

# Diferencias generacionales en el trabajo en España. Una revisión.

**Jose Manuel Lasierra<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Economía Aplicada*

## Resumen

**Objetivo** – El objetivo de este trabajo es analizar la existencia de diferencias generacionales en el trabajo en una serie de variables que inciden en la satisfacción laboral, distinguiendo trabajadores nacidos antes de los años 1970, conocidos como Boomers, y los nacidos después de tal fecha, Generación X.

**Metodología** – Metodológicamente se amplía un análisis anterior con la aplicación de un Modelo Lineal General Univariante que permite medir las diferencias de un colectivo respecto al grupo base. El trabajo amplía la capacidad explicativa de un trabajo previo en el que se aplicaron regresiones lineales a cada uno de los dos colectivos, Boomers y Generación X.

**Resultados** – Los resultados señalan estas diferencias en las que aparece un colectivo de trabajadores de un perfil más tradicional que responde al perfil del trabajador fordista y una generación de trabajadores más jóvenes menos comprometidos con la empresa, menos identificados con el trabajo, para los que el trabajo no es más que un medio de vida y del que no obtienen un valor inmaterial del mismo.

**Contribuciones** – Esta investigación concluye considerando las implicaciones que los hallazgos tienen para la gestión del trabajo, tanto en la teoría como en la práctica. De acuerdo con estos perfiles diferenciados, las políticas de gestión y de incentivos en la empresa deberían tener en cuenta estas diferencias a la hora de reclutar, retener y gestionar los recursos humanos.

**Palabras clave** – Grupos generacionales. Organización del trabajo. Satisfacción en el trabajo. Recursos Humanos.

**Recebimento:**

30/01/2018

**Aprovação:**

19/01/2019

**Editor responsável:**

Prof. Dr. Gina Gaio Santos

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v21i5.4024

## I Introducción

La existencia de grupos diferenciados de trabajadores en la empresa puede presentar algunos problemas en la gestión de los recursos humanos si no se tienen en cuenta las características de estos grupos. Aunque la empresa se pueda considerar como una unidad homogénea, eso es lo que nos diría la teoría neoclásica de la empresa, aplicar sistemas de gestión uniformes para colectivos diferenciados puede originar ineficiencias en la empresa y repercutir negativamente en sus resultados. Tratar a todos los empleados por igual puede aminorar el conflicto distributivo, asunto importante como nos recuerda Solow (1992), sin embargo, atender algunas diferencias sobre la percepción del trabajo y lo que más valoran unos u otros colectivos, puede permitir mantener la eficiencia en la gestión sin empeorar el conflicto distributivo. Burke (2005), en un estudio sobre organizaciones de más de 500 o más individuos, señalaba que el 58% de los directivos informaban sobre conflictos entre los jóvenes y las personas más mayores.

La hipótesis básica de este trabajo es la de que existen realmente grupos diferenciados por la edad, es decir, diferentes generaciones con percepciones del mundo del trabajo distintas, tanto de lo que esperan del trabajo como de lo que estas generaciones pueden ofrecer, o sea, de cómo se comportan en el trabajo. El objetivo de esta investigación, una vez establecida esta hipótesis, es verificar la existencia de estas generaciones y las características que muestran con relación al trabajo. La edad siempre ha sido una variable relevante en los diferentes estudios sobre recursos humanos o satisfacción laboral, pero nosotros creemos que en estos momentos podemos hablar de horquillas de edad que señalan colectivos claramente diferenciados, es decir, colectivos que corresponden con generaciones y que pueden demandar políticas laborales o de recursos humanos específicas.

El cambio generacional lleva un tiempo apareciendo como un tema relevante en el análisis económico, social y político. En el mundo del trabajo, las transformaciones técnicas y económicas ya no garantizan las características

que se dieron en la época del trabajador fordista, como la del “empleo de por vida”. Por el contrario, lo que muestran es un empeoramiento de las condiciones salariales y de empleo. Estos cambios, por ejemplo, señalan que las generaciones jóvenes actuales no alcanzarán la situación de sus padres, una circunstancia que se observa en muchos países, o que los cambios técnicos son muy acelerados y los conocimientos se quedan obsoletos en un periodo muy corto de tiempo, lo cual introduce dificultades importantes en la durabilidad del trabajo y la permanencia en el empleo. No obstante, no son sólo realidades laborales distintas las que marcan las diferencias; hay también cambios en los valores y la motivación hacia el trabajo.

Las aportaciones de esta investigación son varias. Por una parte, partimos de una fuente informativa muy amplia, tratada en un trabajo previo publicado como Working Paper, Lasierra, Molina y Ortega (2015), que nos sirve para precisar mejor las variables más importantes y analizar sus efectos. En segundo lugar, metodológicamente aplicamos el Modelo Lineal General (MLG) Univariante con interacciones. Se trata de una técnica estadística más apropiada que la observada en otras investigaciones, como el análisis logit, probit o regresiones específicas para cada colectivo (incluido nuestro Working Paper), que permite analizar cuáles son y en qué medida se producen los cambios de una generación respecto a otra en el ámbito laboral. Creemos que la aplicación del MLG afronta uno de los problemas que Lyons y Kuron (2014) señalan acerca de ciertas carencias de rigor, por cuestiones metodológicas y de información, en un tema que acumula amplia literatura desde hace casi dos décadas. Finalmente, diremos que, hasta donde conocemos, no existen trabajos científicos sobre esta materia para el caso español. Sin embargo, el tema sí que ha ocupado bastantes informaciones y análisis periodísticos y suscita el interés de los directivos, los que se enfrentan día a día a la gestión de los recursos humanos en organizaciones y empresas (Burke, 2005).

Nuestro estudio confirma las diferencias generacionales como una variable a tener en cuenta en la gestión de los recursos humanos y

en la configuración del mercado de trabajo. Los resultados pueden ser útiles para los gestores de Recursos Humanos y también para la política pública, que diseña las características institucionales del mercado de trabajo, básicamente el fomento de un mercado de trabajo más o menos regulado.

El estudio se divide en varios apartados. Realizamos, en primer lugar, una introducción en la que exponemos el problema, el objetivo del trabajo, lo motivamos y señalamos su valor y sus aportaciones. En el segundo apartado hacemos una referencia a nuestro pasado social y político reciente para enmarcar el estudio. En el tercer apartado procedemos a una revisión de la literatura, que la relacionamos con las hipótesis de trabajo. Posteriormente se expone el modelo explicativo. A continuación, se presentan los resultados y realizamos un análisis de los mismos. De este análisis extraemos unas consecuencias para la política de gestión del personal y las políticas públicas para el mercado de trabajo. Finalmente, resumimos el estudio, señalamos las limitaciones y exponemos brevemente posibles extensiones del trabajo.

## 2 Antecedentes socioeconómicos

En la historia socioeconómica de España de los últimos 50 años, se observan realidades diferenciadas entre dos generaciones que han podido configurar actitudes diversas en el trabajo y en las relaciones laborales. En primer lugar, habría que delimitar el periodo generacional. En los estudios europeos o americanos, la generación de los Babybooms comienza a finales de los años 1940 y no llega a los 1970. En el caso español, la explosión demográfica es algo posterior, como hemos señalado anteriormente.

Delimitada la línea divisoria, recordamos que la España de los 1950 empieza a salir del duro periodo de autarquía (hasta 1953 no se recupera el PIB de 1935); somos un país agrario y rural que empieza a industrializarse y urbanizarse. En los 1960 trabajan en la agricultura en torno al 38% de la población activa y a mediados de los 1980 se ha reducido 20 puntos. Se produce un éxodo importante del campo a la ciudad. La naciente industria tiene un nivel de desarrollo

bajo, que atiende al mercado interno y depende de la inversión extranjera para su crecimiento y modernización. En el terreno sociológico, tenemos unas costumbres muy tradicionales, muy condicionadas por la iglesia católica, unas diferencias de clase acusadas y un bajo nivel cultural y de formación. En lo político, dictadura, y en lo sindical, estabilidad laboral en el empleo a cambio de suprimir la libertad sindical. En definitiva, un elevado atraso en todos los aspectos económicos, políticos y sociales, respecto a los países europeos.

Los que nacieron en los 1970, cuando se incorporen al mundo del trabajo a partir de finales de los 1980, se van a encontrar con un país de servicios, abierto al mundo, moderno en sus costumbres y en las relaciones sociales y personales, y con un nivel de renta que ha crecido significativamente en términos comparativos con Europa. Es más, en 1986 España se incorpora a la Unión Europea, un escenario de libertad y modernidad, por el que los Boomers suspiraron y que los Xrs se lo encuentran desde el momento en que se van a incorporar al mercado laboral. Estas condiciones socioeconómicas creemos que marcan comportamientos generacionales diferentes en el mundo del trabajo. En nuestro caso, los Boomers serán las personas que tienen entre 43 y 65 años de edad y los Xrs de 25 a 42 años. La generación Xrs conoce un periodo de intenso crecimiento económico, y sólo cuando empiezan a alcanzar la madurez biológica, cuando aparecen los Millennials, comienza a aparecer el fenómeno del “precarizado” (Standing, 2013). Nuestro trabajo no avanza en este periodo.

Pero la generación no se distingue sólo por el nacimiento. Como recuerda Cugin (2011), la teoría multigeneracional señala que no se trata sólo de una mera cuestión de edades. Hay vivencias, experiencias vitales, culturas, percepciones de la sociedad, la política, la familia, la vida en general, que marcan diferencias generacionales.

Para realizar este trabajo nos hemos basado en una amplia muestra de individuos y un elevado número de variables como son las que proporciona la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) de los años 2006 a 2010, que elaboraba el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

(metodología y variables de la encuesta con valores en página del Ministerio, <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ecvt/ecvt2010/>). Se trata de una encuesta de unos 7000 individuos por año, de carácter transversal. Incorporamos los 5 años para obtener las horquillas que nos clasifican en las dos generaciones que estudiaremos, Boomers y Xrs. Los referentes que hemos analizado en la literatura extranjera utilizan muestras mucho más pequeñas que la nuestra, y se han centrado preferentemente en trabajadores del sector público. Desde el año 2010 no se elabora esta encuesta.

### 3 Revisión de la literatura e hipótesis de trabajo

La primera cuestión en la literatura sobre el tema generacional hace referencia precisamente a la propia existencia y delimitación de dos o más posibles generaciones. Con relación a la primera cuestión, diversos autores señalan la existencia de tales diferencias. Desde la sociología, McMullin, Comeau y Jovic (2007) insisten en que las actitudes y valores de las personas son el resultado de las situaciones económicas, sociales y políticas que han vivido. Por su parte, Schuman y Scott (1989) señalan que sí se pueden observar estas diferencias generacionales a partir de la selección que hace la memoria de determinados eventos que derivan en actitudes individuales y valores colectivos distintos.

Estas diferencias generacionales se observan en una amplia diversidad de aspectos sociales tales como la estructura familiar, Gans y Silverstein (2006) y Alwin (1990); los movimientos sociales, Alwin y Krosnick (1991); los cambios culturales, como la asunción de valores occidentales en países asiáticos, Hui-Chun y Miller, (2005). Incluso se señalan transformaciones biográficas como la ruptura de la jerarquía de necesidades vitales de Maslow, de manera que la generación Xrs comprime y unifica algunas de las fases que los Boomers diferenciaban claramente, Shu (1998).

En el terreno económico, se pueden observar importantes diferencias en el consumo y el marketing, Yankelovich (2000), Roberts y Manolis (2000).

Ya en el terreno laboral, que es el que nos ocupa en este trabajo, las opiniones sobre

la existencia de diferencias no son unánimes. Jurkiewicz (2000), por ejemplo, en un estudio sobre empleados públicos relacionado con los factores motivadores en el trabajo, observa más similitudes que diferencias entre las generaciones de Boomers y Xrs, No obstante, también encuentra alguna diferencia significativa. Por su parte, Wallace (2006) observaba algunas diferencias, pero no muy significativas, mientras que Giancola (2006) se refiere a que estas diferencias son más un mito que una realidad.

Sin embargo, otros autores consideran que las diferencias generacionales en el trabajo son una realidad. Smola y Sutton (2002) señalan que los valores del trabajo están más influenciados por las experiencias generacionales que por la edad y la madurez. Por ejemplo, encuentran que cuando se envejece se idealiza menos el trabajo y, sin embargo, la generación X, paradójicamente, se acerca al mundo laboral con una perspectiva menos idealizada. No contempla el empleo de por vida en la empresa a la que accede y no se siente especialmente implicado en ella. Así mismo, los Xrs no han tenido la oportunidad para “desencantarse”, por lo cual su actitud debe ser consecuencia de una realidad laboral que se observa distinta a la de los Boomers o bien analizan que les ha ocurrido a muchos Boomers, entregados desde muy jóvenes a la empresa cuando han sido despedidos sin mayores reparos. Appelbaum, Serena y Shapiro (2005) encuentran que los Xrs están menos satisfechos en el trabajo y se identifican menos con la empresa que los Boomers. Por su parte, Daboval (1998) obtiene el mismo resultado mientras que Benson y Brown (2011) observan pocas diferencias generacionales en cuanto al nivel de compromiso o identificación, pero aprecian un mayor nivel de satisfacción laboral para los Boomers.

Todo ello nos lleva a plantear nuestra primera hipótesis:

**H1:** *Los trabajadores Xrs están menos comprometidos con la empresa.*

Para evaluar esa hipótesis las variables utilizadas tienen que ver con los conocimientos de los objetivos de la empresa, con la satisfacción

con la actividad desarrollada y con la satisfacción con el grado de estabilidad.

En cuanto a los valores y compromiso con el trabajo, los Xrs según Jorgensen (2003) valoran más la autonomía y la independencia. Los Boomers creen en el empleo de por vida y tiene una cierta idea de compromiso y de espíritu colectivo. Por el contrario, los Xrs valoran menos la lealtad, quizá porque la realidad cotidiana no les ofrece mucha seguridad o estabilidad laboral, piensan más en ellos mismos y buscan un equilibrio entre vida laboral y vida personal desde el primer momento. Estas ideas también las sostienen Smola y Sutton (2002) y Hui-Chun & Miller (2005). Por su parte, Arsenault (2004) aprecia más honestidad en los Boomers que en los Xrs, mientras que éstos tienen más determinación y ambición en el desempeño del trabajo.

Pensamos, no obstante, que el trabajo duro y el disfrute del ocio son dos variables que, en principio, parece que diferencian a ambas generaciones. Los Xs buscan, ya desde el comienzo de su vida laboral, un equilibrio entre trabajo y ocio. Se diría que “tienen vida” fuera de la vida laboral. Para los Boomers, en general, el trabajo constituía buena parte de la centralidad de su vida y así, cuando se jubilan, muchos Boomers se encuentran desplazados de la sociedad e inútiles. Brown (2012) lo sintetizaba en la idea de que los Boomers “viven para trabajar” y los Xrs “trabajan para vivir”.

En cuanto a los estilos de liderazgo, Hui-Chun y Miller (2005) realizan una interesante aportación que se aproxima bastante a nuestras reflexiones iniciales y a una lógica del sistema productivo, según la cual, la estructura productiva condiciona los sistemas de organización. En opinión de estos autores, los Boomers y los Xrs adoptan las formas de liderazgo que corresponden con la teoría X y la teoría Y de las organizaciones, respectivamente.

En síntesis, el liderazgo y la gestión del trabajo bajo la teoría X correspondería a la economía industrial. Se trata de un sistema productivo de empresas más bien grandes, en las que el cambio técnico toma su tiempo y en las que la gestión del trabajo demanda supervisión y control. La teoría Y, por su parte, se aplica en la

economía de los servicios, en la que va a prevalecer la comunicación interpersonal, el servicio al cliente y la resolución de conflictos.

De acuerdo con esta clasificación, que relaciona sistema productivo con modelos de gestión, los Boomers tienen unos valores en el trabajo caracterizados por el compromiso con el trabajo y el empleador, la fidelidad y la obediencia. Una actitud de respeto a la autoridad y lealtad. A esos valores y actitudes, la empresa corresponde con reconocimiento, seguridad y protección. Por su parte, los Xrs poseen unos valores más ligados al individualismo. Buscan la satisfacción personal y adoptan una individualización del trabajo frente a una visión colectiva (Sirias, Karp & Brotherton, 2007). La hipótesis a verificar sería:

**H2:** *Los trabajadores Xrs están menos comprometidos con el trabajo.*

Las variables que nos aproximarían a su medida serían el grado de satisfacción con la autonomía e independencia, la satisfacción con la jornada y con la actividad desarrollada.

En cuanto a los aspectos de género, pensamos que las transformaciones laborales habidas, con claro reflejo generacional en cuanto a una mayor presencia de la mujer en el mundo del trabajo, representa una variable a considerar (Benson & Brown, 2011; Eckman, 2004). En los estudios de Satisfacción laboral (SL) lo que se observa, además, es una mayor SL en la mujer respecto al hombre (Lydon & Chevalier, 2002; Sloane & Williams, 2000). En nuestro caso, dado el retraso de la mujer en la incorporación al trabajo de mercado en España, su presencia entre la generación Xrs es mayor que en la de los Boomers.

Por su parte Hui-Chun y Miller (2005) resaltan que a los Xrs les importa más la profesión que la empresa; más que promocionarse en la empresa prefieren las oportunidades de formarse. Sus actitudes parten de una búsqueda de la calidad de vida, el aprendizaje continuo y la mejora de sus habilidades. Lo que esperan de la empresa es que ofrezca retos, recompense y reconozca su contribución y proporcione libertad para desarrollar iniciativas.



**H3:** *La formación es más importante para los Xrs que para los Boomers.*

Las variables que incorporan los aspectos relacionados con la citada Hipótesis serían las relacionadas con la formación, la ocupación y los estudios.

En cuanto al salario y las remuneraciones, ambos colectivos deben valorarlo como determinantes de la satisfacción laboral, (Sloane & Williams, 2000, Clark & Oswald, 1996, Groot & Massen, 1999), particularmente la renta relativa. Sin embargo, dado las actitudes y preferencias de los Xrs por el ocio y la vida “fuera” de la empresa, sus necesidades económicas posiblemente sean mayores que en los Boomers, y por tanto la influencia de los Ingresos en su SL sea mayor en los Xrs que en los Boomers.

**H4:** *El nivel salarial es más importante para los Xrs que para los Boomers.*

La variable Ingresos es la que se utiliza para verificar esta hipótesis.

Los Boomers, que nacieron en la economía industrial, se han tenido que adaptar a la economía de los servicios, incluso hoy a la nueva economía del conocimiento. Los Xrs no conocieron la primera. Los estilos de gestión se han adaptado a las distintas aspiraciones de las diversas generaciones. Pero Hui-Chun y Miller (2005), en su investigación señalan que las características laborales (valores, actitudes y expectativas) dependen también del sector y la ocupación, así como de la generación. Al analizar el sector de la educación y una rama del sector industrial, lo que observan es que en el sector educativo no se aprecian importantes distinciones generacionales, mientras que en el sector industrial sí que aparecen diferencias con claridad. Su conclusión es que el sector marca mucho las características laborales del trabajador. En nuestra opinión y a tenor del propio trabajo de Hui-Chun y Miller (2005), observamos que quizás sea la ocupación concreta más que el sector la que marca las diferencias laborales. Esta reflexión nos lleva a la idea de si los estilos de gestión deberían tener en cuenta tanto la estructura productiva, el sector o la rama en la que

opera la empresa, como la diferencia generacional. Finalmente, Benson y Brown (2011) observan que para la SL es muy importante el apoyo de los compañeros (cooworker support).

En Lasierra (2012) observamos también una mayor importancia de factores relacionados con las relaciones laborales y personales en el trabajo en la SL. En cuanto al tamaño de la empresa, la cual se reconoce que influye en la Satisfacción laboral, Lydon & Chevalier (2002), no podemos establecer ninguna hipótesis a priori. Sin embargo, el mayor tamaño de las empresas industriales ofrecía mayores posibilidades de relaciones sociales en la empresa, de ahí que los Boomers encuentren más SL en la empresa que los Xres en las empresas de la economía de los servicios.

**H5:** *Los Boomers valoran un entorno laboral y social en el trabajo amigable más que los Xrs.*

La variable que va a tratar de captar el valor de esta hipótesis es un factor (Buenas relaciones laborales y sociales) extraído por Componentes Principales de 4 preguntas relacionadas con la satisfacción del sujeto en sus relaciones con los compañeros, con la dirección y la confianza con ambos grupos, directivos y compañeros.

Finalmente, la hipótesis general es que los Xrs son unos individuos que consideran el trabajo como un medio para ganarse la vida sin manifestar una excesiva fidelidad por la empresa. La consecuencia sería que la SL de los Boomers es mayor que la de los Xrs. En consecuencia, ésta es la última hipótesis:

**H6:** *La Satisfacción laboral de los Boomers es mayor que la de los Xrs*

Nuestras hipótesis de trabajo se sustentan en la idea de que las características y circunstancias del entorno socioeconómico en el que se desenvuelve la persona configuran su concepción de la vida y condicionan su comportamiento en el trabajo. Por consiguiente, nuestra hipótesis general es la de que realmente existen diferencias entre las dos generaciones que consideramos.

Estas diferencias se manifiestan en la percepción que tienen los individuos de las dos generaciones: en primer lugar, respecto a la SL; en segundo lugar, también aparecen diferencias generacionales con relación a diferentes aspectos de las relaciones laborales y las condiciones de trabajo, y en algunas variables de carácter personal que se estima que influyen en el nivel

de motivación o identificación del trabajador con la empresa. De la literatura que se acaba de citar, extraemos las variables del modelo que se resumen en la Tabla 1. En la última columna se expone el mayor, menor o igual valor en la SL de Boomers frente a Xrs, de acuerdo a las hipótesis de influencia a partir de la literatura comentada.

Tabla 1  
**Descriptivos**

	N	Mín	Max	Media	Desviación estándar	Influencia de las variables sobre la SL según la literatura que fundamenta las hipótesis: Boomers & Xrs
Gener. Boomers= 13599	13589					
Generación Xrs = 15784	15784					
Grado de satisfacción en trabajo actual 0= Nada 10= Mucho	29383	0	10	7,2661	1,7837	Boomers > Xrs
Género: Varón= 58% Mujer= 42%	29383					Xrs > Boomers (Benson & Brown, 2011; Eckman, 2004, Lydon y Chevalier, 2002; Clark, 1997)
Nivel de estudios: 1= Analfabeto 10= Doctor	29383	1	10	5,7882	2,1758	Xrs > Boomers (Benson & Brown, 2011; Iverson & Buttigieg, 1999, Camilleri, 2002)
Conocimiento sobre objetivos de la empresa 0= Nada 10= Mucho	29383	0	10	7,0913	2,7971	Boomers > Xrs (Appelbaum et al. 2005)
Grado de satisfacción con la actividad desarrollada 0= Nada 10= Mucho	29383	0	10	7,6523	1,8042	Boomers > Xrs, (Appelbaum et al. 2005)
Grado de satisfacción con la autonomía/independencia 0= Nada 10= Mucho	29383	0	10	7,2314	2,2614	Xrs > Boomers, (Jurkiewicz, 2000)
Grado de satisfacción con la jornada 0= Nada 10= Mucho	29383	0	10	7,121	2,2408	Xrs > Boomers (Smola & Sutton, 2002)
Grado de satisfacción con la estabilidad 0= Nada 10= Mucho	29383	0	10	7,4084	2,5427	Boomers > Xrs (Meyer & Allen, 1997)
Puesto de trabajo es el correcto de acuerdo con la formación que se tiene 1= Muy adecuado 4= Nada adecuado	29383	1	4	1,293	0,6117	Xrs > Boomers, (Sirias et al. 2007)

(Continúa)

	N	Mín	Max	Media	Desviación estándar	Influencia de las variables sobre la SL según la literatura que fundamenta las hipótesis: Boomers & Xrs
Ingresos mensuales netos	29383	1	9	3,3136	1,4304	Boomers = Xrs ( Morris et al. 1993 Clark & Oswald, 1996)
Ocupación: 1= Directivo 5= No cualificado	29281	1	5	3,6158	1,1049	Boomers > Xrs. (Rose, 2003; Smith 2007)
Buenas relaciones laborales y sociales FACTOR Alfa Cronbach = 0.823 (significativo partir de 0.7) 4 ítems de la ECVT: 1. Buenas relaciones de los trabajadores con la dirección. 2. Buenas relaciones entre los trabajadores. 3. Grado de confianza en los directivos. 4. Grado de confianza en los colegas. Valores de 1 a 10	29383	-4,70	1,516	-0,0498		Boomers=Xrs (House 1981; Benson & Brown, 2011; Appelbaum et al. 2005)

#### 4 Modelo explicativo

En nuestro análisis hemos considerado sólo una variable dependiente, la satisfacción laboral. En relación a las variables independientes, hemos procedido a una depuración de las variables menos importantes, para eliminar el “ruido” y quedarnos con las que son significativas. Posteriormente, en una segunda etapa (Tabla 3), hemos realizado otra regresión eliminando también las interacciones que no eran significativas. Estas interacciones son las que reflejan la diferencia entre ambas generaciones.

El modelo teórico se basa en el establecimiento de una hipótesis estadística de que las dos generaciones son distintas. Aplicamos el Modelo Lineal General (MLG) univariante de la siguiente forma:

$$Y = bX + e$$

con interacción factor generacional (1: generación Baby boomers, edad de 43 a 65 años, y 0: Generación Xrs, de 25 años a 42):

$$gen = [0= Boomers; 1=Xrs]$$

$$Y = b^T X + g^T X * I (gen = 1) + e$$

el análisis sobre los efectos del factor *gen* corresponde a estudiar los efectos *g*.

$$Y = b_0 + g_0 * I (gen = 1) + b_1 X + g_1 X * (gen = 1) + e$$

Con los efectos significativos de *gen* ( $g_0 \neq 0$ ) y de la interacción de *gen* y las variables independientes *X* ( $g_1 \neq 0$ ), las ecuaciones del modelo serían

$$Y = b_0 + b_1 X + e \text{ para los Boomers y}$$

$$Y = b_0 + g_0 + (b_1 + g_1) X + e \text{ para la Generación Xrs.}$$

El análisis de diferencias queda incorporado en este modelo en el que el test de hipótesis para  $H_0: \beta_1 = 0$  expresa las diferencias de nivel medio entre Boomers y Xrs.

Respecto a la aplicación del modelo estadístico señalaremos: 1) Que dado el elevado número de datos, las técnicas estadísticas son robustas y los resultados no señalan problemas de heterocedasticidad. 2) Tampoco observamos



problemas de colinealidad. Aplicado el Factor de Inflación de Varianza arroja resultados por debajo de 10, constituyendo un problema cuando alcanza ese valor, (Lin, Dean, & Ungar, 2011). 3) En relación al posible problema de Endogeneidad, entendemos que la propia base de datos, la ECVT, está preparada para resaltar el valor de la variable dependiente SL, que se quiere explicar con un elevado número de preguntas específicas a modo de covariables.

El MLG con interacciones señala las variables significativas y los valores que tienen tomando un grupo base, en nuestro caso los Boomers, de modo que a partir de ese grupo-base podemos plantearnos cómo son los trabajadores de la generación X comparando las diferencias con la generación base, en nuestro caso, los trabajadores Boomers. La reducción del número de variables a las realmente significativas desde el Working Paper inicial (Lasierra et al., 2015), nos permite señalar las características de los Boomers y establecer en qué ha cambiado la generación posterior con la que conviven en la empresa. La depuración de variables del trabajo anterior y el modelo estadístico aplicado permite una mejor precisión de los resultados.

## 5 Resultados

Las variables seleccionadas, a partir de la primera aproximación citada, captan

características personales de los individuos, sexo, estudios, ocupación, y aspectos laborales relacionados con salarios, jornada, estabilidad, formación con relación al puesto desempeñado, satisfacción con la actividad que desarrollan, conocimiento de la empresa y relaciones laborales y sociales en la empresa.

En el MLG, con todas las variables y sus interacciones (Tabla 2), el grupo base es Boomers, es decir, las variables de la primera parte de la regresión se refieren a ellos. Todas las variables independientes aparecen como significativas, excepto la Ocupación con un  $R^2 = 55\%$ . Cuatro interacciones señalan diferencias generacionales: el “Nivel de estudios”, el “Conocimiento de los objetivos de la empresa”, la “Satisfacción con la actividad desarrollada” y los “Ingresos mensuales netos”. En este modelo, la variable que más satisfacción laboral produce en los Boomers es las “Buenas relaciones sociales y laborales en la empresa”, seguida de la “Satisfacción con la jornada” y con la “Actividad que desarrolla en el trabajo”. No aparece significativa, la variable “Ocupación”. En esta regresión encontramos 6 interacciones que no muestran ningún cambio en el comportamiento de los Xrs respecto a los Boomers.

Tabla 2

### Regresión completa

Variable dependiente: GRADO DE SATISFACCIÓN EN TRABAJO	B	Error estándar	t	Sig.
Interceptación	1,838	,109	16,895	,000
[edadBXREco=1,00] Xrs	,419	,149	2,806	,005
[edadBXREco=0,00] Boomers	0 <sup>a</sup>			
Género	,039	,023	1,701	,089
Nivel de estudios	-,030	,007	-4,500	,000
Conocimiento sobre objetivos de la empresa	,025	,004	6,131	,000
Grado de satisfacción con la actividad desarrollada	,359	,007	49,839	,000
Satisfacción con la autonomía/independencia	,117	,006	20,817	,000
Grado de satisfacción con la jornada	,150	,005	27,675	,000
Satisfacción con la estabilidad	,086	,005	17,318	,000

(Continúa)

<b>Variable dependiente:</b> <b>GRADO DE SATISFACCIÓN EN TRABAJO</b>	<b>B</b>	<b>Error estándar</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Puesto de trabajo es el correcto de acuerdo con la formación que se tiene	-,121	,019	-6,324	,000
Ingresos mensuales netos	,048	,009	5,282	,000
Ocupación	,009	,013	,714	,475
Relaciones laborales y sociales factor alfa= 0.823	,327	,012	26,681	,000
[edadBXREco=1,00] * Género	,012	,031	,398	,690
[edadBXREco=1,00] * Nivel de estudios	,021	,009	2,313	,021
[edadBXREco=1,00] * Conocimiento sobre objetivos de la empresa	-,011	,006	-2,040	,041
[edadBXREco=1,00] * Grado de satisfacción con la actividad desarrollada	-,053	,010	-5,427	,000
[edadBXREco=1,00] * Satisfacción con la autonomía/independencia	-,002	,008	-,199	,842
[edadBXREco=1,00] * Grado de satisfacción con la jornada	,003	,007	,376	,707
[edadBXREco=1,00] * Grado de satisfacción con la estabilidad	-,001	,007	-,079	,937
[edadBXREco=1,00] * Puesto de trabajo es el correcto de acuerdo con la formación	-,019	,025	-,761	,447
[edadBXREco=1,00] * Ingresos mensuales netos	,020	,013	1,614	,107
[edadBXREco=1,00] * Ocupación	-,009	,018	-,512	,608
[edadBXREco=1,00] * Relaciones laborales y sociales factor alfa= 0.823	,029	,017	1,733	,083

Si depuramos de la regresión inicial la variable no significativa, Ocupación, y las interacciones que no muestran diferencias generacionales, Tabla 3, las que más contribuyen a la SL de los Boomers son: la “Satisfacción con la actividad desarrollada”, la “Satisfacción con la jornada de trabajo”, con la “Autonomía e independencia” que le permite el trabajo y con la “Estabilidad” que le proporciona. Con  $\beta$  negativo,

el “Nivel de estudios”: a mayor nivel de estudios, menos satisfacción laboral y la “Inadecuación de la formación recibida al puesto que desempeña”: a mayor inadecuación menor satisfacción. Todas las variables aparecen como significativas. Depurando la regresión de interacciones no significativas. Así quedan 5 que son significativas que indican las diferencias generacionales.

Tabla 3

**Regresión sin variables ni interacciones que no eran significativas en la Tabla 2**

GRADO DE SATISFACCIÓN EN TRABAJO ACTUAL	B	Error estándar	t	Sig.	Generación=Xrs						
					B	Error estándar	t	Sig.	$\beta$	$\gamma$	$\beta+\gamma$
Interceptación	1,89	0,07	28,37	0	0,36	0,08	4,49	0,00	1,89	0,36	2,37
Género	0,04	0,02	2,87	0					0,04		
Nivel de estudios	-0,03	0,01	-5,76	0	0,02	0,01	3,12	0,00	-0,03	0,02	-0,01
Conocimiento sobre objetivos de la empresa	0,03	0,00	6,13	0	-0,01	0,01	-1,98	0,05	0,03	-0,01	0,02
Grado de satisfacción con la actividad desarrollada	0,36	0,01	52,49	0	-0,05	0,01	-5,92	0,00	0,36	-0,05	0,31
Grado de satisfacción con la autonomía/independencia	0,12	0,00	30,75	0					0,12		

(Continua)

GRADO DE SATISFACCIÓN EN TRABAJO ACTUAL	B	Error estándar	t	Sig.	Generación=Xrs							
					B	Error estándar	t	Sig.	$\beta$	$\gamma$	$\beta+\gamma$	
Grado de satisfacción con la jornada	0,15	0,00	42,69	0					0,15			
Grado de satisfacción con la estabilidad	0,09	0,00	26,89	0					0,09			
Puesto de trabajo es el correcto de acuerdo con la formación que se tiene	-0,13	0,01		0					-0,13			
Ingresos mensuales netos	0,05	0,01	5,59	0	0,02	0,01	1,93	0,05	0,05	0,02	0,07	
Relaciones laborales y sociales Factor Alfa Cronbach= 0.823	0,33	0,01	27,36	0	0,03	0,02	1,78	0,08	0,33	0,03	0,36	

El significado de estas interacciones, de acuerdo al modelo explicativo expuesto, sería:

- El conocimiento de los objetivos de la empresa produce más satisfacción en los Boomers que en los Xrs,  $H_1$ .
- La satisfacción con la actividad realizada también es mayor en los Boomers que en los Xrs,  $H_2$ .
- El mayor nivel de estudios ( $\beta$  negativo) produce menos satisfacción laboral en los Boomers que en los Xrs,  $H_3$ .
- El mayor nivel salarial produce más satisfacción laboral en los Xrs que en los Boomers,  $H_4$ .
- Las buenas relaciones laborales y sociales producen más satisfacción en los Xrs que en los Boomers,  $H_5$ .

El valor de los parámetros  $\beta$  y  $\gamma$  de las interacciones (Tabla 3) nos permite cuantificar las diferencias generacionales que acabamos de señalar:

- Las interacciones mantienen el mismo signo final que las variables base, las de los Boomers, lo que varía es la incidencia sobre la satisfacción laboral.
- “Nivel de estudios”,  $\beta = -.032$ ; el  $\beta+\gamma = -.009$ , o sea si para los Boomers a más estudios, menos SL, para los Xrs

esta variable se queda en un resultado inapreciable:  $-0.009$ .

- “Conocimiento objetivos de la empresa”:  $\beta = .025$ ;  $\beta+\gamma = 0.014$ , es decir, esta variable contribuye con un 60% menos a la SL en los Xrs que en los Boomers (aprox.  $0.6 \times 0.025=0.015$ ). Se trata de una diferencia importante.
- Por el mismo procedimiento, observamos que la “Satisfacción con la actividad desarrollada” disminuye en un 80% en la SL de los Xrs, los “Ingresos mensuales netos” incrementan la SL de los Xrs en un 50% respecto a los Boomers y las “Buenas relaciones laborales y sociales” en la empresa, la incrementan un 10% en los Xrs.

Finalmente, los resultados señalan que la satisfacción laboral de los Xrs es mayor que la de los Boomers, Tabla 4. Los valores de los intervalos al 95% no se superponen y el test t también señala esas diferencias entre ambas generaciones. La prueba de la mediana para muestras independientes también es significativa. Se trata de un resultado que no esperábamos de acuerdo a la  $H_6$ .

Tabla 4

**Media satisfacción en el trabajo**

GRADO DE SATISFACCIÓN EN TRABAJO ACTUAL	Media	Error estándar	Intervalo confianza 95%		Test t	
			Límite inferior	Límite superior	Estadístico t	Sig
Xrs	7,302	,010	7,283	7,321		
Boomers	7,219	,011	7,198	7,240		
No se asumen varianzas iguales					-2,145	,032

La Tabla 4 incorpora los resultados de un test de comparación del valor medio en ambas generaciones, cuyo nivel de Significación es 0,032.

## 6 Interpretación de resultados

Los resultados del modelo depurado (sin variables e interacciones no significativas) recogidos en la Tabla 3 validan las hipótesis  $H_1$  de que los Xrs están menos comprometidos con la empresa, dan menos importancia a conocer los objetivos de la empresa y se sienten menos concernidos con ella que los Boomers. También se valida la  $H_2$ : los Xrs no valoran tanto la satisfacción con la actividad desarrollada como los Boomers, lo cual da idea de que el trabajo en si no es un estímulo como lo era para los trabajadores más mayores. También los Xrs dan mayor importancia al nivel salarial,  $H_4$ , en su contribución a la Satisfacción laboral. Los jóvenes, de acuerdo a la literatura mencionada, son muy materialistas. Es lo que en la literatura serían incentivos *hard*.

En cuanto a la formación,  $H_3$ , pensábamos que ésta era muy importante para los Xrs y que se relacionaría bien con la actividad desempeñada. Efectivamente la hipótesis se cumple y es en los Boomers donde la mayor formación produce menores niveles de satisfacción laboral. La duda que se podía tener acerca de la importancia de la formación sobre la SL deriva de una posible sobrecualificación de las generaciones más formadas, los Xrs, que pudiera conducir a una cierta frustración de no ocupar puestos acordes con la cualificación recibida. Una de las críticas que se hace al mercado de trabajo español es un exceso de universitarios que representa una fuerza de trabajo sobrecualificada frente a necesidades laborales de especialistas en oficios y grados profesionales intermedios. Este posible exceso de formación, con relación al trabajo a desempeñar,

produce la situación de subempleo en el trabajo, es decir, personas que desempeñan unas funciones muy por debajo de sus cualificaciones. Este desajuste se traduce en una cierta frustración del trabajador y, en consecuencia, un menor desempeño. Nuestros resultados no muestran problemas de sobrecualificación en el mercado de trabajo, aunque el coeficiente sea muy bajo.

Finalmente, no se cumple una idea central de este trabajo cual es de que si el trabajo es una parte importante de la vida de los trabajadores. Los que valoraban el trabajo en si, como los Boomers, deberían manifestar más SL lo cual no concuerda con nuestros resultados,  $H_6$ , tal como se deduce de la Tabla 4. Lo mismo ocurre con la  $H_5$ : para los Xrs el buen ambiente laboral contribuye más a la SL que en el caso de los Boomers. A los Boomers la actividad y el trabajo les produce más SL que a los Xrs, pero lo que sucede en la empresa, paradójicamente, les influye menos en la SL. Seguramente los Xrs tienen un sentido más hedonista de la vida y del trabajo, tal como apuntan algunos sociólogos, Alonso (2007).

En resumen, la actividad que desempeñan no les produce una gran satisfacción a diferencia de un cierto sentido de profesionalidad y del trabajo bien hecho que manifestaba el trabajador fordista. Consecuentemente, los salarios para disfrutar de la vida “fuera” del trabajo y la empresa y un buen clima laboral dentro, configuran los determinantes de la SL de los Xrs.

Tampoco la empresa les genera un interés o una identificación con su devenir. Se puede aventurar que los Xrs tienen su vida “fuera” de la empresa y el trabajo constituye un medio de conseguir recursos económicos sin más. Es lo que algunos sociólogos han señalado como la crisis de la ciudadanía laboral que se basaba en que el trabajo, además del medio de vida,

socializaba y permitía que el ciudadano trabajador encontrara sentido a su trabajo, al valor de su producción, al gusto y orgullo por lo bien hecho, que contribuía al bienestar individual y social. Las nuevas generaciones ya no ven el trabajo en esta multidimensionalidad que aporta sentido a sus vidas, (Alonso, 2007). Sin embargo, paradójicamente, nuestros resultados muestran que los Xrs alcanzan una mayor SL que los Boomers, o precisamente por ello, los Boomers esperan de la empresa y del trabajo algo que les daba sentido a lo que hacían y compromiso con la organización y que ahora, en esa fase de transición de la economía industrial a la economía de los servicios, quizá no lo encuentran en los centros de trabajo.

En este sentido, estos resultados muestran coherencia con lo que se observa en el mundo del trabajo en la actualidad, tanto en lo que ocurre en el interior de la empresa como en la regulación laboral. Dentro de la empresa cada vez se aplican más medidas flexibilizadoras, incluso precarizadoras, de la relación laboral, de manera que el compromiso de la empresa con sus trabajadores cada vez es menor. El trabajo cada vez se parece más a una mercancía. Sea por las fuerzas de los cambios económicos y técnicos, o por cambios en la mentalidad empresarial o por el debilitamiento de las organizaciones de trabajadores, la empresa cada vez utiliza más sus capacidades para reorganizar el trabajo sin compromisos con los trabajadores. Por otra parte, en el ámbito exterior de la empresa, la desregulación laboral es una práctica cada vez más generalizada en muchos países, lo cual favorece la aplicación de las prácticas citadas dentro de la empresa. Ante estas dos fuerzas que empujan a entender el trabajo como una mercancía, los Xrs responden con un menor compromiso: no encuentran tanta satisfacción en lo que hacen, importándoles menos los objetivos de la empresa. La reflexión final nos lleva a preguntarnos si una fuerza de trabajo de esas características es la más apropiada para competir en un entorno cada vez más competitivo. Nuestra opinión es que no. Esto nos plantea que las políticas (tanto las micro, en la empresa, como las macro, las políticas laborales y reguladoras del mercado de trabajo) deberían

tener presente qué tipo de fuerza de trabajo se quiere promover en la economía.

Sin embargo, y para terminar, debemos señalar, que hay autores como Brown (2012) que, aunque encuentra diferencias generacionales, no cree que sean tan importantes como para exigir políticas de recursos humanos diferenciadas. Por el contrario, otros como Cugin (2011) señalan que investigar sobre los valores en el trabajo, que inciden en la productividad o que resaltan el valor de los incentivos intrínsecos, como la satisfacción por la actividad desarrollada, frente a los extrínsecos, como el salario; o la percepción que pueda existir sobre la carrera profesional que se pueda hacer en la empresa, constituyen aspectos que afectan a las generaciones de distinta manera y que requieren la atención correspondiente de los gestores de recursos humanos y de los gestores públicos de las políticas laborales.

## **7 Resumen, propuestas para la política, extensiones y limitaciones de este trabajo**

A partir de los datos proporcionados por la ECVT 2006-2010 hemos seleccionado dos generaciones de trabajadores y hemos procedido a identificar cuáles son algunos de los factores, personales y laborales, que diferencian esas generaciones. Los resultados señalaban que hay diferencias generacionales entre los Boomers y los Xrs. Básicamente los Boomers son personas más identificadas con el trabajo y la empresa mientras que los Xrs son personas para las que el trabajo y el compromiso con la empresa son menores. Esta actitud puede deberse a unas características vitales, biográficas, pero también pensamos que existen determinadas fuerzas que fomentan este desinterés de los Xrs por el trabajo y la empresa.

Consideramos que, generar más interés entre los trabajadores por conocer los objetivos de la empresa o por conseguir que lo que hacen les dé más satisfacción, puede ayudar a mejorar el funcionamiento de la empresa. En consecuencia, entendemos que es recomendable que la empresa adopte compromisos para garantizar un mayor conocimiento de aspectos internos de la empresa, lo cual fomentará su eficiencia. Por ello sería



deseable que la empresa diseñara políticas que promovieran la identificación del trabajador con los objetivos y posicionamientos competitivos de la empresa. Estas prácticas ya forman parte de la literatura de gestión de los recursos humanos, pero dicha literatura no tiene mucho en cuenta las diferencias generacionales. Creemos que debería hacerlo.

En cuanto a las políticas públicas, debería reflexionarse sobre la influencia que ejerce la desregulación laboral en esa actitud de cierto desinterés de los Xrs hacia el trabajo y la empresa en la que trabajan. Creemos que la regulación laboral o algún tipo de protección laboral pueden contribuir a estimular actitudes más positivas hacia el trabajo y la empresa, que puede ser que en estos momentos no se den por parte de los Xrs.

Este trabajo debería tener alguna extensión en este sentido: verificar si ese menor compromiso con el trabajo, que paradójicamente no se manifiesta en una menor SL en los Xrs, se traduce en unos menores resultados de la empresa. Dado que nuestro estudio ha tenido una base informativa elevada, quizá debería realizarse alguna verificación cuantitativa adicional y algún análisis de tipo cualitativo que profundizara en estas cuestiones. Es decir, deberíamos insistir, también con otros procedimientos, en estimar el impacto de los aspectos generacionales sobre la eficiencia y la productividad en el trabajo y en el funcionamiento de la empresa en general.

En cuanto las limitaciones del estudio, una primera se referiría a la existencia en esos momentos de más de dos generaciones. Nuestros datos no permiten extendernos al análisis, sin duda importante, de otra generación como los Millennials, Pritchard y Whiting (2015). Por su parte, Cugin (2011) distingue cuatro posibles generaciones: Tradicionales, Baby boomers, Generación X y Generación Y, mientras que Sibarani et al. (2015) señalan tres generaciones.

Quizá el estudiar cómo son las tres posibles generaciones actuales y cómo se comportan en el trabajo y la empresa, permitiría establecer pautas más diferenciadas de comportamiento, que sirvieran para evidenciar la necesidad de establecer políticas de recursos humanos y políticas laborales que asumieran la realidad y la diversidad del factor

generacional. Dado que la ECVT ya no se elabora desde 2010, podría realizarse una extensión de este estudio incorporando tres o cuatro posibles generaciones utilizando la Encuesta Europea de Calidad de Vida, aunque la información que provee es sustancialmente menor, razón que, en su momento, nos condujo a utilizar la ECVT.

## Referencias

Alonso, L. E. (2007). La crisis de la ciudadanía laboral. Anthropos Editorial: Barcelona.

Alwin, D. (1990). Cohort replacement and changes in parental socialization value. *Journal of Marriage and Family*, 52(May), 347–360.

Alwin, D., & Krosnick, J. (1991). Aging, cohorts, and the stability of sociopolitical over the life span. *The American Journal of Sociology*, 97(1), 169–195.

Appelbaum, S.; Serena, M., & Shapiro, B. (2005). Generation “X” and the boomers: An analysis of realities and myths. *Management Research News*, 28(1), 1–33.

Arsenault, P.M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25, 124–141.

Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.

Brown, M. (2012). Responses to work intensification: Does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3578–3595.

Burke, M. E. (2005), SHRM generational differences survey report: A study by the society for human resource management. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Clark, A. E. & A.J. Oswald (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61, 359–381.

- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Cogin, J. (2011). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. doi: 10.1080/09585192.2011.610967
- Daboval, J. (1998). A comparison between baby boomers and generation X employees' bases and foci of commitment (Doctoral dissertation) Nova South Eastern University, Fort Lauderdale, FL.
- Eckman, E. (2004). Similarities and differences in role conflict, role commitment and job satisfaction for female and male high school principals. *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 366-387.
- Gans, D., & Silverstein, M. (2006). Norms of filial responsibility for aging parents across time and generations. *Journal of Marriage and Family*, 68(Nov), 961-976.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Groot, W., & Massen, H. (1999). Job satisfaction of older workers. *International Journal of Manpower*, 20, 343-360.
- Hui-Chun, Y., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 35 - 50.
- Iverson, R., & Buttigieg, D. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49.
- Jurkiewicz, C. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Lasierra, J. M. (2012). Determinants of work organization in the modern firm: Change and continuity in the Spanish labour relations. *Int. J. of Human Resource Management*, 23(1-2), 71-91.
- Lasierra, J. M.; Molina, J. A., & Ortega, R. (2015). Generational differences at work in Spain, (MPRA Paper No. 64768). Recubierto de <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/64768/>
- Lin, D.; Foster, D. P., & Ungar, L. H. (2011). VIF-Regression: A fast regression algorithm for large. *Journal of the American Statistical Association*, 106(493), 232-247.
- Lydon, R., & Chevalier, R. (2002). Estimates of the effect of wages on job satisfaction. CEPDP (531). Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London, UK.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S139-S157.
- McMullin, J.; Comeau, T., & Jovic, W. (2007). Generational affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers. *British Journal of Sociology*, 58(2), 297-316.
- Pritchard, K. & Whiting, R. (2015). Generational diversity at work: New research perspectives. *Personnel Review*, 44(1), 176 - 179.
- Roberts, J., & Manolis, C. (2000). Baby Boomers and Busters: An exploratory investigation of attitudes towards marketing, advertising and consumerism. *Journal of Consumer Marketing*, 17(6), 481-499.
- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359-381.

Shu, S. Y. (1998). The influence of managers - leadership styles on job satisfaction and organizational commitment of different generation cohorts (Master Thesis) Tatung University, Taiwan.

Sibarani, R. M.; Tjakraatmadja, J. H.; Putro, U. S., & Munir, N. S. (2015). The influence of multigenerational workforce in effective informal team learning. *Journal of Economics and Business Research*, 21(2), 199-217.

Sirias, D.; Karp, H. B., & Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism and collectivism between boomers and generation X: Implications for teamwork. *Management Research news*, 30(10), 849-861.

Sloane, P., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 14, 473-501.

Smith, T. (2007). Job satisfaction in the United States. (Working Paper), National Opinion Research Centre, University of Chicago, April 17.

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(11), 363-382.

Solow, R. (1992). *El mercado de trabajo como institución social*. Alianza Editorial: Madrid.

Standing, G. (2013). *El precariado. Una nueva clase social*. Barcelona: Pasado y Presente.

Wallace, J. (2006). Work commitment in the legal profession: A study of baby boomers and generation xers. *International Journal of the Legal Profession*, 13(2), 137-151.

Yankelovich Inc. (2000). *Generational marketing*. Harperbusiness: New York, NY.

**Autores:**

**1. Jose Manuel Lasierra**, Doctor en Economía, Profesor titular Economía Aplicada, Universidad de Zaragoza, España.

E-mail: [jmlasie@unizar.es](mailto:jmlasie@unizar.es)

ORCID

 0000-0002-4277-3760

**Contribuciones de los autores**

Contribución	Jose Lasierra
1. Definición del problema de análisis	√
2. Desarrollo de las hipótesis o cuestiones de análisis (trabajos empíricos)	√
3. Desarrollo de las proposiciones teóricas (ensayos teóricos)	√
4. Fundamentación teórica/Revisión de Literatura	√
5. Definición de los procedimientos metodológicos	√
6. Recopilación de Datos	√
7. Análisis Estadístico	√
8. Análisis e interpretación de los datos	√
9. Revisión crítica del manuscrito	√
10. Redacción del manuscrito	√
11. Otra (especificar)	

**Errata**

Donde se leía:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.5 out-dez. 2019 p. 953-969”

Leer:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.4 out-dez. 2019 p. 953-969”