisfacción laboral y motivación se relacionan positivamente con el compromiso organizacional.

Compromiso organizacional y Rendimiento laboral

Se ha demostrado que el compromiso organizacional está influenciado positivamente por el rendimiento laboral (Ali, Rehman, Ali, Yousaf & Zia 2010; Riketta, 2002). Los empleados que se identifican y se sienten más comprometidos con sus organizaciones tienden a trabajar más duro (Andrew, 2017). Esto permite establecer la siguiente hipótesis:

H9: El compromiso organizacional se relaciona positivamente con el rendimiento laboral.

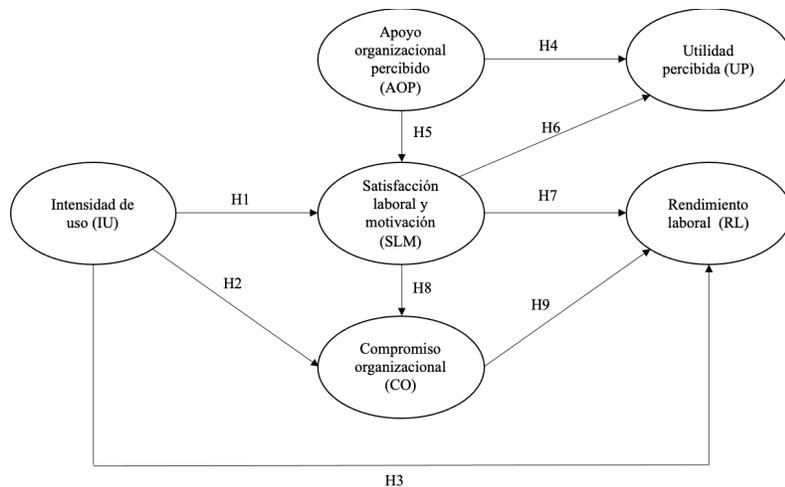


Figura N° 1. Modelo de ecuaciones estructurales propuesto.

METODOLOGÍA

Escalas de medida

Para realizar la medición de los constructos se utilizaron escalas previamente validadas a través de la literatura existente, las que fueron adaptadas para medir todos los componentes del modelo de investigación.

La escala de intensidad de uso de las RRSS se adaptó del estudio de Ellison (2007) sobre los beneficios de amigos en facebook, el capital social y el uso de las RRSS por parte de los estudiantes. Para la escala de compromiso organizacional se adapta el estudio de Mowday, Porter y Steers (1982) sobre el liderazgo transformacional, satisfacción y compromiso organizacional de los trabajadores de banco. Para la escala de satisfacción laboral y motivación los cuales se obtienen de los siguientes estudios, en primer lugar, el impacto de la gestión de los recursos humanos en la organización de Rehman (2011), continuando con la escala para la medición de algunas actitudes laborales y aspectos del bienestar psicológico de Cook, Wall y Warr (1979), para finalizar con el impacto de la satisfacción y desempeño organizacional en el lugar de trabajo, de Rehman y Waheed (2011). Apoyo organizacional percibido se desprenden del estudio de Davis-LaMastro, Eisenberger y Fasolo (1990) sobre apoyo organizacional percibido, compromiso e innovación de los empleados y 2 ítems son obtenidos del estudio de Shore y Wayne (1993) sobre el compromiso y comportamiento de los empleados con el apoyo organizacional percibido. La utilidad percibida de las RRSS consta de 4 ítems, las cuales se obtienen de los estudios de Davis (1989) aceptación del usuario de las tecnologías de información.

Con los estudios señalados anteriormente, se dio origen a una encuesta que contiene 6 variables, sobre los cuales los encuestados responden en una escala tipo Likert de 5 puntos que van desde “1: totalmente en desacuerdo” a “5: totalmente de acuerdo” con excepción de las variables demográficas.

Muestra

La recolección de datos se efectúa mediante la aplicación de una encuesta entre los meses de septiembre y noviembre de 2019 a trabajadores de las generaciones “X”, “Millennials” de empresas en Chile. El 70% de las encuestas fueron realizadas de forma física en el retail, hospital, servicios públicos, entre otros; y el 30% restante de manera online.

El tamaño total de la muestra que se realiza es de 462 encuestas válidamente emitidas. La encuesta aplicada a los trabajadores de distintas empresas en la ciudad de Antofagasta se determina que, el 42,9% de los encuestados eran trabajadores “X” y 57,1% eran “Millennials”. La mayoría de los trabajadores sí contaba con acceso a las RRSS en su lugar de trabajo (96,1%), tanto desde dispositivos personales como dispositivos de la empresa, mientras que un 3,9% no, ya sea en dispositivos que pertenecen a la empresa o en sus dispositivos personales. El 81,8% expresó que si le permiten usar las RRSS en su lugar de trabajo y el 18,2% afirmó que se le restringen el uso de las RRSS.

Al consultarles sobre la cantidad de horas que utilizan las RRSS en su lugar de trabajo el 59,3% señaló que la utiliza menos de 2 horas al día, el 34,6% las usa entre 2,5 y 5 horas, mientras que el 6,1% respondió que las usa más de 6 horas al día, siendo la media 2,4 horas.

Técnica de análisis

Se plantea un modelo de ecuación estructural (SEM), precisamente mínimos cuadrados parciales (PLS), el cual se basa en el análisis de la varianza, lo que implica una metodología de modelación más flexible al no exigir supuestos paramétricos rigurosos, principalmente en la distribución de los datos, para testear la confiabilidad, validez y las hipótesis propuestas (Gudergan, Ringle, Wende & Will, 2008).

Se utilizaron los procedimientos propuestos en la literatura previa (Fornell & Larcker, 1981; Henseler, Hubona & Ray, 2016; Campbell, Robert, Thatcher & Wright, 2012) para estimar las mediciones y el modelo estructural. El análisis de datos se realizó empleando el software SmartPLS 3.2.7 (Becker, Ringle & Wende, 2015). A continuación, se identifican 4 segmentos empleador, trabajador, generaciones X y Millennials, para luego contrastar las diferencias entre los segmentos a través del análisis PLS-multigroup (MGA).

RESULTADOS

Evaluación del modelo de medida

En la evaluación del modelo de medida se consideraron los criterios de fiabilidad, validez convergente y validez discriminante de todas las escalas de múltiples ítems. La evaluación de fiabilidad del modelo se realizó utilizando el coeficiente Alpha de Cronbach (CA), fiabilidad compuesta (CR), el indicador Dijkstra-Henseler's (Rho_A) y las cargas de cada ítem, los cuales se presentan en la Tabla N°1. En esta ocasión se observa que los valores están sobre el valor recomendado de 0.7 por lo que se avala la fiabilidad de las escalas (Fornell & Lacker, 1981).

Para comprobar la validez convergente (ver Tabla N°3) se utiliza la varianza extraída media (AVE), con la que se comprueba que la carga de cada uno de los ítems cuente con un valor sobre 0.5 (Fornell & Lacker, 1981). Estos resultados indican que la validez convergente para los constructos latentes es adecuada.

El criterio de Fornell-Larcker (Fornell & Lacker, 1981) fue utilizado para comprobar la existencia de validez discriminante y además fue posible demostrar que las correlaciones entre constructos son menores a los valores de la raíz cuadrada del AVE que se ubican en la diagonal, tal como se observa en la Tabla N°3. En la Tabla N°4 se muestra el criterio Heterotrait-Monotrait Ratio (Brady, Calantone, Ramires & Voorhees, 2016), el cual comprobó que en los resultados obtenidos efectivamente existe validez discriminante, ya que presenta valores inferiores a 0.9 (Henseler et al., 2016).

Tabla N° 2. Fiabilidad y validez de las variables

Variable	ALL	
Intensidad de uso	All: AVE: 0.634 CR: 0.895 CA: 0.867 Rho_A: 0.856	
(IU)	Las cuentas de mis redes sociales son parte de mi actividad diaria en el trabajo (IU1)	0.842
	Estoy orgulloso(a) de decirle a la gente que estoy en sitios de redes sociales como Facebook (IU2)	0.812
	Las redes sociales se han convertido en parte de mi rutina diaria en el trabajo (IU3)	0.890
	Me siento fuera de contacto cuando no he iniciado sesión en redes sociales por un tiempo en el trabajo (IU4)	0.570
	Siento que soy parte de la comunidad de redes sociales (IU5)	0.828
Satisfacción laboral y motivación	All: AVE: 0.590 CR: 0.919 CA: 0.897 Rho_A: 0.906	
(SLM)	Me siento bien y cómodo en mi trabajo (SLM1)	0.823
	Con frecuencia recibo reconocimiento por un trabajo bien hecho basado en mis propias iniciativas (SLM2)	0.780
	Todos los días trato de hacer mi trabajo de una mejor manera (SLM3)	0.634
	Por lo general, tengo una actitud positiva al resolver problemas y desafíos relacionados con mi trabajo (SLM4)	0.656
	La calidad de mi trabajo tiene un impacto en el éxito de la empresa (SLM5)	0.623
	Mi trabajo actual me da satisfacción interna (SLM6)	0.865
	Mi trabajo me da una sensación de satisfacción (SLM7)	0.865
	Recomendaré este trabajo a un(a) amigo(a) si se anuncia (SLM8)	0.845
Compromiso Organizacional	All: AVE: 0.723 CR: 0.928 CA: 0.906 Rho_A: 0.942	
(CO)	Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización (CO1)	0.891
	Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización (CO2)	0.910
	Me siento "emocionalmente apegado" a esta organización (CO3)	0.896
	Incluso si fuera para mi ventaja, no creo que sea correcto dejar mi organización (CO4)	0.806
	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora (CO5)	0.735
Utilidad percibida	All: AVE: 0.672 CR: 0.890 CA: 0.836 Rho_A: 0.877	

(UP)	El uso de las redes sociales es una situación común en las empresas (UP1)	0.642
	Las redes sociales son útiles para realizar mi trabajo (UP2)	0.841
	Hoy en día, el uso de las redes sociales en las empresas es necesario (UP3)	0.858
	Las redes sociales son muy útiles en los lugares de trabajo (UP4)	0.913
Apoyo organizacional percibido	All: AVE: 0.668 CR: 0.909 CA: 0.873 Rho_A: 0.887	
(AOP)	Cree que las empresas en general, fomentan o permiten el acceso y uso de las redes sociales (AOP1)	0.660
	La organización tiene ayuda disponible cuando tengo un problema (AOP2)	0.820
	La organización se preocupa por mis opiniones (AOP3)	0.890
	La organización valora mi contribución a su bienestar (AOP4)	0.904
	La organización me brinda muchas oportunidades para ascender en las filas y tener una carrera exitosa (AOP5)	0.790
Rendimiento laboral	All: AVE: 0.709 CR: 0.936 CA: 0.918 Rho_A: 0.922	
(RL)	Mi desempeño en mi trabajo actual es excelente (RL1)	0.832
	Estoy muy satisfecho con mi desempeño en mi trabajo actual (RL2)	0.867
	Estoy muy contento con mi desempeño en el trabajo actual (RL3)	0.855
	Siempre completo las tareas especificadas en la descripción de mi trabajo (RL4)	0.846
	Siempre cumplo con todos los requisitos formales de desempeño de mi trabajo (RL5)	0.821
	Siempre cumplo con todas las responsabilidades requeridas por mi trabajo (RL6)	0.832

Tabla N° 3. Validez discriminante. Criterio de Fornell-Larcker

Criterio de Fornell-Larcker						
	AO	CO	IU	RL	SLM	UP
AO	0.818					
CO	0.525	0.850				
IU	0.373	0.229	0.796			
RL	0.316	0.424	0.201	0.842		
SLM	0.528	0.616	0.333	0.727	0.768	
UP	0.381	0.223	0.523	0.355	0.351	0.820

Tabla N° 4. Validez Discriminante. Criterio de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)					
	AO	CO	IU	RL	SLM
CO	0.575				
IU	0.386	0.242			

RL	0.345	0.432	0.198		
SLM	0.585	0.630	0.318	0.808	
UP	0.450	0.231	0.576	0.397	0.397

Evaluación y discusión del modelo estructural

El modelo estructural se evalúa mediante Standardized Root Mean Residual (SRMR), los coeficientes Path y los valores de R². La medición del ajuste global del modelo propuesto se realiza mediante SRMR, el cual indica que si dicho valor es menor a 0,05 se considera un buen ajuste del modelo, mientras si el valor se encuentra entre 0,05 y 0,08 se considera aceptable, en este caso la medición resulta 0.08, lo que indica un ajuste aceptable (Prasarnphanich & Wagner, 2009).

Para obtener las relaciones expuestas en las hipótesis se calcularon los valores Path loadings y los p-valor, a su vez estos se calcularon con la técnica bootstrapping (Efron & Tibshirani, 1993).

En la Figura N°2 se expone el modelo estructural propuesto, para todos los grupos estudiados, en donde se muestran los valores de las hipótesis, como también de R², que se examinan para medir la capacidad predictiva del modelo, el cual indica que el valor mínimo óptimo debe ser de 10%.

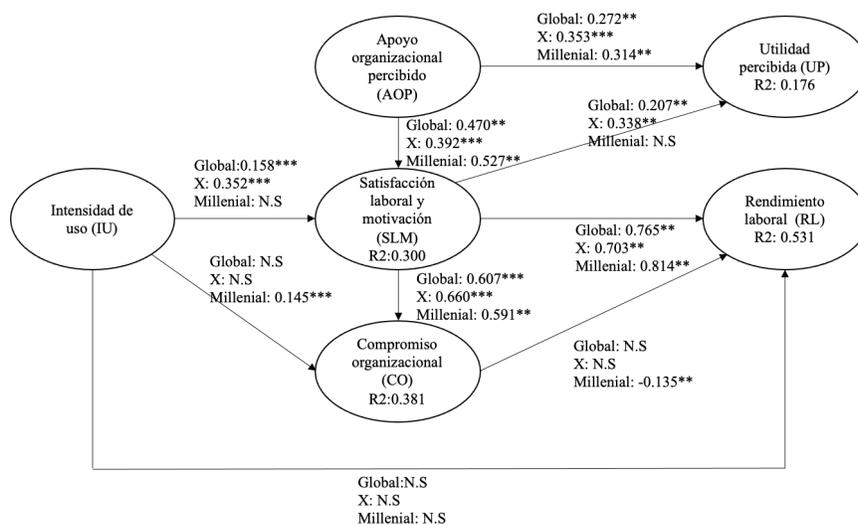


Figura N°2. Modelo estructural

Al analizar la Figura N°2 se observa que se la intensidad de uso explica el 30% de a la satisfacción laboral y un 38% del compromiso organizacional. Además, la intensidad de uso, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional explican un 53% del rendimiento laboral. Por lo tanto, es posible realizar el análisis PLS-multigroup.

Contrastes

Los siguientes análisis están basados en dos comparaciones que están dadas por la separación en categorías de la muestra, la primera separación es por generación donde se consideran a las generaciones X y

Millennials y en la segunda separación se comparan Trabajadores y Empleadores. En la Tabla N°5 se muestra el tamaño de los segmentos.

Tabla N°5. Tamaño de los segmentos

Generaciones Trabajadores		
X	Millennials	Total
155	207	362
42.8%	57.2%	100%

Al revisar la Tabla N°5, se aprecia que al analizar las generaciones por separado da como resultado que un 42,9% de los encuestados pertenece a la generación X, mientras que un 57.1% pertenece a la generación Millennials, siendo esta última la generación con mayor cantidad de encuestados. Por otra parte, al revisar la segunda comparación se percibe que un 78.4% de los encuestados pertenece a trabajadores y solo un 21.6% pertenece a los empleadores.

En la Tabla N°6 se realiza la comparación entre generaciones X y Millennials considerando los valores paths, p-values, diferencia path, PLS-MGA y, finalmente, el test paramétrico.

Tabla N°6. Coeficientes Path y comparación de X vs Millennials

Hipótesis	Constructo	General		X		Millennials		X versus Millennials		
		Paths	P-values	Paths	P-values	Paths	P-values	Dif. Path	PLS-MGA	Parametric Test
H1	IU → SLM	0,158	0.000	0.353	0.000	0.039	0.513	0.314	1.000	0.000
H2	IU → CO	0,027	0.536	0.065	0.293	0.145	0.016	0.210	0.007	0.017
H3	IU → RL	0,045	0.238	0.126	0.064	0.016	0.748	0.142	0.047	0.087
H4	AOP → UP	0,272	0.000	0.353	0.003	0.314	0.000	0.039	0.623	0.779
H5	AOP → SLM	0,47	0.000	0.392	0.000	0.527	0.000	0.135	0.113	0.203
H6	SLM → UP	0,207	0.002	0.338	0.002	0.091	0.320	0.247	0.966	0.082
H7	SLM → RL	0,765	0.000	0.703	0.000	0.814	0.000	0.112	0.223	0.394
H8	SLM → CO	0,607	0.000	0.660	0.000	0.591	0.000	0.069	0.880	0.236
H9	CO → RL	0,037	0.585	0.108	0.411	0.135	0.026	0.243	0.953	0.068

*: Diferencias entre segmentos.

De la Tabla N°6 se puede inferir que las diferencias entre generaciones X y Millennials se encuentran en las hipótesis 1, 6 y 9. Por el contrario, las relaciones que se asemejan se encuentran en las hipótesis 2, 3, 4, 5, 7 y 8. Estos resultados se obtienen a partir de los valores de PLS-MGA y test paramétrico.

DISCUSIÓN

Como se argumenta desde la literatura, a pesar de que las RRSS en la actualidad son parte importante de nuestras vidas, no abundan investigaciones que aborden el contraste del uso de las RRSS en el trabajo, comparando generaciones X y Millennials. Para abordar esta limitación, se ha logrado el objetivo general de este estudio, es decir, contrastar las percepciones de los trabajadores de las generaciones “X” y “Millennials” sobre el uso de las RRSS en el lugar de trabajo. A continuación, se discuten los principales resultados de esta investigación.

Según los resultados obtenidos en la Tabla N°5, se analizan la significación y diferencias entre generaciones X y Millennials para cada hipótesis. Partiendo con la hipótesis 1, los resultados muestran que para los miembros de la generación X, existe una relación significativa. Este resultado está de acuerdo a la literatura previa, debido a que los miembros de esta generación señalan que mientras más utilizan las RRSS, más satisfechos, motivados y contentos están en su lugar de trabajo (Igartua & Rodríguez de Dios, 2016). En cambio, para la generación Millennials no existe relación entre las variables estudiadas. Esto puede deberse a que los miembros de esta generación son nativos digitales y el uso de RRSS es algo cotidiano (Chirinos, 2009), por ende, no les proporcionaría satisfacción ni motivación el hecho que puedan utilizarlas en el lugar de trabajo. A los trabajadores Millennials les motiva una mayor participación, crecimiento profesional, flexibilidad, autonomía, recompensas que vayan más allá de los incentivos económicos, entre otros (Chirinos, 2009; Forero & Maldonado, 2019; Notter, 2018)

Con respecto a la **hipótesis 2**, los resultados muestran que para los trabajadores de la generación X no existe una relación significativa. Este resultado va en contra de la literatura previa, sin embargo, esta generación entiende la lealtad en función de la seguridad laboral y al desarrollo profesional (Cornejo, 2018), por lo tanto, a la luz de los datos, la intensidad de uso de las RRSS no es un elemento que impacte su nivel de compromiso organizacional. En cambio, para los trabajadores de la generación Millennials, si existe una relación estadísticamente significativa. Este resultado se explica porque esta generación valora las flexibilidades, como el uso de redes sociales, que les brindan las empresas lo que aumenta su nivel de compromiso (Cornejo, 2018).

Para el caso de la **hipótesis 3**, los resultados obtenidos muestran que tanto a nivel global como a nivel de generaciones, no existe relación entre estos constructos. Esto implica que independiente de la intensidad de uso que los trabajadores tengan, en su visión, no afectará su rendimiento laboral. Este resultado puede ser explicado según el estudio de McKinsey & Company (2017), debido a que cerca del 85% de los trabajadores usan las RRSS de forma natural en su lugar de trabajo para facilitar su carga laboral, pero no para aumentar su rendimiento.

Los resultados de la **hipótesis 6** muestran que para ambas generaciones, esta relación es estadísticamente significativa y está en línea con la literatura existente. Los trabajos previos indican que si los trabajadores están más satisfechos y motivados mayor será su utilidad percibida (Madero et al., 2018).

Para la **hipótesis 9** los resultados de este estudio muestran que, para la generación X no existe una relación estadísticamente significativa. Este resultado contrasta con la literatura previa, la cual indica que el compromiso organizacional afecta positivamente al rendimiento laboral (Herscovitch, Meyer & Topolnytsky, 2002). Esto podría deberse a que si bien los miembros de la generación X se consideran comprometidos (Chirinos, 2009; Glass, 2007), el nivel de compromiso no necesariamente afectará al

rendimiento laboral. Según la literatura previa, son otros los factores pueden influir en el compromiso organizacional de esta generación, tales como las relaciones interpersonales, ambiente laboral, seguridad laboral, desarrollo profesional, entre otros (Cornejo, 2018). En cambio en la generación Millennials existe una relación negativa, es decir, que a mayor compromiso menor es su rendimiento. Este resultado contrasta con los estudios anteriores, ya que, según Cordero, Gómez y Mehech (2016), el compromiso se relaciona de manera positiva con el rendimiento. Este fenómeno puede ser explicado debido a que los Millennials no tienen intención de quedarse en una organización por más de 5 años (PriceWaterhouseCoopers, 2013).

Para continuar, se presentan las hipótesis que son igualmente significativas para las generaciones X y Millennials. En primer lugar, la **hipótesis 4** indica que el APO tiene una relación positiva con la utilidad percibida de las RRSS. Según los resultados obtenidos, los miembros de estas generaciones coinciden en que la relación es positiva, al igual que la literatura existente (Madero et al., 2018), lo cual implica que los trabajadores cuando se sienten apoyados por la empresa ven las RRSS como un aliado más para realizar su trabajo y, por lo mismo, son utilizadas también para el cumplimiento de tareas laborales. La **hipótesis 5** señala que el apoyo organizacional percibido se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y motivación. Los resultados de este estudio indican que los miembros de las generaciones X y Millennials consideran que esta relación es positiva, lo cual se sustenta con la literatura (Madero et al., 2018), quien señala que los trabajadores que son apoyados por sus organizaciones se sienten más satisfechos y motivados con sus trabajos, porque están conectados sus familias y amigos. La **hipótesis 7** menciona que la satisfacción laboral y motivación tienen una relación positiva con el rendimiento laboral. Según los resultados obtenidos, los miembros de las generaciones X y Millennials consideran que existe una relación positiva, lo que va en la línea con la literatura existente (Bono, Judge, Patton & Thoresen, 2001), la que postula que las personas más satisfechas y motivadas poseen mejores desempeños e incrementan sus niveles de involucramiento con las organizaciones. Finalmente, la **hipótesis 8** indica que la satisfacción laboral y motivación se relacionan positivamente con el compromiso organizacional. Según los resultados obtenidos, los trabajadores de las generaciones X y Millennials coinciden en que esta relación es positiva, de igual forma que la literatura previa (Araújo & Cappi, 2015), la que señala que los trabajadores que están más satisfechos y motivados incrementan sus niveles de compromiso organizacional y, por lo mismo, están dispuestos a dar lo mejor de sí.

Los aportes de esta investigación

En cuanto al ámbito de estudio, esta investigación representa una contribución a la literatura, puesto que contribuye a mejorar el entendimiento sobre el uso de RRSS en las organizaciones localizadas en Chile, además, permite contrastar las diferentes percepciones que tienen las generaciones X y Millennials. En general, los pocos estudios que analizan el uso de las RRSS en las organizaciones han sido realizados en Estados Unidos (Kock et al., 2013), México (Madero et al., 2018) y Reino Unido (Bennet et al., 2010). Por lo tanto, este estudio ayuda a comprender este fenómeno en Chile y da luces de la realidad de Latinoamérica, considerando que esta zona lidera el uso de RRSS a nivel mundial. Tanto las generaciones X como Millennials poseen ciertos patrones de conducta que son particulares de nuestra cultura y, por lo mismo, no son totalmente representativos de los estudios realizados en los Estados Unidos y Europa.

Por último, la metodología utilizada, va más allá de los modelos de ecuaciones estructurales tradicionales incorporando la técnica PLS-multigroup que permite estudiar de forma consistente las diferencias entre segmentos de la muestra, en este caso se contrastan las generaciones X y Millennials.

CONCLUSIÓN

Para los trabajadores el uso de las RRSS puede ser un importante mecanismo, a través del cual buscan equilibrar su vida personal con el trabajo, y a su vez esto podría ser beneficioso para las organizaciones. Sin embargo, es importante señalar que este estudio nos muestra que el comportamiento de ambas generaciones en el uso de la RRSS sociales en el trabajo es diferente en lo que respecta a la intensidad de uso, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Por otra parte, también tienen conductas similares cuando se refiere al AOP y el rendimiento laboral.

Este estudio es útil para los empleadores porque les permite comprender que el impacto de las RRSS en el lugar de trabajo no es estándar y, por lo tanto, deben asignar recursos para identificar cuáles son los factores que tienen un mayor efecto sobre el rendimiento laboral. En base a esto, pueden definir políticas y estrategias que promuevan la convivencia de estas herramientas en la organización considerando las restricciones culturales que esta situación podría generar. Ante la creencia que las RRSS son una pérdida de tiempo, este estudio demuestra que los elementos que afectan el rendimiento laboral son principalmente organizaciones y no verdaderamente relacionados con la intensidad de uso de la herramienta, lo cual sugiere que los empleadores deben revisar sus políticas con respecto a la utilización de estos sitios en los lugares de trabajo. Este estudio, además, permite mostrar que las RRSS ayudan a los trabajadores a mantener el equilibrio entre la vida laboral y sus familias y amigos, por tanto, cuando las empresas apoyan a sus trabajadores estos demuestran sentimientos y actitudes positivas hacia la organización.

Para la investigación los principales aportes de este estudio son: primero, propone un modelo teórico para estudiar los efectos del uso de las RRSS en el trabajo y contrastar sus elementos entre las generaciones X y Millennials. Segundo, utiliza un enfoque innovador desde el punto de vista metodológico al trabajar con la técnica PLS-multigroup entregando resultados más robustos sobre las diferencias entre segmentos. Finalmente, la realización del estudio en Chile ayuda a conocer las particularidades de Latinoamérica y, a su vez, poder contrastarlas con Estados Unidos y Europa.

Los resultados de este estudio deben verse en el contexto de sus limitaciones. La investigación utiliza datos tomados en un país en vías de desarrollo tecnológico, por lo tanto, los resultados podrían variar en países más avanzados en esta materia. Otra limitación es que la única variable que se contrasta es la generación, omitiéndose otras características a analizar como el cargo, el tipo y tamaño de empresa en la que trabaja, el género, el nivel educacional, entre otras. Finalmente, no se considera el tipo de dispositivo desde donde el trabajador accede a las RRSS en el lugar de trabajo.

En futuros estudios se podría contrastar el uso de las RRSS en el lugar de trabajo entre trabajadores X y Millennials de países en vías de desarrollo versus desarrollados. También, se podrían contrastar diversas variables que ayuden a identificar con mayor claridad el perfil de los trabajadores y empresas que usan las RRSS como son el género, el nivel educacional, el tamaño y tipo de empresa, etc. Finalmente, sería importante determinar las diferencias de las percepciones que tienen los trabajadores cuando sus dispositivos de accesos son de escritorio o móviles y cuando son propios o provistos por la empresa.

Bibliografía

Ababneh, H., & Shrafat, F. (2014). Human capital information systems: An introduction. *International Journal of Business and Management*, 9(9), 193-204.

- Adams, J., & Kirkby, R. (2002). Excessive exercise as an addiction: A review. *Addiction Research & Theory, 10*, 415-437.
- Alalwan, A., Algharabat, R., Dwivedi, Y., & Rana, N. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics, 34*(7), 1177-1190.
- Ali, A., & Cao, X. (2018). Enhancing team creative performance through social media and transactive memory system. *International Journal of Information Management, 39*, 69-79.
- Ali-Hassan, H., Nevo, D., Kim, H., & Perelgut, S. (2011). Organizational social computing and employee job performance: The knowledge access route. Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Ali, I., Rehman, K., Ali, S., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management, 4*(12), 2796-2801
- Álvarez, M., & Ríos, I. (2015). Las redes sociales en las relaciones laborales. *Actualidad Jurídica Uría Menéndez*(39), 83-87.
- Amini, Z., & Ariffin, Z. (2010). Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran. *Intangible Capital, 6*(2), 162-184.
- Ancin, I. (2018). *Relación de las características de las generaciones "X" y "Y" con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2019, de Eumed.net: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/generacinesxy-desarrollo-laboral.html//hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1804generacinesxy-desarrollo-laboral>
- Andrew, A. (2017). Employees' commitment and its impact on organizational performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 5*(2), 1-13.
- Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Introduction to the special issue-Social media and business transformation: A framework for research. *Information Systems Research, 24*(1), 3-13.
- Araújo, B., & Cappi, M. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: Um estudo entre as gerações x e y. *Revista Eletrônica de Administração, 21*(3), 576-600.
- Becker, J. M., Ringle, C. M., & Wende, S. (2015). *SmartPLS 3*. Bonningstedt, Alemania: SmartPLS GmbH.
- Bennet, J., Owers, M., Pitt, M., & Tucker, M. (2010). Workplace impact of social networking. *Property Management, 28*(3), 138-148.
- Berthon, P., Desautels, P., & Pitt, L. (2011). Unveiling videos: Consumer-generated ads as qualitative inquiry. *Psychology & Marketing, 28*(10), 1044-1060.
- Bolton, R., Gruber, T., Hoegnagels, A., Kabadayi, S., Loureiro, K., Migchels, N., . . . Solnet, D. (2013). Understanding generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management, 24*(3), 245-267.
- Bono, J. E., Judge, T. A., Patton, G. K., & Thoresen, C. J. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.
- Brady, M., Calantone, R., Ramirez, E., & Voorhees, C. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*, 119-134.
- Breslin, J. G., Decker, S., & O'Murchu, I. (2004). Online social and business networking communities. *Workshop on application of semantic web technologies to web communities*. Congreso llevado a cabo en Valencia, España.

- Brownholtz, B., DiMicco, J., Dugan, C., Geyer, W., & Muller, M. (2008). Motivations for social networking at work . *Computer Supported Cooperative Work*. Congreso llevado a cabo en California, Estados Unidos.
- CADEM (Abril de 2019). *El Chile que viene. Uso de las redes sociales*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de Cadem: https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Reddes-Sociales.pdf
- Charoensukmongkol, P. (2014). Effects of support and job demands on social media use and work outcomes. *Computers in Human Behavior*, 36, 340-349.
- Chen, G., Guo, X., Lu, B., & Luo, N. (2015). Corporate blogging and job performance: Effects of work-related and nonwork-related participation. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 285-14.
- Chen, H., Dwivedi, Y. K., & Kapoor, K. K. (2015). Social media marketing and advertising. *The Marketing Review*, 15(3), 289-309.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36.
- Cordero, A., Gómez, T., & Mehech, C. (2016). *Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa*. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de Repositorio U. de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%c3%b3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cornejo, C. (2018). *Análisis respecto a los factores que impactan el compromiso organizacional en las diferentes generaciones que conviven en una empresa de innovación tecnológica* (Tesis Postgrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Ćulibrk, J., DeliĆ, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-12.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340.
- Delalić, E., Turulja, L., & Bajgorić, N. (2019). *Social Media in the Workplace: To Allow It or Not to Allow It?*. ENTRENOVA Conference Proceedings. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3491966>
- Duffet, R. (2015). Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials. *Internet Research*, 25(4), 498-526.
- Duggan, M., Ellison, N., Lampe, C., Lenhart, A., & Madden, M. (2015). *Social media update 2014*. Recuperado el 02 de julio de 2020, de Pew Research Center: <https://www.pewresearch.org/internet/2015/01/09/social-media-update-2014/>
- Efron, B., & Tibshirani, R. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. New York, Estados Unidos: Chapman and Hall.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki, (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership toward employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25, 144-150.
- Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Fernández, R. (2019). *Razones de los internautas para usar las redes sociales en el mundo en 2018*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2019, de Statista:

<https://es.statista.com/estadisticas/879240/razones-de-los-internautas-para-usar-las-redes-sociales-en-el-mundo/>

- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. (2019). Understanding the attitude of generation z towards workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Gibson, J., Greenwood, R., & Murphy, E. (2009). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 1-9.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- González, E. S., Koch, H., & Leidner, D. E. (2010). Assimilating generation Y it new hires into USAA's workforce: The role of an enterprise 2.0 system. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 229-242.
- Gudergan, S. P., Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2008). Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. *Journal of Business Research*, 61(12), 1238-1249.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. (2016). Using PLS path modeling in new technology research : Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Herscovitch, L., Meyer, J. P., & 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.
- Igartua, J., & Rodríguez de Dios, I. (2016). Correlatos motivacionales del uso y la satisfacción con Facebook en jóvenes españoles. *Cuadernos.info*, 38, 107-119.
- Igarza, R. (2009). *Burbujas de ocio: Nuevas formas de consumo cultural*. Buenos Aires: La Crujía.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.
- Jasani, H., & Patel, N. (2010). Social media security policies: Guidelines for organizations. *Issues in Information Systems*, 10(1), 628-634.
- Kim, W., Kwon, J., & Young, G. (2013). Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), 410-427.
- Kishokumar, R. (2016). Influence of social networking in the work place on individual job performance: Special reference to the financial sector in Batticaloa District. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 4(6), 22-34
- Kock, N., Moqbel, M., & Nevo, S. (2013). Organizational members' use of social net-working sites and job performance: An exploratory study. *Information Technology & People*, 26(3), 240-264.
- Kuyucu, M. (2016). The social media generation: Social media use in Turkey in the sample of Istanbul. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 21(2), 84-98.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratui, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201-213.
- Madero, S., Rodriguez-Aceves, L., & Valerio-Urena, G. (2018). Perception about the usefulness of online social networks in the workplace. *Journal of Management and Economics for Eberoamerica*, 34(147), 149-157.
- McFadden, C. (2018). A chronological history of social media. Recuperado el 02 de julio de 2020, de Interesting Engineering: <https://interestingengineering.com/a-chronological-history-of-social-media>

- McKinsey & Company (2017). *Meeting millennials where they shop: Shaping the future of shopping malls*. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/meeting-millennials-where-they-shop-shaping-the-future-of-shopping-malls>
- Merten, M., & Williams, A. (2011). iFamily: Internet and social media. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 40, 150-170.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, Estados Unidos: Academic Press.
- Mmukukherjee, B. (2018). *This Is How Social Media Engagement Can Impact Your Work Culture*. Recuperado el 02 de julio de 2020 de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/314292>
- Nielsen (2015). *Estilos de vida generacionales*. Recuperado el 27 de Mayo de 2019, de Nielsen: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Notter, J. (2018). *Motivating millennials (and everyone else, for that matter)*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/03/14/motivating-millennials-and-everyone-else-for-that-matter/#4fef5f5357c1>
- Núñez, Á. (2017). *El uso de las redes sociales como instrumentos de comunicacion empresarial para las PYMES extremeñas del sector servicios. El caso de Facebook* (Tesis de Pregrado). Universidad de Extremadura, Badajoz, España.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Peter, J., Schouten, A., & Valkenburg, P. (2006). Friend networking sites and their relationship to adolescents' well-being and social self-esteem. *Diario de la Comunicación Mediada por Ordenador*, 9(5), 584-590.
- Prasarnphanich, P., & Wagner, C. (2009). The role of Wiki technology and altruism in collaborative knowledge creation. *Journal of Computer Information Systems*, 33-41.
- Rehman, M. S. (2011). Exploring the impact of human resources management on organizational performance: A study of public sector organizations. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(4), 1-16.
- Venkatesh, V., & Zhang, X. (2013). Explaining employee job performance: The role of online and offline workplace communication networks. *MIS Quarterly*, 37(3), 695-722.
- Vermeeren, B, Kuipers, B., & Steijn, A. (2014). Does leadership style make a difference? linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195.
- Viens, A. (2019). *Social media by generation*. Recuperado el 02 de Julio de 2020, de The World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2019/10/social-media-use-by-generation/>
- We Are Social. (Enero de 2019). *Global digital report 2018*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de We Are Social: <https://digitalreport.wearesocial.com/>
- Wold, H. (1980). Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: Theory and application of partial least squares. *Academic Press*, 47-74.