

*Estudio Exploratorio de un Grupo de Miembros de la Generación de los Baby Boomers y de la Generación X en el Lugar de Trabajo en Puerto Rico*

Miguel E. Martínez Lugo, Ph.D.

Mario H. Rodríguez Sánchez, Ph.D.

y

José A. Vargas Figueroa, M. S.

Universidad Carlos Albizu

**Abstract**

The purpose of this study was to explore similarities, differences or both, between members of two generations: Baby Boomers and X. The sample of 228 research participants answered different scales regarding the following variables: organizational commitment, job involvement, organizational frustration, job satisfaction, flexibility and adaptation to change, learning disposition, unemployment history, central life interests, and retirement planning. Differences between generations were observed only in job involvement and job satisfaction when sex was considered in the analysis. Regarding retirement planning it was observed that members of Generation X want to retire in an early age, while Boomers think they would not have enough money to retire, they are not saving money for this moment, and plan to work after retirement. Results are discussed taking into account the existing literature.

## Resumen

El propósito de este estudio fue explorar las similitudes, diferencias o ambas, entre los miembros de dos grupos generacionales: Baby Boomers y Generación X. La muestra consistió de 228 participantes quienes contestaron diferentes escalas que medían las siguientes variables: compromiso organizativo, nivel en que el empleado se involucra en el trabajo, frustración organizacional, satisfacción laboral, flexibilidad y adaptación al cambio, disposición para el aprendizaje, historial de desempleo, intereses centrales de vida y planificación de la jubilación. Los resultados identificaron diferencias estadísticamente significativas entre los miembros de los grupos generacionales sólo cuando se realizó el análisis por género sexual en las variables nivel en que el empleado se involucra en el trabajo y satisfacción laboral. En relación a la planificación de la jubilación se observó que los miembros de la Generación X desean jubilarse a una edad más temprana, mientras que los Boomers entienden que no tienen dinero suficiente para retirarse, no están ahorrando dinero para dicho momento y planifican trabajar luego de jubilarse. Estos resultados se discuten tomando como base la literatura revisada.

En los medios de comunicación se ha especulado sobre las diferencias, semejanzas, expectativas y valores de las generaciones más jóvenes y se asegura que éstos son diferentes a las generaciones más viejas. Sin embargo, empíricamente son pocos los estudios que se han realizado para entender las características de los miembros de la Generación de los Baby Boomers y la Generación X. En el ámbito laboral se conoce menos si realmente estos dos grupos se comportan de manera diferente. De ser reales y significativas dichas diferencias los patronos estarían enfrentando el reto de lidiar con una fuerza obrera heterogénea que con gran probabilidad respondería de forma diferente ante las políticas y prácticas

organizacionales. Por consiguiente aspectos tales como las recompensas, motivación, retención, lealtad y compromiso (Burke, 1994), entre otros, tendrían que reevaluarse y adaptarse a la nueva realidad.

Ante esta situación se hace necesario comprender las características de ambos grupos generacionales y determinar si las diferencias señaladas de forma anecdótica y con poco rigor metodológico se sostienen en investigaciones más rigurosas. A continuación se presentan los señalamientos más relevantes de la literatura en cuanto a características, diferencias y semejanzas entre los miembros de la Generación de los Baby Boomers y de la Generación X.

### *Generación de los Baby Boomers*

Entre los años 1946 y 1964 nacieron 76 millones de personas en los Estados Unidos. Este grupo o cohorte se conoce como la Generación de los Baby Boomers (Graham, 1995). En la niñez los Baby Boomers influyeron para que sus padres se mudaran a los suburbios y reconceptuaron el sistema de educación en los Estados Unidos. En la adolescencia se conocieron por no ser tradicionales y por sus deseos de revolucionar su entorno, mientras que de adultos reorientaron su sentido idealista revolucionario hacia los negocios y la industria del entretenimiento y mostraron además un gran interés por educarse (NeoPolitique, 1996).

Como cohorte, los Baby Boomers no se han visto afectados por los cambios socioeconómicos de forma similar. Aquellos nacidos después del 1955 no encontraron un mercado de trabajo estable, sino por el contrario una situación económica más difícil y con menos posibilidades de ahorro. Esto contribuyó a que muchos Baby Boomers pospusieran el tener hijos y en su adultez y adultez tardía tienen gastos relacionados a la crianza de sus hijos, el pago de préstamos estudiantiles y el tener que ayudar a sus padres viejos con los

gastos médicos. Es por esto que el retiro a los 60 años de edad no parece ser una opción para muchos de ellos (Graham, 1995; Poulos y Smith, 2000).

En un estudio realizado por la American Association of Retired Persons (AARP) (AARP, 1999) en 1998 entre la población de los Baby Boomers (n=2001) en los Estados Unidos, se auscultó la percepción de éstos hacia la jubilación. Se encontró que para el 9% de estos la preparación para el retiro era pobre y no les era fácil ahorrar dinero para el mismo por tener que atender necesidades más inmediatas. El 22% consideraba que no habían ahorrado suficiente dinero para el retiro y tenían preocupaciones serias sobre los gastos asociados a la salud durante el retiro, mientras que el 13% era optimista sobre el retiro y estaba deseoso por retirarse. El 30% estaba satisfecho con el dinero acumulado para el retiro y pensaban trabajar a medio tiempo durante el mismo y, por último, el 25% esperaba contar con el seguro social y sus beneficios durante el retiro y esperaba trabajar a medio tiempo durante el mismo. Se espera que como generación, los Baby Boomers redefinan lo que es la jubilación y la forma en que visualizan la vejez (AARP, 1999; Poulos y Smith, 2000).

### *Generación X*

Los nacidos a partir de 1964 hasta el 1981 se conocen como la Generación X. Esta generación creció en una era donde el uso de las pastillas anticonceptivas era común, el aborto era legal, el divorcio estaba liberalizado, la presencia de la mujer en el mundo del trabajo era cosa común, la diversidad de las personas con las que han tenido contacto y los papeles sociales que han asumido los sexos en este tiempo es mayor que en otras generaciones (City of Portland, 2000).

La Generación X es la primera generación reconocida por sus destrezas de computación y manejo de alta tecnología.

También se les conoce por ser buenos en asimilar el cambio, sentirse cómodos con la tecnología, ser independientes, manejar bien su economía personal, no les intimida la autoridad, son creativos, han sobrevivido los estragos de una sociedad cambiante, son orientados al trabajo en grupo, reconocen la diversidad cultural y buscan constantemente el balance en sus vidas (City of Portland, 2000).

Thomas (1996) señala que la Generación X estuvo expuesta desde temprano al divorcio, la diversidad cultural y los bajos ingresos familiares. Estuvo marcada también por la salida de las madres al trabajo y por la existencia de hogares de dos miembros por lo que su participación en aspectos cotidianos del hogar ha sido mayor, provocando ésto que tengan un marco amplio de opinión en materia del hogar en comparación a otras generaciones.

Los miembros de la Generación X tienden a casarse más tarde en la vida, destacándose por mantener relaciones más estables que otras generaciones. Se espera que en estas relaciones compartan gastos y que ambos trabajen asalariadamente. Las mujeres están dispuestas a reclamar sus derechos y buscan la igualdad con los hombres, pero no les gusta que las cataloguen de feministas. Aunque están dispuestas a ganar un espacio en el mundo del trabajo no quieren abandonar sus familias si no buscar un balance, algo que las mujeres Baby Boomers no lograron (Ritchie, 1995).

Aunque a los miembros de la Generación X no se les considera un grupo homogéneo, sí exhiben diferencias comunes respecto a otras generaciones anteriores. Se argumenta que poseen diferentes definiciones de lo que es el éxito y saben balancear la vida de trabajo y la vida familiar, ocupando esta última un papel importante a la hora de tomar decisiones respecto al futuro (Burke, 1994).

En un estudio realizado por Hornblower (1997) se encontró que más de tres cuartas partes de los entrevistados

señaló que no importa cuánto planifiquen su futuro, al momento de éste arribar será completamente distinto a lo esperado. La Generación X creció bajo el efecto de la recesión de la década de 1980, lo cual parece identificarlos con el realismo y no con el idealismo, capacitándoles mejor para enfrentar los cambios sociales que les ha tocado vivir (Hornblower, 1997).

### *Baby Boomers y Generación X en el Lugar de Trabajo*

Varios autores e investigadores han descrito las características de los miembros de la generación de los Baby Boomers y las de los miembros de la Generación X en aspectos tales como visión de futuro, vida familiar y otros. En este momento la presentación girará en torno a sus comportamientos en el contexto del trabajo.

Zemke (2000) al describir a los Baby Boomers en el aspecto laboral menciona que éstos están orientados al servicio, usualmente “dan la milla extra”, son muy buenos para relacionarse con otras personas, se preocupan por agradar a los que les rodean y son muy buenos miembros en equipos de trabajo. Por otro lado, se sienten incómodos al enfrentar conflictos, no poseen una mentalidad orientada hacia aspectos presupuestarios, suelen anteponer el proceso sobre el resultado, tienden a ser muy sensibles ante la retrocomunicación, tienden a juzgar a aquellos que ven o conceptúan las cosas diferentes a ellos y aparentemente, son muy centrados en sí mismos.

Los Baby Boomers se consideran a sí mismos defensores de los estilos participativos de liderato, fomentan el aspecto humano en la oficina y crean un ambiente justo y nivelado para todos (Zemke, 2000). Como subordinados, los Boomers prefieren trabajar para gerentes que los cuidan, que los conocen personalmente y que les permiten sentirse responsables por algo.

Cuando se habla del área de adiestramiento y desarrollo hay que aclarar que los mismos florecieron como industria bajo su tutela (Zemke, 2000). No sólo se interesaron en aprender dentro del trabajo, sino que muchos de ellos asistieron a programas nocturnos en las universidades. Por último, los Boomers prefieren los ambientes de trabajo democráticos, humanos y casuales, defienden los equipos, el consenso, los círculos de calidad y la gerencia participativa. De igual forma, prefieren los escenarios de trabajo donde haya suficiente espacio para las relaciones (Zemke, 2000).

Cuando se describe a los miembros de la Generación X se observa que éstos tienden a visualizar sus relaciones con las organizaciones de trabajo como unas de corto tiempo y prueban su lealtad organizacional mediante su rendimiento en la misma. Ven su carrera profesional como un movimiento de un puesto a otro donde se valora su capacidad de resolver problemas y de realizar tareas que otros no pueden hacer (City of Portland, 2000). Por las experiencias de sus padres, reclaman un balance entre el trabajo y el descanso y en el contexto laboral son más tolerantes de aquellas personas con otras orientaciones sexuales y aceptan los miembros de otras culturas (Ritchie, 1995).

Para el grupo de los "Last Boomers" (aquellos que nacieron entre 1955 y 1965) y los de la Generación X, el tiempo de trabajo es más flexible, el esfuerzo es de naturaleza mental, los estilos gerenciales son individualistas, se demanda mucha creatividad, hay poca estabilidad en el trabajo, las recompensas son pocas y se espera mucha independencia. En cambio los Boomers estuvieron expuestos a un mundo del trabajo donde el horario era inflexible, el esfuerzo era físico y mental, el estilo gerencial era paternalista, no se esperaba mucha creatividad, había mucha estabilidad en el trabajo, el sistema de recompensas era claro y el nivel de independencia bajo (Goldberg, 2000). Se argumenta que

aunque se reconoce que los miembros de la Generación X tienen valores diferentes respecto al trabajo que las generaciones más viejas, una vez entran a formar parte de las organizaciones el proceso de socialización los lleva a aceptar la cultura de valores de las generaciones más viejas (Burke, 1994).

La Generación X posee un excelente manejo de alta tecnología y una gran capacidad para aprender nuevas formas de tecnología rápidamente. Debido a su capacidad para manejar información pueden manejar múltiples proyectos a la vez y la adaptación al cambio es algo que los caracteriza como generación (Rock, 1999; City of Portland, 2000).

Entre los factores que motivan a los miembros de la Generación X se menciona el reconocimiento, ser elogiados, tiempo para el intercambio de ideas con supervisores y gerentes, aprender destrezas mercadeables para el futuro, aprender cosas nuevas, trabajo placentero, tarea segmentada en metas a corto plazo, y recompensas inesperadas por trabajo bien hecho. Por otra parte, les resta motivación el escuchar hablar del pasado de la organización todo el tiempo, inflexibilidad con el manejo del tiempo, la adicción al trabajo, ser observados, sentirse no respetados, sentirse presionados a tomar decisiones y escuchar comentarios negativos sobre su generación (Bradford y Raines, citado en Anonymous, 1992; Burke, 1991).

Jurkiewics (2000) realizó un estudio con 241 empleados pertenecientes a la Generación de Baby Boomers y a la Generación X que trabajaban en organizaciones del sector público en los Estados Unidos. A los mismos le presentaron los siguientes 15 factores relacionados al ambiente de trabajo para que le asignaran orden de importancia del 1 al 15: oportunidad de aprender cosas nuevas, oportunidad de involucrarse en actividades de esparcimiento, oportunidad

de ejercer liderato, oportunidad de utilizar habilidades especiales, oportunidad para hacer contribuciones importantes en la toma de decisiones, estilo de supervisión liberal, facilidad para poder manejar presiones, oportunidad de desarrollo, variedad en las tareas y asignaciones, estabilidad, oportunidad de realizar tareas en beneficio de la sociedad, compañeros de trabajo amigables, salarios altos, prestigio y estatus social alto y trabajar como parte de un equipo. Al comparar ambos grupos se encontró que las similitudes entre ambas generaciones eran mayores que las diferencias. Las diferencias encontradas estaban asociadas con oportunidades de aprender cosas nuevas, sentirse libres de acomodar su vida y su trabajo y estilos de supervisión. Las dos primeras fueron seleccionadas como más importantes por los Baby Boomers que la Generación X, contrario a lo que la literatura señala. En la última los miembros de la Generación X la seleccionaron como más importante que la Generación de Baby Boomers.

Ritchie (1995) señala que los supervisores miembros de la Generación X no gustan de hacer reuniones por el mero hecho de hacerlas, sino que piensan que el tiempo se debe dedicar a producir resultados. Al hacerlas prefieren las reuniones informales y de intercambio de ideas. Por otro lado, Tulgan (citado en Hatch, 1999) establece que los supervisores pertenecientes a la Generación X delegan bien, están orientados al desarrollo de equipos de trabajo, gustan de ofrecer retrocomunicación a sus empleados y se enfocan más en resultados que en los horarios de trabajo. Sin embargo tienen dificultad para ejercer su autoridad, en el manejo de empleados problemáticos y en ser punitivos para obtener resultados.

Al revisar la literatura en Puerto Rico referente a las posibles diferencias entre estos dos grupos generacionales, se observa la ausencia de datos empíricos al respecto. Por tal

razón, esta investigación va dirigida a comenzar la tarea de recopilar información que describa ambos grupos y auscultar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en variables asociadas al ambiente del trabajo. Específicamente, este estudio tiene los siguientes objetivos:

1. Describir los participantes pertenecientes a la Generación de Baby Boomers y Generación X en las siguientes variables:

- Compromiso organizativo
- Nivel en que el empleado se involucra en su trabajo
- Frustración organizacional
- Satisfacción laboral
- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Disposición para el aprendizaje
- Historial de desempleo
- Orden otorgado a diferentes aspectos de vida
- Visión del futuro
- Planificación de la jubilación

2. Auscultar diferencias estadísticamente significativas en las variables antes mencionadas entre los participantes de ambas generaciones.

## Método

### *Participantes*

La muestra para este estudio consistió de 228 personas seleccionadas por disponibilidad. De este total, el 65% pertenece al género femenino y el restante 39% al género masculino. Las edades de los participantes fluctuaron desde 18 años hasta 60 años, siendo 37 años la edad promedio ( $DE=10.7$ ). En términos de preparación académica, el 52% posee un grado de bachillerato, 20% tiene créditos universitarios aprobados, 12% posee un grado de maestría,

5% posee un curso técnico y diploma de escuela superior respectivamente y un 4% posee un grado doctoral. El 70% reside en la zona norte del país, 12% en el oeste, 8% en la zona central, 7% en el este y 1% en el sur. En términos de estado civil, el 55% se encontraba casado al momento de realizar el estudio, 28% soltero, 14% divorciado y 2% tenía compañero(a).

El grupo de participantes llevaba desde 1 año hasta 41 años trabajando, con un promedio de 14.15 años trabajando ( $DE=10.12$ ). El 72% trabajaba al momento de realizar la investigación en organizaciones privadas, 22% en organizaciones públicas y el 5% en organizaciones cuasi-públicas. El 61% laboraba en el sector de servicio, 32% en ventas y 7% en el área de manufactura.

La muestra total fue dividida en dos grupos: Generación de Baby Boomers ( $n=110$ ) y Generación X ( $n=114$ ). En el grupo de Baby Boomers, las edades fluctuaron desde 36 años hasta 60 años, siendo 46 años la edad promedio ( $DE=5.72$ ). El 64% pertenece al género femenino y el restante 36% al género masculino. En términos de preparación académica, el 46% posee un bachillerato, 20% tiene aprobados créditos universitarios, 10% tiene un grado de maestría y diploma de escuela superior respectivamente, 6% aprobó algún curso técnico y el 6% posee un grado doctoral. La mayoría (71%) reside en el área norte del país, 12% reside en el área oeste, 9% en el este, 7% en el centro y 1% en el sur. Relacionado al estado civil, el 67% informó estar casado, 20% divorciado, 8% soltero y 3% tiene compañera(o). Este grupo lleva un promedio de 22 años trabajando ( $DE=8.05$ ) en su mayoría (62%) en organizaciones privadas y organizaciones públicas (30%) dedicadas al servicio (63%), ventas (29%) y manufactura (7%).

Por su parte el grupo perteneciente a la Generación X informó una edad mínima de 18 años y una máxima de 35

años, siendo 27 años la edad promedio ( $DE=3.9$ ). El 60% indicó pertenecer al género femenino y el restante 40% al género masculino. En términos de preparación académica, el 58% informó poseer un grado de bachillerato, 19% créditos universitarios, 12% maestría, 4% cursos técnicos y 3% doctorado. El 69% reside en el área norte del país, 12% en el área oeste, 8% en centro, 6% en el este y 2% en el sur. Relacionado al estado civil, el 47% informó estar soltero, 43% casado, 8% divorciado y 1% con compañera(o). En términos ocupacionales, se encontró que este grupo lleva un promedio de 3 años trabajando ( $DE=4.85$ ), en su mayoría (83%) en organizaciones privadas y un 16% en públicas, específicamente en el sector de servicio (59%), ventas (33%) y manufactura (7%).

### *Instrumentos*

Para la recopilación de los datos se utilizaron varios instrumentos. Primero se administró un cuestionario de datos demográficos en el cual se auscultó información referente al género sexual del participante, edad, preparación académica, zona de residencia, estado civil, tipo de organización para la cual trabaja y número de años que lleva trabajando. Además se incluyeron preguntas dirigidas a conocer si alguna vez estuvo desempleado, visión del futuro, ordenamiento de diferentes áreas de vida (comunidad, familia, relación de pareja, trabajo y religión), edad en que planifica jubilarse, si ha ahorrado para la jubilación y si planifica trabajar una vez se jubile.

Para obtener información sobre el compromiso organizativo de los participantes se utilizó la versión abreviada del Cuestionario de Compromiso Organizativo de Mowday, Steers y Porter (1979). El mismo se compone de nueve (9) reactivos con respuestas en un formato de escala tipo Likert

de siete (7) opciones que van desde "Absolutamente en desacuerdo" hasta "Absolutamente de acuerdo". Esta escala fue traducida para Puerto Rico por Ocasio (1985). Para la forma abreviada se ha obtenido un coeficiente alfa de .86 (Torres, 1995). Con la muestra del estudio actual se obtuvo un coeficiente alfa de .90.

Para medir el nivel en que el empleado se involucra en el trabajo se utilizó la versión abreviada de la escala de Lodahl y Kejner (1965). La misma se compone de seis (6) reactivos los cuales se contestan utilizando un formato tipo Likert de cinco (5) alternativas que van desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo". Para esta forma abreviada se han obtenido coeficientes alfa de .40 (Andújar y Martínez, 1996) y .51 (Torres, 1995). En el actual estudio se obtuvo un coeficiente alfa de .71.

Los datos referentes al nivel de frustración organizacional se obtuvieron utilizando la Escala de Frustración Organizacional desarrollada por Spector (1975), específicamente la forma abreviada de 8 reactivos desarrollada por Torres (1995) en Puerto Rico. Los reactivos se contestan en una escala tipo Likert de seis (6) alternativas que fluctúan desde "Totalmente de acuerdo" hasta "Totalmente en desacuerdo". Torres (1995) encontró un coeficiente alfa para la escala total de .93. Al analizar la consistencia interna de la forma abreviada en el presente estudio se obtuvo un coeficiente alfa de .84.

Para obtener información referente a la satisfacción laboral se utilizó la forma corta del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota de Weiss, Dawis, England y Lofquist (1968), traducción al español de Rodríguez (1994). El mismo consta de 20 reactivos a los cuales se responde en una escala tipo Likert de 5 opciones que fluctúan desde "Muy insatisfecho" a "Muy satisfecho". En estudios realizados en Puerto Rico se han encontrado coeficientes de confiabilidad

de .91 y .90 (Rodríguez,1994). En el presente estudio se obtuvo un coeficiente alfa de .91.

Por último, se utilizaron 2 subescalas de la Escala de Comportamientos Relacionados con el Mejoramiento Contínuo (ECMC) desarrollada por Andújar (1999). Específicamente se usaron las subescalas de flexibilidad y adaptación al cambio y disposición para el aprendizaje. Los análisis psicométricos realizados informan índices de consistencia interna de .76 y .90 respectivamente para las subescalas empleadas (Andújar Rojas y De Jesús Clavell, 2000). En el presente estudio dichas escalas obtuvieron coeficientes alfa de .73 y .71 respectivamente.

### *Procedimiento*

Los participantes de la investigación fueron contactados por estudiantes de un curso a nivel graduado. A cada uno de los participantes se le explicó por escrito el propósito de la investigación y se le invitó a participar de manera voluntaria. En esta misma comunicación se le garantizaron sus derechos de anonimato, confidencialidad y su derecho a abandonar el estudio en el momento en que lo considere necesario. Una vez el participante accedía a colaborar en la investigación se le entregaban los instrumentos anteriormente descritos. Se le proveía tiempo para responderlos y se le aclaraban las dudas que surgieran durante el proceso.

Al tener los instrumentos administrados, se procedió a tabularlos y analizar los datos utilizando el programa estadístico SPSS, versión 10. Primeramente se llevó a cabo un análisis de tipo descriptivo de las variables bajo estudio. Luego se llevaron a cabo comparaciones de medias entre los grupos bajo estudio en las variables seleccionadas. También, y como aportación adicional, se realizó un análisis de consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach de las escalas utilizadas.

## Resultados

El primer objetivo de esta investigación establecía que se describiría a cada generación en una serie de variables. Para el logro de dicho objetivo se sometieron los datos recopilados a un análisis descriptivo. En la Tabla 1 se registran las puntuaciones promedio y las desviaciones estándar obtenidas por cada grupo generacional en cada una de las escalas.

El segundo objetivo establecía auscultar diferencias estadísticamente significativas entre los grupos generacionales en los promedios de las sub-escalas antes mencionadas. La *t* obtenida para cada una de las sub-escalas indica que no se observan diferencias estadísticamente significativas a un nivel alfa de .05 o menor entre los participantes de la Generación de Baby Boomers y los de la Generación X. En la Tabla 1 se observan los resultados de las pruebas *t* para cada una de las sub-escalas.

**Tabla 1**

*Promedios y desviaciones estándar para cada sub-escala por generación*

| Sub-escala                          | <i>Baby Boomers</i> |       | <i>Generación X</i> |       | <i>t</i> |
|-------------------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|----------|
|                                     | M                   | DE    | M                   | DE    |          |
| Compromiso organizativo             | 48.68               | 12.35 | 47.18               | 12.14 | .910     |
| Nivel involucración en el trabajo   | 17.93               | 4.62  | 17.50               | 4.12  | -.718    |
| Frustración organizacional          | 16.25               | 7.46  | 17.94               | 8.23  | 1.58     |
| Satisfacción laboral                | 75.98               | 15.02 | 77.49               | 13.46 | .76      |
| Flexibilidad y adaptación al cambio | 33.84               | 4.00  | 34.22               | 4.00  | .71      |
| Disposición para el aprendizaje     | 38.13               | 2.59  | 38.09               | 2.69  | -.116    |

**Tabla 2**

*Promedios y desviaciones estándar para cada sub-escala por generación y género sexual*

| Sub-escala                                     | Baby Boomers |           |          |           | Generación X |           |          |           |
|--|--------------|-----------|----------|-----------|--------------|-----------|----------|-----------|
|  | Hombres      |           | Mujeres  |           | Hombres      |           | Mujeres  |           |
|  | <i>M</i>     | <i>DE</i> | <i>M</i> | <i>DE</i> | <i>M</i>     | <i>DE</i> | <i>M</i> | <i>DE</i> |
| Compromiso organizativo                        | 50.28        | 11.42     | 47.74    | 12.85     | 46.07        | 13.54     | 47.91    | 11.16     |
| Nivel involucración en el trabajo <sub>a</sub> | 19.75*       | 3.95      | 16.89*   | 4.68      | 18.05        | 3.96      | 17.15*   | 4.21      |
| Frustración organizacional                     | 15.13        | 6.59      | 16.90    | 7.90      | 19.30        | 8.78      | 17.04    | 7.79      |
| Satisfacción laboral <sub>b</sub>              | 82.79**      | 13.24     | 72.63**  | 4.79      | 77.73        | 13.60     | 77.32    | 13.47     |
| Flexibilidad y adaptación al cambio            | 33.85        | 33.85     | 33.84    | 3.91      | 33.83        | 4.19      | 34.50    | 3.89      |
| Disposición para el aprendizaje                | 38.0         | 2.58      | 38.16    | 2.61      | 37.73        | 3.38      | 38.32    | 2.11      |

<sub>a</sub> Diferencias significativas entre hombres Baby Boomers y mujeres Baby Boomers y entre hombres Baby Boomers y mujeres Generación X

<sub>b</sub> Diferencia entre hombres Baby Boomers y mujeres Baby Boomers

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Con el fin de explorar diferencias significativas entre las generaciones, que no hubiesen sido identificadas por las pruebas *t* realizadas, la muestra se dividió por género sexual y se sometió a un análisis de variación (ANOVA). Dicho análisis reflejó diferencias estadísticamente significativas en las escalas de involucración en el trabajo ( $F(220)=4.38$ ,  $p=.005$ ) y satisfacción laboral ( $F(206)=4.15$ ,  $p=.007$ ). Una vez detectadas las mismas se procedió a realizar la prueba para contrastes múltiples de Scheffé con el fin de identificar entre qué promedios específicamente se hallaban las diferencias estadísticamente significativas (ver Tabla 2).

En la escala de involucración en el trabajo la prueba de contrastes múltiples (Scheffe) reflejó diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de las mujeres de la Generación X (17.15) y los de los hombres de la Generación de Baby Boomers (19.75) ( $p=.028$ ). También se observaron diferencias entre los promedios de los hombres Baby Boomers (19.75) y las mujeres Baby Boomers (16.89) ( $p=.011$ ). En cuanto a la escala de satisfacción laboral, la prueba de contrastes múltiples identificó diferencias significativas entre las puntuaciones promedio de las mujeres Baby Boomers (72.63) y los hombres Baby Boomers (82.79) ( $p=.009$ ).

Como parte del primer objetivo, se solicitó a los participantes que ordenaran los siguientes cinco elementos de acuerdo a la importancia de éstos en sus vidas: comunidad, familia, relación de pareja, trabajo y religión. El número uno debía adjudicarse al elemento más importante y el número 5 al elemento menos importante. En la Tabla 3 se observan los rangos promedio otorgados por los participantes de ambos grupos generacionales a los cinco elementos. Se observa que el elemento más importante fue la familia seguido de las relaciones de pareja. El tercer elemento fue trabajo y el cuarto y quinto fueron religión y comunidad respectivamente. Este ordenamiento de los elementos más importantes en la vida de los participantes fue similar entre los miembros de ambos grupos generacionales. Sin embargo, en el caso de los participantes de la generación Baby Boomers, la religión y el trabajo obtuvieron el mismo rango.

**Tabla 3***Ordenamiento del rango promedio para las diferentes áreas de vida*

| Generación         | Baby Boomers | Generación X       |      |
|--------------------|--------------|--------------------|------|
| Familia            | 1.52         | Familia            | 1.48 |
| Relación de Pareja | 2.33         | Relación de Pareja | 2.21 |
| Trabajo            | 3.28         | Trabajo            | 3.19 |
| Religión           | 3.28         | Religión           | 3.44 |
| Comunidad          | 4.57         | Comunidad          | 4.65 |

Otra de las variables auscultadas fue el historial de desempleo. Como se observa en la Tabla 4, la mayoría de los que habían estado desempleados pertenecen a la Generación Baby Boomers (51.2%). En el caso de los que no habían estado desempleados, la mayoría (52.2%) pertenece a la Generación X. La asociación entre estas dos variables no resultó estadísticamente significativa.

**Tabla 4***Desempleado alguna vez por generación*

|    | <i>Generación Baby Boomers</i> |      | <i>Generación X</i> |      |
|----|--------------------------------|------|---------------------|------|
|    | N                              | %    | n                   | %    |
| Sí | 42                             | 51.2 | 40                  | 48.8 |
| No | 67                             | 47.5 | 74                  | 52.2 |

$$X^2 (1, N = 223) = .284, p=.677$$

A los participantes también se les preguntó sobre la forma en que perciben su futuro. Según se observa en la Tabla 5, la mayoría de los miembros de ambos grupos generacionales

tienen una percepción positiva del futuro, esto es, 98.2% los Baby Boomers y 99.1% los de la Generación X.

**Tabla 5**  
*Percepción del futuro entre los participantes*

|                         | <i>Positivo</i> |      | <i>Negativo</i> |     |
|-------------------------|-----------------|------|-----------------|-----|
|                         | N               | %    | n               | %   |
| Generación Baby Boomers | 107             | 98.2 | 2               | 1.8 |
| Generación X            | 112             | 99.1 | 1               | 0.9 |

De igual manera se formularon cuatro preguntas relacionadas con la jubilación. La primera de ellas iba dirigida a identificar la edad en que planifican jubilarse. Los participantes pertenecientes a la Generación de Baby Boomers informaron que aspiran jubilarse, como promedio, a los 58.93 años ( $DE=6.39$ ), mientras que los de la Generación X aspiran a jubilarse, como promedio, a los 55.93 años ( $DE=8.67$ ). Se realizó una prueba  $t$  y se encontraron diferencias estadísticamente significativa entre ambos grupos,  $t=-2.35$ ,  $p=.020$ .

Segundo, se auscultó la preparación económica de los participantes para la jubilación. En la Tabla 7 se presentan las respuestas por grupo generacional a la pregunta si contarán con dinero suficiente al momento de jubilarse. En el caso de los participantes que respondieron que contarán con dinero suficiente al momento de la jubilación, la mayoría (56.1%) pertenece a la Generación X. En el caso de los que contestaron que no contarán con dinero suficiente, la mayoría pertenecía a la Generación de Baby Boomers (64.9%). La asociación entre estas dos variables resultó estadísticamente significativa ( $p= .006$ ).

**Tabla 7***¿Contará con dinero suficiente para jubilarse?*

|    | <i>Generación Baby Boomers</i> |      | <i>Generación X</i> |      |
|----|--------------------------------|------|---------------------|------|
|    | N                              | %    | n                   | %    |
| Sí | 72                             | 43.9 | 92                  | 56.1 |
| No | 37                             | 64.9 | 20                  | 35.1 |

 $X^2(1, N = 221) = 7.47, p = .006$ 

En tercer lugar se auscultó si los participantes están ahorrando dinero para el momento de la jubilación. Como se observa en la Tabla 8 la mayoría de los que están ahorrando dinero para la jubilación pertenece a la Generación Baby Boomers (54.7%). Sin embargo, la mayoría de los que no están ahorrando pertenece a la Generación X. La asociación entre estas dos variables resultó estadísticamente significativa ( $p = .014$ ).

**Tabla 8***¿Está ahorrando dinero para la jubilación?*

|    | <i>Generación Baby Boomers</i> |      | <i>Generación X</i> |      |
|----|--------------------------------|------|---------------------|------|
|    | N                              | %    | n                   | %    |
| Sí | 81                             | 54.7 | 67                  | 45.3 |
| No | 28                             | 37.7 | 47                  | 62.7 |

 $X^2(1, N = 223) = 6.029, p = .014$ 

Por último, se exploró entre los participantes si esperaban trabajar después de la jubilación (ver Tabla 9). El 56.8% de los que informó que sí trabajarían pertenecen al grupo de los

Baby Boomers. Por el contrario, la mayoría de los que informaron de que no trabajarían después de la jubilación pertenece a la Generación X (57.0%). La asociación entre estas dos variables resultó significativa ( $p=.040$ ).

**Tabla 9**  
*¿Planifica trabajar después de jubilarse?*

|    | <i>Generación Baby Boomers</i> |      | <i>Generación X</i> |      |
|----|--------------------------------|------|---------------------|------|
|    | N                              | %    | n                   | %    |
| Sí | 54                             | 56.8 | 41                  | 43.2 |
| No | 55                             | 43.0 | 73                  | 57.0 |

$X^2(1, N = 223) = 4.20, p = .040$

### Discusión

La presente investigación se llevó a cabo con dos objetivos en mente. Primero, describir a los participantes pertenecientes a la Generación de los Baby Boomers y a los de la Generación X en una serie de variables relacionadas al ámbito laboral. Segundo, se pretendió explorar si existían diferencias significativas entre ambas generaciones en tales variables.

Relacionado al primer objetivo investigativo, se observaron puntuaciones promedio bastante similares entre los participantes de ambos grupos generacionales en las variables compromiso organizativo, nivel en que el empleado se involucra en su trabajo, frustración organizacional, satisfacción laboral, flexibilidad y adaptación al cambio y disposición para el aprendizaje. Luego, y como parte del segundo objetivo, se procedió a realizar la comparación estadística de los promedios. Dicho análisis no identificó

diferencias estadísticamente significativas entre éstos. Los investigadores no hallaron investigaciones intergeneracionales que consideraran las variables aquí estudiadas y que pudieran servir de apoyo a nuestros resultados. Sin embargo, se puede hacer referencia a Jurkiewics (2000) quien realizó un estudio en el cual comparó miembros de la Generación de Baby Boomers y de la Generación X en varios factores relacionados al ambiente de trabajo y concluyó que las similitudes entre ambas generaciones eran mayores que las diferencias. Esta investigadora entiende que el grado de similaridad entre estos dos grupos generacionales es mayor que lo que las creencias populares han destacado. También cita estudios realizados por Laabs y Hornblower quienes, de igual forma, establecen que las similitudes entre estos dos grupos generacionales son mayores que las diferencias.

Al analizar los datos tomando en consideración el género sexual de los participantes, se observaron diferencias estadísticamente significativas en la variable nivel en que el empleado se involucra en su trabajo, específicamente entre las puntuaciones promedio de los hombres de la Generación Baby Boomers y el de las mujeres, tanto de la Generación de los Baby Boomers como de la Generación X. Se observa que la puntuación promedio de los hombres de la Generación Baby Boomers fue más alto (19.75) que el de las mujeres de su propia generación (16.89) y el de las mujeres de la Generación X (17.15). Ritchie (1995) asegura que las mujeres de la Generación X, aunque están dispuestas a ganar un espacio en el mundo del trabajo no quieren abandonar su familia, trayendo esto una búsqueda de balance entre estas dos áreas de vida. Aunque una característica distintiva de una generación coherente es que sus miembros tienen preferencias, valores y metas similares, algunos investigadores sugieren que la orientación hacia la familia y el trabajo puede estar influida por el género sexual y la composición familiar (Eskilson y Wiley, 1989 citado en Burley, 1995).

En cuanto a la satisfacción laboral se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las puntuaciones promedio de los hombres y las mujeres de la Generación de los Baby Boomers. Específicamente, los hombres obtuvieron una puntuación promedio más alta (82.79) que las mujeres de su propia generación (72.63). Estos resultados son cónsonos con los datos encontrados por Cheung y Scherling (1999) y por Barrows y Wesson (2001) quienes han encontrado niveles más altos de satisfacción laboral entre hombres.

Al analizar las respuestas de los encuestados respecto al orden otorgado a diferentes aspectos de vida, ambos grupos generacionales coincidieron: familia, relación de pareja, trabajo, religión y comunidad. Este hallazgo es similar a lo informado por Pérez, Martínez y Andujar (1997) y por Martínez, Méndez y Maeso (1999) al estudiar muestras puertorriqueñas. En ambos estudios, la familia ocupa el primer lugar seguido por la relación de pareja o matrimonio. En un estudio realizado en Israel por Harpaz (1999) en dos periodos de tiempo diferentes (1981 y 1993), también la familia vino a ocupar el primer lugar al ser comparado con el trabajo, tiempo libre, comunidad y religión. De igual forma, cabe destacar que tanto en el actual estudio como en los dos anteriores realizados en Puerto Rico y el llevado a cabo en Israel, la comunidad y la religión tienden a ocupar los últimos dos lugares en intereses centrales de vida. Es importante resaltar que el papel que ocupa la familia y la pareja es cada vez más reconocido. El Centro Kunz de la Universidad de Cincinnati para el estudio de la familia y el trabajo (1998) encontró en una investigación con 500 personas que la mayoría de los encuestados reconocen que las demandas del trabajo son una amenaza constante para la familia. Los datos revelan que más allá del nivel educativo, ingreso y condición de empleo, la familia ocupa un lugar de preocupación

constante para los encuestados. Estos datos son similares a los encontrados en la Universidad de Rutgers (1999), donde en una encuesta con 1,000 empleados estos tienden a favorecer las organizaciones donde se ofrece flexibilidad para balancear las responsabilidades entre trabajo y familia (Work and Family Connection, 2001).

Otro punto a considerar en el orden otorgado a las diferentes áreas de vida es el hecho de que las sociedades occidentales tienden a poseer una orientación individualista antes que colectivista (Franzoi, 1996). Por lo que el ordenamiento observado en este estudio se sitúa dentro de este esquema, familia, pareja y trabajo dentro de un orden individual; religión y comunidad dentro de un orden colectivo.

Los hallazgos encontrados respecto al futuro y respecto a la jubilación entre los miembros de la Generación de Baby Boomers y la Generación X son cónsonos con los presentados por AARP (1999) y por Poulos y Smith (2000) donde los Boomers tienen preocupaciones respecto al futuro, en especial con los asuntos económicos, por lo que muchos se visualizan trabajando después de la jubilación y algunos se están preparando económicamente para ello. El hecho de que los miembros de la Generación X parecen menos preparados para enfrentar el futuro podría explicarse porque perciben la jubilación como algo que está temporalmente lejano y no merece demasiada atención todavía. Esto los lleva a visualizar su futuro considerando sus limitadas experiencias laborales. En este estudio los miembros de la Generación X informaron que se visualizan en la jubilación con dinero, no están ahorrando dinero actualmente para ese momento, no se ven trabajando después del mismo y esperan jubilarse antes que los miembros de la Generación de los Baby Boomers. Esto podría explicarse por la alta capacidad que se le atribuye a los miembros de la Generación X para manejar los cambios sociales que les ha tocado vivir (Hornblower, 1997) y ante

esto esperan manejar la jubilación como un cambio más de los que han enfrentado hasta ahora.

En términos del porcentaje de Baby Boomers que planifica trabajar luego de haberse jubilado se observa una tendencia similar a la de los Estados Unidos. En este estudio un 56.8% de los miembros de la Generación de Baby Boomers informó que planifica trabajar luego de haberse jubilado. Goldberg (2000) informa que de un 50% a un 75% de los Baby Boomers planifican trabajar a tiempo parcial durante su jubilación. En un estudio realizado en Puerto Rico por Márquez (1997) con trabajadores jubilados que retornaron a trabajar a tiempo parcial se encontró que el 58% lo hizo con el propósito de pagar su Seguro Social y el 32% lo hizo por razones económicas.

Como toda investigación, el presente estudio cuenta con una serie de limitaciones las cuales impiden la generalización de sus resultados. La principal de ellas es el procedimiento utilizado para obtener la muestra. Las muestras por disponibilidad, como es ésta, tienden a no ser representativas del universo del cual fueron extraídas. Como vemos en esta investigación, un alto porcentaje de los participantes residen en el área norte del país y trabajan en organizaciones privadas dedicadas principalmente a proveer servicios. Esto deja sin representación aquellos integrantes de la población que residen en otras áreas geográficas del país y que laboran en otros contextos organizacionales.

A pesar de las limitaciones señaladas, el presente estudio representa la primera investigación que explora el comportamiento de los miembros de la Generación de los Baby Boomers y de la Generación X en Puerto Rico. Los hallazgos aquí presentados aportan al entendimiento de estos dos grupos generacionales en el lugar de trabajo, proveyendo datos empíricos y no descripciones puramente anecdóticas. Se espera que este estudio provea la base para la realización

de otras investigaciones donde se ausculten las semejanzas, las diferencias o ambas de estos dos grupos generacionales. De esa forma contaremos con la evidencia empírica necesaria para hacer los ajustes en las practicas administrativas y organizacionales dirigidas a los empleados pertenecientes a los grupos generacionales estudiados.

## Referencias

- AARP (1999). Baby boomers envision their retirement: An AARP segmentation analysis. Obtenido en [http://research.aarp.org/econ/boomer\\_seg\\_1.html](http://research.aarp.org/econ/boomer_seg_1.html) (9/18/00).
- Andújar, C. (1999). *Manual de la Escala de comportamientos relacionados con el mejoramiento continuo (ECMC)*. San Juan: El autor.
- Andújar, C.A. y de Jesús, R. (2000). Desarrollo y validación de la Escala de comportamientos relacionados con el mejoramiento continuo (ECMC). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19, 24-37.
- Andújar, C.A. y Martínez, M.E. (1996). El nivel en que se involucran los empleados en el trabajo: Análisis psicométrico de la Escala de Lodahl y Kejner mediante las teorías clásica y moderna de la medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28, 109-134.
- Anonymous (1992). Management: baby busters enter the work force. *The Futurist*, 26 (3), 52-54.
- Barrows, D. y Wesson, T. (2001). A comparative analysis of job satisfaction among public and private sector professionals. *The Innovation Journal*. Obtenido en [http://www.innovation.cc/rev\\_arts/job\\_satisfaction2.htm](http://www.innovation.cc/rev_arts/job_satisfaction2.htm)

- Burke, R. J. (1994). Generation X: Measures, sex and age differences. *Psychological Reports*, 74, 555-562.
- Burley, K. A. (1995). Family variables as mediators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual-career men and women. *The Journal of Social Psychology*, 135 (4), 483- 495.
- Cheung, C.K. y Scherling S.A. (1999). Job satisfaction, work values, and sex differences in Taiwan's organizations. *The Journal of Psychology*, 133, 563-575.
- City of Portland/Multnomah County (2000). *Managing Generation X*. Obtenido en <http://www.ci.portland.or.us/affirm/GenX.html>.
- Franzoi, S. L. (1996). *Social psychology*. Madison: Brown y Benchmark.
- Goldberg, B. (2000). *Age works: What corporate America must do to survive the graying of the workforce*. New York: The Free Press.
- Graham, E. (1995). When boomers go bust. *The Wall Street Journal*. Obtenido en <http://www.detnews.com/menu/stories/23299.html>.
- Harpaz, I. (1999). The transformation of work values in Israel. *Monthly Labor Review Online*, 122.
- Hatch Woodward, N. H. (1999, marzo). The coming of the X man. *HR Magazine*, 74-80.
- Hornblower, M. (1997). *Great xpectations*. Obtenido en [www.time.com/time/magazine/1997/dom/970609/society.great\\_xpectat.html\(6/19/00\)](http://www.time.com/time/magazine/1997/dom/970609/society.great_xpectat.html(6/19/00)
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29 (1), 55-74.
- Kunz Center for the Study of Work & Family, University of Cincinnati (1998). *Survey of Ohio's working families*. <http://ucaswww.mcm.uc.edu/sociology/kunzctr/my2798pr.html> (4/12/01).

- Lodahl, J.M. y Kejner, M. (1965). The definition of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Márquez, M.H. (1997). *Satisfacción en el trabajo en retirados que regresan a trabajar y su relación con la edad, género, estado marital-familiar, estado de salud, educación y ocupación anterior*. Disertación inédita, Centro Caribeño de Estudios Postgraduados.
- Martínez Lugo, M.E., Méndez Collada, V. y Maeso Flores, R. (1999). La centralidad del trabajo y los intereses centrales de vida en una muestra de empleados jóvenes y envejecidos en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 12, 77-91.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- NeoPolitique (1996). Generation X: Unplugged. <http://members.aol.com/jdwillard/info-105.html> (6/21/00).
- Ocasio, K. (1985). *El compromiso organizativo y su relación con la edad, años de servicio y la percepción de algunas variables de ambiente de trabajo*. Disertación inédita, Centro Caribeño de Estudios Postgraduados.
- Pérez Santiago, J.A., Martínez Lugo, M.E. y Andújar Rojas, C. (1997). Comparación de los intereses centrales y la satisfacción de vida del empleado con VIH/SIDA y el empleado sin VIH/SIDA. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 16, 135-152.
- Poulos, S. y Simith, D. (2000). *The aging Baby Boom: Implications for employment and training programs*. <http://www.urban.org/aging/abb/agingbaby.html> (9/18/00).

- Ritchie, K. (1995). *Marketing to generation X. American Demographics*. [http:// http://hometown.aol.com/boomersint/articles.html](http://hometown.aol.com/boomersint/articles.html).
- Rock, M. E. (1999). *The wounded healer – II*. [http:// www.canadaone.com/enzine/sept99/corporate\\_learning2.html](http://www.canadaone.com/enzine/sept99/corporate_learning2.html) (9/18/00).
- Rodríguez, G. (1994). *La satisfacción en el trabajo y su relación con la percepción de un grupo de empleados con respecto a distintas variables del ambiente laboral*. Disertación doctoral inédita. Centro Caribeño de Estudios Postgraduados, San Juan, P.R.
- Spector, P.E. (1975). Relationship of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60, 635-637.
- Thomas, W. (1996). *X the “generation x”*. [http:// members.aol.com/jdwillard/info-115.html](http://members.aol.com/jdwillard/info-115.html) (6/15/00).
- Torres, C. (1995). *“Traducción, adaptación y determinación de características psicométricas de la escala” “Organizational Frustration Scale” en una muestra de empleados en Puerto Rico*. Disertación inédita. Centro Caribeño de Estudios Postgraduados, San Juan, P.R.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. y Lofquist, L.H. (1968). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. Minneapolis: University of Minnesota.
- Work and Family Connection (2000) Important work-life studies. [http://www. workfamily.com/open/studies.html](http://www.workfamily.com/open/studies.html) (4/12/01).
- Zemke, R. , Raines, C. y Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM.