
Las generaciones en el trabajo en Puerto Rico: Una mirada desde la psicología industrial-organizacional y las etapas del desarrollo

Alondra del Valle Lago¹, Miguel Martínez-Lugo¹ & Ramón Rodríguez-Montalbán¹

¹Universidad Albizu

Recibido: 15 de agosto de 2019 / Aceptado: 5 de diciembre de 2019

Resumen

El propósito de este estudio es comprender si verdaderamente existen diferencias generacionales y/o etapa de desarrollo en cuanto a las variables de significado del trabajo, motivación, centralidad del trabajo e intención de abandono. La muestra estuvo compuesta de 948 participantes de diferentes organizaciones en Puerto Rico. Hubo diferencias significativas por generaciones en las variables de centralidad e intención de abandono. Hubo diferencias significativas por etapas del desarrollo entre las variables de centralidad, motivación e intención de abandono. No se encontraron diferencias significativas para la variable de significado del trabajo por generaciones ni por etapa de desarrollo.

Palabras claves: generaciones, etapas de desarrollo, variables organizacionales

Abstract

The purpose of this study is to understand if there are truly differences between the generations or development stage and the meaning of work, motivation, work centrality and intention to quit. The sample was composed of 948 participants from different workplaces in Puerto Rico. There were significant differences by generations in work centrality and intention to quit. There were significant differences by stages of development in centrality, motivation and intention to quit. No significant differences were found for the meaning of the work by generations or by stage of life development.

Keywords: generations, stages of development, organizational variables

¹ Toda comunicación relacionada a este artículo debe dirigirse a la autora principal al siguiente correo electrónico: aidvl123@gmail.com

En años recientes, la literatura popular publica y mercadea la necesidad de poder entender, diferenciar y acomodar a las distintas generaciones que hoy día se encuentran en el lugar de trabajo (Bretcon, Walker & Jones-Farmer, 2014; Stark, 2017). Estas alegadas diferencias solo describen características conglomeradas de cada generación las cuales están creando “conflictos” en los lugares de trabajo de distintas industrias en cuanto al manejo, gerencia, supervisión y estilos de trabajo, de liderazgo y de comunicación, entre otras variables organizacionales (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012; Zemke, Raines, Filipczack, 2000). Una posible consideración ante esto es que en los lugares de trabajo pueden estar ocurriendo malentendidos y generalizaciones acerca de la diversidad por edad, por etapa de vida, por tipo de personalidad o por diferencias individuales, expectativas del trabajo y/o de la carrera (Deal, 2007).

Campbell, Twenge y Campbell (2017) argumentan que, dado a la controversia y la discrepancia entre la literatura popular y la científica, se debe repensar si verdaderamente el termino generación es un constructo social útil y capaz de establecer límites claros sobre las diferencias que cada grupo generacional podrá tener. Estos autores presentan que la perspectiva al estudiar las generaciones debe ser multidimensional ya que otros factores como la cultura, la historia y la identificación generacional presentan, al menos teóricamente, una mayor repercusión en cómo una generación se formará. Estos factores crean un flujo de cambio constante en cuanto a las actitudes, los valores y los rasgos de personalidad que un individuo podrá desarrollar según el contexto histórico y cultural en el que se encuentre.

Las generaciones en el trabajo

El fenómeno de las generaciones en el contexto del trabajo trae una mentalidad de competencia y de “nosotros contra ellos” (Zemke et al., 2000). Esto a su vez, resulta en diversos conflictos a raíz de un choque de principios, valores, ética y personalidad en cuanto a cómo se debe trabajar. Zemke et al. presentan que, ante esta diversidad generacional en el campo laboral, las organizaciones deben valorar y percibir como fortalezas las diferencias generacionales que se encuentran entre sus empleados. Sin embargo, a esto le responde el estudio de Bretcon et al. (2014) en donde se argumenta que las organizaciones deben ser cautelosas al implementar estrategias en los procesos organizacionales de reclutamiento, selección, adiestramiento, ascenso y evaluación de desempeño para acomodar las necesidades de las diferentes generaciones que estén presentes en el lugar de trabajo, ya que se podría estar entrando accidentalmente en la discriminación por edad. Para Campbell, Twenge y Campbell (2017) esta precaución surge a partir de que la evidencia científica presentada para sustentar dichas estrategias basadas en las diferencias generacionales es discrepante, ya que podría estar surgiendo de estudios transversales que no necesariamente podrán ser replicados o generalizables dado a que son estudios que ocurren y se miden una vez en el tiempo.

Asimismo, es importante contextualizar que este énfasis en las generaciones surge mayormente en los Estados Unidos. La replicabilidad de las características generacionales en contextos organizacionales de diversos países creadas bajo el contexto estadounidense solo se limitará a la superficialidad de las tendencias poblacionales y no al análisis histórico, cultural y global que los resultados de los cambio y movimientos sociales de un país pueda tener. A continuación, la descripción que se hace de las diferentes generaciones.

Baby Boomers en el trabajo

Algo particular de esta generación es que se argumenta que buscan trabajos en donde se les ofrezcan oportunidades de crecimiento dentro de una misma empresa, creando un sentido de lealtad con esta, por lo que no suelen cambiar o abandonar el trabajo frecuentemente (Howe et al., 2007; Lancaster et al., 2002; Strauss & Howe, 1991; Zemke et al., 2000;). Según Lancaster et al. (2002) a los Baby Boomers les interesa tener una carrera en donde se les rete, en donde, al completarlos se conviertan en oportunidades que los lleve al reconocimiento visible y a enfrentar y superar nuevos retos laborales. Sin embargo, es importante señalar que este sentido de lealtad no necesariamente significará que les apasiona o les brinda un sentido de significado por el trabajo que realizan (Lancaster et al., 2002).

La Generación X en el trabajo

Los miembros de esta generación son extremadamente hábiles, ingeniosos e independientes y confían en sí mismos y en sus pares para lograr alcanzar las metas laborales que se hayan propuesto (Zemke et al., 2002). Esta generación entiende que el tener trabajo no es una garantía de estabilidad o seguridad económica, ya que en cualquier momento y sin advertencia alguna se podrían quedar sin este (Zemke et al., 2002). Por lo cual, no necesariamente tendrán un gran sentido de centralidad en su trabajo, dado a su necesidad de balance y de desconexión del trabajo luego de culminar sus labores diarias (Zemke et al., 2000; Lancaster et al., 2002). Un factor que puede motivar a los individuos de esta generación es el que una empresa decida invertir en la educación superior de sus empleados, ya que de esta manera los miembros de esta generación pueden generar un repertorio de conocimientos, habilidades y experiencias que les brinda un sentido de preparación para el futuro. En cuanto a la movilidad de trabajo y la intención de abandono se

describe a esta generación como los más propensos a estar moviéndose de trabajo en trabajo (Zemke et al.; 2000, Lancaster et al.; 2002).

Los Millenials en el trabajo

Este grupo generacional construyen una carrera paralela, pues son capaces de tener varios trabajos a la vez y pueden realizarlos satisfactoriamente (Lancaster, et al., 2002). Además, se les describe como optimistas hacia el futuro, pero con una visión realista del presente, conocen cómo combinar el trabajo en equipo, el uso de la tecnología y la integración de actitudes positivas que los ayude a alcanzar sus metas (Zemke et al., 2000). Por otro lado, Strauss y Howe (1991) indican que los Millenials se caracterizan por la promoción de valores cívicos entre la comunidad y la reestructuración de las instituciones sociales para el bien común. También, se les describe como resilientes, dedicados al trabajo y conscientes de sacrificar sus intereses personales por trabajar por el bien colectivo (Zemke et al., 2000).

Las diferencias y semejanzas generacionales en el contexto del trabajo. Algunos estudios presentan que las generaciones difieren entre sí en el contexto del trabajo. Ertas (2015) encontró que, en comparación con las demás generaciones, los Millenials contaban con una probabilidad cinco veces mayor de encontrarse insatisfechos con sus trabajos y considerar el abandonar su puesto, lugar y sector de trabajo. Martínez, Rodríguez y Vargas (2003) exploraron las diferencias y similitudes entre los Baby Boomers y la generación X en el área laboral de Puerto Rico. Las variables que se midieron en este estudio fueron: compromiso organizacional, satisfacción laboral, nivel en que el empleado se involucra en el trabajo, frustración organizacional, flexibilidad y adaptación al cambio, disposición para el aprendizaje, historial de desempleo, intereses centrales de vida y

planificación de la jubilación. Los resultados indican que las generaciones estudiadas no diferían significativamente una de la otra en cuanto a las variables de estudio (Martínez et. al, 2003), al contrario, observaron que estas generaciones mayormente convergían. En otro estudio de Sepúlveda-Nichols (2000) auscultó las diferencias en rasgos de personalidad entre trabajadores de las Generaciones Baby Boomers y X. Los hallazgos del estudio presentan que las similitudes entre las Generaciones Baby Boomers y X son mayores que las diferencias, ya que las diferencias entre rasgos de personalidad se podían observar más por el género sexual y por edad, que por pertenecer a alguna de las generaciones bajo estudio.

Etapas del desarrollo humano

Un enfoque que se debe considerar al momento de estudiar las diferencias en actitudes, valores u opiniones relacionadas al trabajo es brindarle una mayor atención a la etapa del desarrollo humano en la que se encuentre la persona que a su membresía generacional. Esto dado a que más allá de que se categorice a una persona bajo una generación debido a su año de nacimiento, la etapa de desarrollo en la que se encuentre puede proveernos una mirada más profunda en cuanto a los procesos psicológicos que esté atravesando en su vida. Es decir, las etapas del desarrollo humano son capaces de explicar los cambios que vive una persona en su visión del mundo, sus virtudes, sus creencias y sus valores (Arnett, 2000; Erikson, 1968). Asimismo, para muchos adultos, el trabajo, suele ser una principal fuente de sentido de propósito en donde se realizan actividades relacionadas a este (Willis & Reid, 1999). De acuerdo con los autores, el trabajo es la manera en que el adulto se integra y se reconoce como miembro de una comunidad mayor. Por lo tanto, el desarrollo de la adultez se caracteriza por la variación de experiencias y actitudes de persona a persona (Willis & Reid, 1999). Para

propósitos de este estudio al hablar sobre las etapas de desarrollo, nos referimos a las etapas de: adultez temprana, adultez mediana y adultez mayor.

Adultez temprana. Esta etapa abarca desde los 18 años hasta aproximadamente los 40 años. En esta etapa los individuos se encuentran en un flujo continuo de cambio en ruta a la adultez. Asimismo, se caracteriza por ser un periodo en donde las personas intentan entender su rol en el contexto del trabajo, relaciones interpersonales, entre otras áreas (Erickson, 1968; Arnett, 2000; Super, 1957; 1986).

Adultez mediana. Esta etapa fluctúa desde los 40 años hasta aproximadamente los 65 años. Esta etapa se caracteriza por un proceso de reflexión en cuanto al legado que la persona quiere dejar en el mundo, sea mediante su familia, trabajo o comunidad. Asimismo, se encuentran velando por la seguridad laboral de su puesto, asegurar un desempeño satisfactorio y competente, y aprovechar las oportunidades de crecimiento que surjan. También buscan cumplir con lo esperado de su puesto, mantenerse informado y actualizados en la innovación de procesos y tecnologías necesarias para su rutina de trabajo (Erickson, 1968; Arnett, 2000; Super, 1957; 1986).

Adultez mayor. Esta etapa surge desde los 65 años y culmina con la muerte de la persona. En esta etapa se suelen contemplar los logros alcanzados a través de su trayectoria de vida. Se genera un sentimiento de unicidad, aceptación y coherencia en cuanto a las experiencias que se han vivido. En el ámbito laboral suelen atravesar una desaceleración del flujo de trabajo al que manejaba cuando eran jóvenes en ruta a su jubilación (Erickson, 1968; Arnett, 2000; Super, 1957; 1986).

Hay varias investigaciones sobre variables laborales y su manifestación en las etapas del desarrollo. Martínez-Lugo,

Méndez Collada y Maeso Flores (1999) realizaron un estudio sobre la centralidad del trabajo y los intereses centrales de vida, donde compararon dos grupos: jóvenes y viejos. En cuanto a la centralidad del trabajo, el grupo de empleados envejecidos obtuvo puntuaciones mayores que la de los empleados jóvenes. También, se observó que cuando la edad aumentaba, la puntuación promedio en la variable centralidad del trabajo también aumentaba.

Los estudios presentados ejemplifican cómo las etapas del desarrollo humano generan cambios graduales con relación a las actitudes, los pensamientos y los comportamientos que una persona pudiese tener a lo largo de su carrera. Esto implica que los individuos irán adquiriendo nuevas perspectivas sobre las dimensiones de su vida al atravesar las distintas etapas de desarrollo (Arnett, 2000; 2015). Por lo tanto, es posible que se pudiesen observar en el lugar de trabajo en cuanto a cómo las personas de distintas edades muestran sentirse motivadas, les brindan un grado de significado a su labor, entienden qué tan central es el trabajo y considerarían movilizarse de trabajo o carrera.

Motivación intrínseca

El lugar de trabajo es uno de los principales contextos en donde la motivación se estudia, esto debido a los resultados que una persona pueda o no producir en este. La motivación intrínseca se refiere a cuando una persona se siente inspirado a realizar algo. Por lo tanto, toda su energía irá dirigida a completar alguna actividad o meta (Deci & Ryan, 2000). Según Amabile (1993) una persona que esté motivada intrínsecamente con su trabajo tenderá a producir trabajo de alta calidad, será persistente, creativa y dispuesta a colaborar.

Significado del trabajo

El significado del trabajo se refiere a cómo las personas hacen o encuentran un significado positivo al trabajo que estén realizando, aun cuando este no sea muy deseable (Wrzesniewski, 2003). Este significado puede surgir de las experiencias, interacciones y las interpretaciones que una persona le proporcione al trabajo que realiza (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Por lo tanto, el significado provee un punto de partida a la persona sobre las expectativas que puede formar a base de este conglomerado de creencias, valores y experiencias (MOW, 1987).

Centralidad en el trabajo

La centralidad se refiere al grado de importancia que las personas les otorgan a sus trabajos en cualquier momento (MOW, 1987; Paullay, Alliger y Stone-Romero 1994; Sharabi & Harpaz, 2010). A su vez, esta se divide en dos vertientes; una relativa y la otra absoluta (Sharabi et al., 2010). La centralidad laboral relativa se refiere a cuando una persona compara la importancia de su trabajo con otras áreas de su vida (i.e. familia). Mientras que la centralidad laboral absoluta se refiere al significado y la importancia que la persona le otorgue al trabajo.

Intención de abandono

La intención de abandono surge de la probabilidad en que una persona puede decidir cambiar de trabajo en un tiempo determinado ya sea de carrera o de lugar de trabajo (Kaur, Mohindru y Pankaj, 2013). Kaur et al. (2013) indican que hay variables demográficas como la edad, el género, la educación, los años de experiencia, entre otros que pueden servir de predictores ante la intención de abandono.

Dada a la información presentada, surge la necesidad de conocer cómo las variables

de motivación intrínseca, significado del trabajo, la centralidad del trabajo y la intención de abandono se diferencian o asemejan en una muestra de empleados en Puerto Rico. La pregunta de investigación que dirige este estudio es la siguiente: ¿Existen diferencias generacionales que estén incidiendo en la motivación, el significado del trabajo, la centralidad y la intención de abandono en un grupo de empleados en Puerto Rico? Para contestar esta interrogante se generaron las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. Existirán diferencias estadísticamente significativas en la motivación según la generación a la que pertenece el participante de la investigación (Baby Boomer, X o Millennial).

Hipótesis 2. Existirán diferencias estadísticamente significativas en la variable de significado del trabajo según la generación a la que pertenece el participante de la investigación (Baby Boomer, X o Millennial).

Hipótesis 3. Existirán diferencias estadísticamente significativas en la centralidad del trabajo según la generación a la que pertenece el participante de la investigación (Baby Boomer, X o Millennial).

Hipótesis 4. Existirán diferencias estadísticamente significativas en la intención de abandono según la generación a la que pertenece el participante de la investigación (Baby Boomer, X o Millennial).

Justificación

Los estudios presentados son algunos de los ejemplos de las investigaciones empíricas sobre las diferencias y/o similitudes que puede existir entre las diferentes generaciones en un contexto de trabajo. No obstante, es necesario contextualizar que las generaciones no son

consideradas un fenómeno psicológico. Asimismo, debemos destacar que las teorías de las etapas de desarrollo nos explican ampliamente los fenómenos psicosociales que podrá atravesar un ser humano según las diferentes etapas. Debido a esto se presenta la necesidad de reflexionar e indagar si el modelo de las etapas del desarrollo humano pudiera describir y/o explicar los comportamientos de las personas que se encuentran dentro del contexto laboral, y si en efecto son diferentes o similares en cuanto a algunas variables organizacionales, tales como la motivación intrínseca, el significado del trabajo, la centralidad del trabajo y la intención de abandono. Se seleccionaron estas variables debido a que los resultados de los comportamientos que surgen de estas pueden impactar positiva o negativamente el desempeño y la productividad de una organización (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2000; Kaur, et al., 2015; MOW, 1987; Pérezgonzález & Díaz, 2005; Velando, 2004).

Participantes

La muestra final para este estudio estuvo compuesta de 948 participantes. Las edades de estos fluctúan entre los 21 años a los 70 años ($M=36.02$, $DE=10.97$). El 65.4% de los participantes fueron mujeres y el 34.6% fueron hombres. El 78.3% indicó ser empleado a tiempo completo. El sector para el cual la mayoría trabaja es el sector de servicio (22.6%). En cuanto a años trabajando fluctuaba entre 0 a 54 años ($M=36.02$, $DE=10.97$). En cuanto a preparación académica el 40% indicó poseer un bachillerato/licenciatura. El 28.5% indicó realizar tareas de supervisión. En cuanto a la generación a la que pertenecen los participantes, el 7.3 % ($n=69$) pertenecen a la generación de los Baby Boomers, el 30.9% ($n=293$) pertenecen a la generación X, y finalmente, el 61.8% pertenecen a la generación Millennial. En cuanto a las etapas de desarrollo, el 68% ($n=653$) de los participantes pertenecen a la

etapa de adultez temprana, el 28.5% (n= 270) de los participantes pertenecen a la etapa de adultez mediana, y el 2.6% (n= 25) de los participantes pertenecen a la etapa de adultez mayor.

Instrumentos

Hoja de datos demográficos. El cuestionario de datos generales solicitó información referente al género sexual, la edad, la preparación académica, el número de años trabajando, el tipo de organización donde trabaja, el sector de industria para la cual trabaja, si se encuentra en un rol de supervisión y el tipo de jornada que lleva a cabo (si es a tiempo completo o a tiempo parcial).

Escala de motivación intrínseca. La sub-Escala de Motivación Intrínseca de Situational Motivation Scale (SIMS) de Guay, Vallerand y Blanchard (2000) consta de cuatro ítems que se responden en una escala tipo Likert de siete anclajes que fluctúa desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). Los ítems de esta escala presentan una razón por la que una persona realiza el trabajo. Un ejemplo de un ítem sería, “Porque me siento bien realizado”. Esta subescala cuenta con un valor de consistencia interna α de Cronbach de .95.

Escala breve de centralidad del trabajo. La escala de centralidad del trabajo de Martínez-Lugo, Rodríguez-Montalbán y Andújar (2015) consta de ocho ítems que se responden en un formato de respuesta tipo Likert de siete anclajes que fluctúa desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). Los ítems de esta escala presentan la importancia que una persona le atribuye al trabajo. Un ejemplo de ítem de esta escala es “El trabajar me define como persona”. Esta escala cuenta con un valor de consistencia interna α de Cronbach de .87.

Escala de significado del trabajo. La Escala del Significado de la Tarea de Rodríguez Montalbán, Martínez Lugo y Sánchez Cardona (2015) consta de tres ítems que se responden en una escala tipo Likert con siete anclajes de respuesta que fluctúa desde 0 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo). Los ítems de esta escala presentan el significado que una persona ha construido hacia el trabajo. Un ejemplo de un ítem es, “Mi trabajo afecta significativamente la vida de otras personas dentro de la organización.”. Esta escala cuenta con un valor de consistencia interna α de Cronbach de .75.

Escala de intención de abandono. La Escala de Intención de Abandono de Rodríguez-Montalbán, Sánchez y Martínez Lugo (2014), consta de cuatro ítems que se responden en una escala tipo Likert con siete anclajes de respuesta que fluctúa desde 0 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo). Los ítems de esta escala presentan razones por la que una persona pensaría en abandonar el trabajo. Un ejemplo de un ítem es, “Si tuviera otra oferta de empleo, me iría de esta organización”. Esta escala cuenta con un valor de consistencia interna α de Cronbach de .93.

Procedimiento

Para este estudio se realizó un análisis de datos secundarios. Estos provienen de la investigación realizada por Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo, Ortega-Santori, del Valle-Lago, Rosario-Rodríguez, Gómez-Caicedo, Vázquez, González, Rivera y Serrano (2016). Se les solicitó permiso a los investigadores principales para realizar un estudio de datos secundarios. Esta investigación contó con la aprobación de la junta de revisión ética institucional de la Universidad Carlos Albizu, que protege los derechos de los participantes. A los participantes se les garantizaron sus derechos de voluntariedad, anonimato, confidencialidad y el poder

abandonar el estudio en el momento en que lo desearán.

Para cumplir con el propósito de la investigación, se realizaron las transformaciones de la variable edad a la variable generación y de la variable edad a la variable etapa del desarrollo. Esto se realizó tomando en consideración la edad reportada por los participantes al momento de su participación en la investigación primaria y de ahí se categorizó las mismas bajo la generación y etapa de desarrollo correspondiente.

Resultados

Se realizaron los análisis descriptivos para las variables de estudio, al igual que, los análisis de distribución normal para poder identificar el tipo de prueba estadística que se utilizaría para el análisis estadístico. Asimismo, se realizó los análisis de normalidad, utilizando la prueba Shapiro-Wilks para conocer si las variables se distribuían normalmente. En este caso las pruebas de normalidad Shapiro-Wilks presentaron que para las cuatro variables bajo estudio los datos no se ajustan a una distribución normal en cuanto a la membresía generacional. Para la variable de motivación intrínseca los resultados indican que esta no se distribuye normalmente para los grupos de Baby Boomers $D(59) = 0.917, p < .001$, generación X $D(263) = 0.969, p < .001$, y la generación Millennial $D(566) = 0.962, p < .001$. Por otro lado, esta prueba también indicó que los datos no se distribuían normalmente para la variable de significado del trabajo para los grupos de la generación Baby Boomers $D(63) = 0.833, p < .001$, generación X $D(286) = 0.962, p < .001$, y la generación Millennial $D(584) = 0.971, p < .001$. Asimismo, esta prueba indicó que los datos no se distribuían normalmente para la variable de centralidad del trabajo para los grupos de la generación Baby Boomers $D(61) = 0.962, p < .001$, generación X $D(286) = 0.991, p < .001$, y la generación Millennial $D(576) = 0.985, p$

$< .001$. Finalmente, esta prueba indicó que los datos no se distribuían normalmente para la variable intención de abandono para los grupos de la generación Baby Boomers $D(64) = 0.919, p < .001$, generación X $D(288) = 0.953, p < .001$, y la generación Millennial $D(583) = 0.970, p < .001$. Por lo tanto, se utilizó la prueba estadística H de Kruskal Wallis para datos no paramétricos para comparar los promedios de rango y poner a prueba las hipótesis. A continuación, los resultados para cada hipótesis de estudio.

Para la Hipótesis 1, los resultados de la prueba H Kruskal Wallis revelan que no existen diferencias significativas en los niveles de motivación intrínseca $H(2) = 3.96, p = .138, \eta^2 = .002$, los Baby Boomers (M rango = 4.50), la generación X (M rango = 4.30) y los Millennials (M rango = 4.36). Para poner a prueba la Hipótesis 2 se realizó el análisis Kruskal Wallis y se encontró que no existen diferencias significativas en los niveles de significado del trabajo $H(2) = .797, p = .671, \eta^2 = .001$, los Baby Boomers (M rango = 4.64), la generación X (M rango = 4.76) y los Millennials (M rango = 4.67). Para poner a prueba la Hipótesis 3 se realizó el análisis Kruskal Wallis y se encontró que sí existen diferencias significativas en los niveles de centralidad del trabajo $H(2) = 13.07, p = .001, \eta^2 = .011$, los Baby Boomers (M rango = 4.34), la generación X (M rango = 3.70) y los Millennials (M rango = 3.62). Los análisis post hoc para la prueba Kruskal Wallis presentan que las diferencias se encuentran entre el grupo de Baby Boomers y Millennials ($p = .001$) y entre el grupo de Baby Boomers y la generación X ($p = .010$). Para poner a prueba la Hipótesis 4, se realizó el análisis Kruskal Wallis y se encontró que sí existen diferencias significativas en los niveles de intención de abandono $H(2) = 52.77, p = .000, \eta^2 = .053$, los Baby Boomers (M rango = 1.86), la generación X (M rango = 2.53) y los Millennials (M rango = 3.30). Los análisis post hoc para la prueba Kruskal Wallis

presentan que las diferencias se encuentran entre el grupo de Baby Boomers y la generación X ($p=.037$) y entre el grupo de Baby Boomers y los Millenials ($p=.000$), y entre el grupo de la generación X y los Millenials ($p=.000$).

Análisis posteriores

Los resultados de las hipótesis de investigación que se plantearon presentan que existen tanto semejanzas como diferencias entre las generaciones. Como parte de un análisis adicional, procedimos a explorar diferencias en las variables por etapas de desarrollo. Para esto se realizó una transformación de la variable edad a la variable etapa de desarrollo, y se categorizó a cada participante bajo la etapa correspondiente.

Esto se debe a que las teorías de desarrollo permiten un marco teórico más robusto para explicar las diferencias entre los grupos y pudiese ayudar a profundizar efectivamente en cómo los resultados de las experiencias psicosociales de estas pudiesen influir en la manera en que la persona construye su visión del trabajo, particularmente en la motivación intrínseca, el significado del trabajo, la centralidad del trabajo y la intención de abandono (Alcover & Topa, ; 2018; Dychtwald, et al.; 2006; Martínez, et al.; 1999; Super, 1986; Willis & Reid, 1999,). Por lo tanto, al indagar sobre este asunto se decide evaluar si existen diferencias significativas según las etapas de desarrollo en las variables de motivación, significado, centralidad e intención de abandono. Para esto, se realizó los análisis de normalidad, utilizando la prueba Shapiro-Wilks para conocer si las variables se distribuían normalmente. Los resultados revelan que para las cuatro variables bajo estudio los datos no se ajustan a una distribución normal en cuanto a la etapa del desarrollo. Para la variable de motivación intrínseca los resultados indican que esta no se distribuye normalmente para la etapa de

desarrollo de la adultez temprana $D(628) = 0.963$, $p < .001$, la adultez mediana $D(242) = 0.952$, $p < .001$, y la adultez mayor $D(18) = 0.962$, $p < .001$. Asimismo, esta prueba también indicó que los datos no se distribuían normalmente para la variable de significado del trabajo para la etapa de desarrollo de la adultez temprana $D(651) = 0.971$, $p < .000$, la adultez mediana $D(262) = 0.949$, $p < .000$, y la adultez mayor $D(20) = 0.906$, $p < .000$. Para la variable de centralidad del trabajo los resultados indican que no se distribuye normalmente para el grupo de la etapa de desarrollo de la adultez temprana $D(642) = 0.985$, $p < .005$, la adultez mediana $D(262) = 0.987$, $p < .000$, y la adultez mayor $D(19) = 0.954$, $p < .001$. Para la variable de intención de abandono los resultados indican que no se distribuye normalmente para el grupo de la etapa de desarrollo de la adultez temprana $D(649) = 0.968$, $p < .000$, la adultez mediana $D(265) = 0.954$, $p < .000$, y la adultez mayor $D(21) = 0.874$, $p < .001$. Por lo tanto, se procedió a realizar la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis y análisis del tamaño del efecto correspondiente para las variables del estudio.

Para explorar si existen diferencias entre la motivación intrínseca por etapas del desarrollo, se realizó el análisis Kruskal Wallis y se encontró que sí existen diferencias significativas en los niveles de motivación intrínseca $H(2) = .608$, $p = .738$, $\eta^2 = .001$, la etapa de desarrollo de adultez temprana (M rango= 4.35), adultez mediana (M rango= 4.33) y la adultez mayor (M rango = 4.88). Los análisis post hoc para la prueba Kruskal Wallis presentan que las diferencias se encuentran entre el grupo de la adultez temprana y adultez mayor ($p = .009$, y también, entre el grupo de la etapa de desarrollo de adultez mediana y la adultez mayor ($p = .006$). Para la variable de significado del trabajo se realizó el análisis Kruskal Wallis y se encontró que no existen diferencias significativas en los niveles de significado del trabajo $H(2) = .608$, $p = .738$, $\eta^2 = .001$,

la etapa de desarrollo de adultez temprana (M rango= 4.68), adultez mediana (M rango= 4.74) y la adultez mayor (M rango= 4.51).

Asimismo, para explorar si existen diferencias en los niveles de centralidad del trabajo por etapas del desarrollo se realizó el análisis Kruskal Wallis y se encontró que sí existen diferencias significativas en los niveles de centralidad del trabajo $H(2) = 14.53$, $p = .001$, $\eta^2 = .013$, la etapa de desarrollo de adultez temprana (M rango=3.62), adultez mediana (M rango = 3.77) y la adultez mayor (M rango = 4.90). Los análisis post hoc para la prueba Kruskal Wallis presentan que las diferencias se encuentran entre el grupo de la adultez temprana y la adultez mayor ($p=.001$) y entre el grupo de la adultez mediana y la adultez mayor ($p=.007$). Finalmente, para explorar si existen diferencias entre la intención de abandono y las etapas del desarrollo se realizó el análisis Kruskal Wallis y se encontró que sí existen diferencias significativas en los niveles de intención de abandono $H(2) = 52.66$, $p = .000$, $\eta^2 = .05$, la etapa de desarrollo de adultez temprana (M rango= 3.27), adultez mediana (M rango= 2.33) y la adultez mayor (M rango= 1.64). Los análisis post hoc para la prueba Kruskal Wallis presentan que las diferencias se encuentran entre el grupo de la adultez temprana y la adultez mayor ($p=.000$) y entre el grupo de la adultez mediana y la adultez mayor ($p=.000$).

Conclusión

El propósito de este estudio fue analizar si existían diferencias entre las generaciones Baby Boomers, X y Millenials en las variables organizacionales de motivación intrínseca, el significado del trabajo, la centralidad del trabajo y la intención de abandono. Los resultados revelan que, en las variables de centralidad del trabajo, los Baby Boomers obtuvieron puntuaciones mayores a la generación X y Millenials. En la variable intención de

abandono, la generación Millenial obtuvo unas puntuaciones significativamente mayores, seguidos por la generación X y los Baby Boomers. A modo general se observó cómo tanto en las etapas de desarrollo como en las generaciones se presentaron diferencias estadísticamente significativas en las variables organizacionales bajo estudio.

En ambos análisis (por generación y etapa de desarrollo) no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de significado desarrollados y atribuidos al trabajo. Esto puede explicarse debido a que el identificar y ejercer con propósito y, por lo tanto, proveer un significado a lo que realizamos dentro o fuera del trabajo es necesario para que el ser humano pueda movilizarse a lograr su autorrealización, sienta valor, progreso, reconocimiento y, sobre todo, que se encuentra contribuyendo al entorno en el que se encuentra desempeñando algún rol (MOW, 1987). Esto es cónsono con el estudio de Weeks y Schaffert (2017) en donde al estudiar cómo las personas asignaban un significado al trabajo, los resultados eran similares a través de las edades de los participantes.

En cuanto a los hallazgos de motivación intrínseca, los resultados demuestran que no existen diferencias significativas por grupo generacional. Es decir, la manera en que los Baby Boomers, X y Millenials sientan estar o no motivados, pudiera manifestarse más por aspectos individuales del contexto laboral al cual pertenecen que a la generación a la cual pertenecen. Esto es cónsono con la teoría de autodeterminación de Deci y Ryan (2000) y el estudio de Locke y Latham (2004), los cuales establecen que las fluctuaciones en los niveles de motivación que pueda sentir una persona en un debido momento se determinarán exclusivamente según la meta que la persona quiera alcanzar y las habilidades que pueda usar para ello. Por tanto, a medida que se moviliza una persona

hacia su meta, puede sentirse conjuntamente motivado extrínseca e intrínsecamente. Asimismo, esto contradice lo postulado por otros autores (Lancaster et al. 2002; Zemke et al., 2000) quienes presentan que las generaciones se sentirán motivadas por razones distintas. Sin embargo, al examinar cómo la motivación pudiera diferir por las etapas de desarrollo humano, se encontraron diferencias significativas entre la etapa de adultez mediana y la adultez mayor y, también, entre la etapa de adultez temprana y la adultez mayor. Estas diferencias pueden explicarse por la perspectiva de la teoría de desarrollo de Erikson (1968) donde se indica que la persona en la etapa de adultez mayor se encuentra realizando un juicio valorativo sobre los logros alcanzados hasta el presente y evalúa si estos logros son cónsonos y satisfactorios según lo que proyectaba lograr en su vida.

Por otro lado, con respecto a los hallazgos de centralidad del trabajo se encontraron diferencias entre las generaciones en los niveles de centralidad en el trabajo. Estas diferencias mayormente se observan entre la generación Millennial y Baby Boomer y entre la generación X y Baby Boomer. Esto pudiera explicarse por cómo cada persona valora su trabajo, ya sea de manera relativa o de manera absoluta (Pérez González & Díaz, 2005). Asimismo, en cuanto a los hallazgos por etapa de desarrollo se repite un patrón similar en cuanto a las diferencias por centralidad del trabajo. Las diferencias se observan entre la etapa de adultez temprana y adultez mayor y entre la etapa de adultez mediana y adultez mayor. Esto puede deberse a que según la etapa de desarrollo en la que se encuentre la persona, le brindará un nivel mayor o menor de centralidad a su trabajo y otras áreas de interés de su vida. También Arnett (2015) y Erikson (1968) discuten cómo en las etapas de la adultez emergente y adultez temprana suele ocurrir una exploración en cuanto a la identidad, vínculos de intimidad y roles que puedan

adoptar y ejercer según la transición de una etapa a otra que se encuentre la persona. Asimismo, estas se verán influidas por el valor percibido y adscrito a las normas culturales, las creencias, el sentido de responsabilidad, el compromiso y las expectativas que tenga una persona acerca de su trabajo. Esto es cónsono con el estudio de Martínez et. al (1999) en donde encontraron que a mayor edad mayor la puntuación obtenida en la escala de centralidad de trabajo.

Por otra parte, en cuanto a los hallazgos de intención de abandono se presentan que hay diferencias tanto por las generaciones como por las etapas de desarrollo. Las diferencias entre las generaciones se observan a través de los tres grupos Baby Boomers, X y Millenials. Según Kaur et al. (2013) esto puede deberse a que la edad es uno de los indicadores que puede servir de predictor para esta variable, dado a que a mayor edad tenga un empleado menor es la probabilidad de que entretenga el pensamiento de movilizarse a otro lugar trabajo. Igualmente, Lancaster et al. (2002) presentan que el sentido de seguridad puede influir entre estos grupos y llevar a la movilidad de carrera o trabajo. Esto es cónsono con otros estudios (véase Ertas, 2015). Asimismo, en los hallazgos de intención de abandono por etapa de desarrollo las diferencias se observan entre la etapa de adultez temprana y adultez mayor y entre la etapa de adultez mediana y adultez mayor. Esto puede deberse a que en la etapa de adultez temprana surge la necesidad de exploración en cuanto a las dimensiones que componen la identidad de la persona y esto pudiese impulsarlo a considerar experimentar diferentes oportunidades de carreras profesionales o lugares de trabajo hasta hallar aquella que brinde satisfacción y que se alinee con su identidad y sistema de creencias (Arnett, 2015; Erikson, 1968; Kaur et al., 2013; Super, 1985). En cuanto a la adultez mediana, las diferencias observadas se pueden deber a que en esta etapa la persona

está en búsqueda de sentir que es útil y que contribuye efectivamente a su entorno social (Erikson, 1968). Por tanto, el mantenerse desempeñándose sosteniblemente en el tiempo en una carrera y/o lugar de trabajo pudiera ayudarlo a generar y lograr esos resultados que espera de su contribución social (Super, 1985). Esto es consonó con Kaur et al (2015), quienes presentan que entre mayor cantidad de tiempo una persona permanezca en su lugar de trabajo menor es la posibilidad de que considere abandonarlo. Por otro lado, en cuanto a la adultez mayor esta diferencia se puede deber a que en esta etapa las personas pudieran comenzar a considerar o están en proceso de realizar la transición hacia la jubilación, por lo tanto, no necesariamente considerarían abandonar o movilizarse de carrera y/o de lugar de trabajo (Dychtwald et al.; 2006; Erikson, 1968; Super, 1957).

Implicaciones prácticas y teóricas

En este estudio se presentan diferentes contribuciones tanto a nivel teórico como práctico. A nivel teórico se abarca las etapas de vidas en la que se encuentra el/la empleado/a y cómo dado a esta etapa se generan cogniciones, sentimientos, emociones y actitudes que pueden estar incidiendo en el contexto del trabajo. Particularmente, este estudio presenta que tanto por las generaciones como por las etapas de desarrollo se encontraron diferencias y semejanzas en las variables motivación intrínseca, significado del trabajo, centralidad del trabajo e intención de abandono.

A nivel práctico, este estudio sirve para ayudar a desarrollar intervenciones individuales, grupales y organizacionales en donde se considere que fundamentalmente las personas aspirarán por desempeñar una carrera que les llene y por trabajar en una organización donde se valore su contribución a la consecución de las metas y los resultados de esta, sin

importar la edad que la persona tenga. Por lo tanto, no es necesario entrar en desarrollar e invertir en estrategias organizacionales y operacionales únicamente diseñadas para atender las particularidades de un grupo basados en la generación a la cual pertenecen, más bien, sí tomando en consideración las etapas de desarrollo en el que se encuentran.

Fortalezas y limitaciones

Una limitación que este estudio presenta es que, al ser un análisis secundario de datos, se desconoce si existiese algún efecto de temporalidad de los datos recopilados. Asimismo, los datos de la muestra se recopilaron por disponibilidad, lo cual limita la capacidad de generalización de los hallazgos. Sin embargo, este estudio cuenta con fortalezas y aportaciones para el campo de la Psicología Industrial Organizacional. La primera fortaleza es que debido al tamaño de la muestra se obtuvo una diversa participación de empleados de diversas edades. Asimismo, la segunda fortaleza radica en presentar una mirada diferente a las variables bajo estudio y las generaciones presentando el análisis teórico desde las etapas de desarrollo. Esto como una visión más comprensiva sobre cómo la experiencia psicosocial pudiera moldear la manera en que la persona experimente cogniciones, emociones y conductas en su carrera y/o lugar de trabajo.

A luz de los hallazgos del estudio se puede concluir que cada ser humano tendrá su propia experiencia y proceso de vida que directa o indirectamente podrán presentarse en el ámbito laboral. Asimismo, se debe repensar si el modelo teórico de las generaciones puede explicar las experiencias de las personas en el contexto del trabajo. Por otro lado, se puede brindar un mayor enfoque a las etapas de desarrollo como modelo a explicar las semejanzas y diferencias que puedan tener las personas que se encuentren en un contexto de trabajo. Esto debido a que las etapas de

desarrollo proveen un marco teórico y referencial amplio en cuanto a los cambios a nivel cognitivo, físico, emocional y psicológico que la persona atravesará a lo largo de su vida. En cuanto al contexto del trabajo, las etapas del desarrollo pudieran explicar la trayectoria profesional que una persona pueda tener en su carrera.

Referencias

- Alcover, C.M. & Topa, G. (2018) Work characteristics, motivational orientations, psychological work ability and job mobility intentions of older workers. *Plos One*, 13(4): e0195973. <http://doi.org/10.371/journal.pone.0195973>
- Amabile, T. (1993) Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review* 3(3), 185-201.
- Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469-480. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469>
- Arnett, J. J. (2015). *Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties* (2nd ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Bretcon J.B., Walker H.J., Jones-Farmer A., (2014) Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology* 44, 175-189. doi: 10.1111/jasp.12208
- Campbell, S.M, Twenge, J.M. & Campbell, W.K., (2017) Fuzzy but useful constructs: Making sense of the differences between generations. *Work, Aging and Recruitment* 3(2) 130-139. doi: 10.1093/worker/wax001
- Costanza D., Fraser R., Severt J. & Grade A.P., (2012) Generational differences in work-related attitudes. *Journal of Business Psychology* 27, 375-394. doi: 10.1007/s10869-01209259-4
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. http://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deal, J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. John Wiley & Sons, Inc.: San Francisco, CA.
- Dychtwald, K., Eirckson, T., Morison, R. (2006) *Workforce crisis*. Harvard Business School Press: Boston, MA
- Erikson. E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton.
- Ertas, N., (2015). Turnover intentions and work motivations of Millennial employees in federal service. *Public Personnel Management* 44(3), 401-423. doi: 10.177/0091026015588193
- Guay, F., Vallerad, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24 (3), 175-213
- Howe N., y Strauss W., (2007) The next 20 years: how customers and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review* July-August 2007.
- Kaur, B., Mokindru, & Pankaj. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219-1230.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002) *When generations collide: Who they are. why they clash. how to solve the generational puzzle at work* [Kindle Edition] Retrieved

- from
<https://www.amazon.com/Kindle-eBooks/>
- Locke, E. & Latham, G., (2004) What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review* 29 (3), 388-403.
- Martínez-Lugo, M., Andújar-Rojas, C., & Rodríguez-Montalbán, R. (2015). *Escala breve de centralidad del trabajo*. Manuscrito no publicado, Programa de Psicología Industrial Organizacional, Universidad Albizu, San Juan, Puerto Rico.
- Martínez-Lugo, M., Méndez Collada, V., & Maeso Flores, R. (1999). La centralidad de 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.
- Martínez Lugo, M., Rodríguez Sánchez, M. & Vargas Figueroa, J., (2003) 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. *Revista Puertorriqueña de Psicología* 14, 181-209.
- MOW, International Research Team. (1987). *The Meaning of Working*. Londres: Academic Press
- Paullay, I.M., Alliger, G.M. & Stone-Romero, E.F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224-228.
- Pérez-González, J.D. y Díaz Vilela, L., (2005). *La centralidad del trabajo*. Lulu, Inc.: USA.
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., Sánchez- Cardona, I. (2015). *Escala del significado de la tarea*. Manuscrito no publicado, Programa de Psicología Industrial Organizacional, Universidad Albizu, San Juan, Puerto Rico.
- Rodríguez-Montalbán, R., Sánchez-Cardona, I., & Martínez-Lugo, M. (2014). *Escala de Intención de Abandono*. Manuscrito no publicado. Universidad Carlos Albizu.
- Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Sepulveda-Nichols, M. (2004). *Diferencias en rasgos de personalidad entre trabajadores de la generación de los baby boomers y trabajadores de la generación x en puerto rico* (Disertación doctoral inedita). Universidad Carlos Albizu, San Juan, Puerto Rico.
- Sharabi, M., & Harpaz, I. (2010). Improving employees' work centrality improves organizational performance: Work events and work centrality relationships. *Human Resource Development International*, 13(4), 379-392.
- Stark E., (2017) Workplace Differences among intergenerational cohorts: A demonstrable concern for management? *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship* 22(1) pp.1-25.
- Strauss W. & Howe N., (1991) *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Perennial: New York, NY.
- Super, D. E. (1957) *The psychology of careers*. Harper & Row: New York, NY.
- Super, D. E. (1985) Coming of age in middle town: Careers in the making. *American Psychologists*, 40, 405-414.
- Weeks, K.P. & Schaffert, C. (2017) Generational differences in definitions of meaningful work: A mixed methods study. *Journal of Business Ethics*, 1-17.

<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3621-4>

- Willis, S. & Reid, J.(1999) *Life in the middle*. Academic Press: San Diego, CA.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 296–308). San Francisco, CA.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work*. New York, NY.