

TESIS DOCTORAL

AÑO 2021

**VALORES LABORALES DE LAS GENERACIONES EN EL
MERCADO DE TRABAJO: ¿EXISTE UNA NECESIDAD REAL
DE TRANSFORMACIÓN RADICAL?**

ÁNGELA GÓMEZ DOMÍNGUEZ

**Director D. José Antonio Díaz Martínez
Catedrático de Sociología**

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ANÁLISIS DE PROBLEMAS SOCIALES

Agradecimientos

Me gustaría agradecer la colaboración y acompañamiento de ciertas personas que han hecho posible que este trabajo finalmente vea la luz. Mi familia, principalmente mi hermano mayor, que en etapas iniciales ayudó a encaminar el tema de la investigación, mis padres, por su continuo apoyo y seguimiento y mi marido, quien ha estado a mi lado durante los momentos más duros de trabajo, aportando la claridad y perspectiva necesarios para que pudiera proseguir.

Asimismo, muchas gracias a mi director de tesis, José Antonio Martínez, quien con su paciencia y brillantes sugerencias ha hecho posible que la tesis ofrezca aportaciones de calidad y relevancia a la sociedad actual. Otros académicos cuya colaboración ha sido de gran valor y a quienes debo la mención internacional son la doctora Tan de la Escuela de Negocios de Singapur y el doctor Jabar, de la Universidad De La Salle de Filipinas. Y por supuesto Mr. Rommel Billena, quién hizo posible mi estancia internacional.

Mil gracias también a todas aquellas personas que colaboraron en la parte cualitativa de la investigación, como ya les dije en su momento, las ciencias sociales os lo agradecen.

Espero que este trabajo resulte de valor, no sólo a organizaciones y empresas de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones, si no a la sociedad en general de cara a continuar siempre cuestionando, investigando y encontrando respuestas.

“The future belongs to the curious.” Anonymous

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
1. Estado de la cuestión.....	9
2. Interés de la investigación.....	17
3. Objetivo de la investigación.....	18
4. Hipótesis	21
5. Metodología	22
6. Estructura de la tesis	27
<i>Summary</i>	30
CAPITULO 1: DEFINICIÓN DE GENERACIONES, CULTURA ORGANIZACIONAL Y ANTECEDENTES TEÓRICOS	32
1.1 Teorías generacionales y cambio demográfico.....	36
1.2 Otras conceptualizaciones de las generaciones - revisión de la literatura reciente.....	38
1.3 Dificultades en la investigación generacional.....	43
1.4 Evolución a lo largo del ciclo vital	46
1.5 Convivencia entre dos generaciones: generación Millennial y generación post Millennial (Z).....	48
1.6 Cultura organizacional y sus tipologías	50
CAPITULO 2: VALORES LABORALES	58
2. 1 Centralidad del trabajo	63
2.2 Valores intrínsecos y extrínsecos.....	64
2.3 Valores laborales en la Generación Millennial - Adultez emergente	67
2.4 La importancia de la gestión de las “generaciones” en el lugar de trabajo.....	72

CAPITULO 3: RESULTADOS DE ENCUESTAS PREVIAS	77
3.1 Economía de encargos	78
3.2 Resultados de las encuestas	81
CAPITULO 4: ANÁLISIS CUANTITATIVO	96
4.1 Trabajo de campo: Registros e instrumentos	97
4.2 Diseño del análisis	109
4.3 Análisis de los datos.....	113
4.4 Resultados y conclusiones	159
4.5 Conclusión global	161
5.1 Presentación de perfiles por generación: Análisis de los perfiles de la muestra objeto de estudio	163
5.2 Contexto global y local: Eventos históricos globales y Economía y prosperidad (España)	174
CAPITULO 6: EL VALOR CONFIANZA Y SU PERCEPCIÓN DENTRO DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL	181
6.1 Definición	183
6.2 Importancia del valor de la confianza.....	185
6.3 Comportamiento e intención: El uso de indicadores de confianza	186
6.4 Desarrollo de la confianza y sus fases	188
6.5 Tipos de confianza	189
6.6 Dimensiones de confianza	192
6.7 Otros comportamientos asociados	195
6.8 Metodología	197

6.9 Análisis Cuantitativo.....	199
6.9.1 Diseño del análisis.....	199
6.9.3 Conclusiones.....	206
6.10 Análisis Cualitativo.....	206
6.10.1 Diseño de la investigación	206
6.10.2 Análisis y Codificación de las entrevistas.....	211
6.10.3 Resultados	216
6.10.4 Conclusiones.....	234
CAPITULO 7: CONCLUSIONES	240
7.1 Conclusiones finales	240
7.3 Limitaciones y futuras investigaciones.....	246
<i>Final Conclusions</i>	<i>248</i>
BIBLIOGRAFÍA	256
ÍNDICE DE GRÁFICOS	290
ÍNDICE DE CUADROS.....	290
ÍNDICE DE TABLAS	290
ANEXOS.....	293
ANEXO I: Guión de las Entrevistas	293
ANEXO II: Agenda de Codificación.....	308
ANEXO III: Comparison of perception of trust in the workplace: Philippines vs Spain..	318

INTRODUCCIÓN

1. Estado de la cuestión

La prensa popular, libros, literatura académica han reportado la mezcla de cuatro, en ocasiones cinco, generaciones en la fuerza laboral a lo largo de la década pasada. La creencia prevalente es que los miembros de la fuerza laboral de estas generaciones tienen diferentes preferencias en el lugar de trabajo, lo que puede llevar a conflicto. Para gestionar esta situación, la organización debe potencialmente tratar a cada generación de forma diferente. El objetivo de este estudio es aportar algo de claridad, dada la variedad de conclusiones, sobre si existen estas diferencias en los valores laborales entre las tres generaciones más numerosas actualmente conviviendo en este mercado laboral. De esta forma, las organizaciones podrán realizar adaptaciones informadas y pertinentes gestionando sus recursos de la mejor manera.

La existencia de diferentes grupos de trabajadores en una empresa puede presentar ciertos problemas en la gestión de los recursos humanos si las características de estos grupos no se tienen en cuenta. Aunque de acuerdo a la teoría neoclásica de la empresa, ésta se pueda considerar como una unidad homogénea, aplicar sistemas de gestión uniforme a diferentes colectivos puede causar ineficiencias en la empresa y tener un impacto negativo en los resultados. Korpi y Palme (2001) establecen que la relación de empleo está caracterizada por una suma de conflictos dada la desigualdad de poder entre las partes. Cooperando en los procesos de producción, ambos empleadores y empleados pueden mejorar sus resultados y reducir este tipo de conflictos previniendo que puedan derivar en otros. Si se tienen en cuenta las diferentes percepciones del trabajo y los valores más comunes, se puede tratar de mantener la eficiencia en la gestión.

El cambio generacional ha sido un tema importante en el análisis económico, social y político. En el mundo del trabajo, las transformaciones técnicas y económicas no garantizan

las características presentes en la era del trabajo Fordista, tales como “empleo de por vida”. Por el contrario, lo que estas transformaciones muestran, es el empeoramiento de los salarios y las condiciones de empleo, indicando que las actuales generaciones más jóvenes no alcanzarán los niveles que sus padres disfrutaron. Este fenómeno se observa en múltiples países. Factores como los cambios tecnológicos que ahora ocurren mucho más rápido y la necesidad por tanto de continua actualización, representan dificultades en la duración del trabajo y el carácter permanente del mismo. Sin embargo, no son sólo estas diferentes realidades en el empleo las que marcan estas diferencias, también hay potenciales cambios en valores y motivaciones. Para el caso español, Belda (2012) categoriza por género, puntos de diferencias marginales, y distingue entre nativos e inmigrantes. Sin embargo, dentro de los diferentes grupos del mercado de trabajo, no hay estudios que diferencien entre generaciones para España, aún siendo una realidad observable e importante para el entendimiento del funcionamiento del mercado de trabajo.

Este tema resulta de interés para altos mandos en empresas que tienen que hacer frente al día a día en la gestión de recursos humanos en organizaciones y empresas. Esta necesidad también se ha visto recogida en la literatura académica. Como se comprueba en un estudio realizado por Burke (2005), en una organización con 500 empleados, el 58% de los supervisores reportaron alguna forma de conflicto entre trabajadores jóvenes y más mayores.

El conflicto valores del trabajo puede ocurrir debido a mala comunicación, problemas con el equilibrio trabajo-vida, las diferencias en el uso de tecnología y otros potenciales conflictos entre las cuatro generaciones actualmente en el lugar de trabajo (Carver y Candela, 2008). Estos conflictos pueden ser en relación al trabajo en equipo y a dificultades en la relación entre supervisor joven y un reporte directo más mayor (Collins et al. 2009). El conflicto

generacional trabajo-valores también afecta a la efectividad de planes para toda la organización, así como a productos e ideas (Sessa et al. 2007).

De acuerdo a la OECD (2017), se necesita hacer más para aprovechar al máximo la contribución de cada generación, al mismo tiempo que se responde a sus expectativas, necesidades, valores, visión y estilos de trabajo. Dada esta necesidad y el número de conflictos entre las cuatro generaciones en la fuerza de trabajo, es prioritario para los supervisores el tener este entendimiento de la gestión de personas en el lugar de trabajo multigeneracional en el que nos encontramos, junto con un adecuado conocimiento sobre cómo mitigar un potencial conflicto trabajo-valores entre las generaciones.

Arsenault (2004) sugiere que la falta de entendimiento ha dificultado a las organizaciones el capitalizar las fortalezas de la diversidad generacional. Es necesario este conocimiento, ya que en este siglo veintiuno, las generaciones están trabajando juntas más que nunca gracias a fenómenos como las nuevas tecnologías, la globalización y un entorno en el que la información circula a gran velocidad. Cuando estas interacciones se realizan de forma positiva, el hecho de poder compartir perspectivas, propicia la creatividad e innovación (Meredith et al., 2002).

Smola y Sutton (2002) definen el valor relacionado con el trabajo como el estándar de evaluación relativo a “el ambiente de trabajo sobre el que los individuos puedan diferir sobre lo que está bien o mal y los resultados que sienten que deberían alcanzar”. Estas diferencias entre lo que está bien o mal entre los miembros de las diferentes cohortes generacionales pueden producir tensión en el ámbito laboral. Sirias et al. (2007) encontraron que “los Baby Boomers ven a la Generación X como vagos, cínicos y quejicas. La Generación X ve a los Baby Boomers como obsesos del trabajo que emplean la política corporativa y están desconectados de la realidad económica actual”. Hanks y Icenogle (2001) siguieron una línea

de argumento similar y sugieren que el conflicto intergeneracional en el lugar de trabajo está enraizado en diferentes éticas del trabajo y experiencias laborales entre generaciones.

Si la organización no tiene un entendimiento y no gestiona de forma adecuada los diferentes valores laborales en los trabajadores de diferentes generaciones, puede dar lugar a un debilitamiento de la moral en la organización, una mayor rotación, y una reducción en los beneficios (Carver y Candela, 2008). Algunos investigadores reportan comunicación pobre y otros problemas organizacionales que pueden llevar a conflictos generacionales entre empleados en los que existe cierta diversidad (Arsenault, 2004).

Gentry et al. (2011) encontraron que los supervisores formulaban las prácticas de la planificación de la fuerza de trabajo y la estrategia de gestión de los recursos humanos basándose en sus creencias de que los valores laborales están relacionados con las diferencias generacionales. Twenge et al. (2010) argumentan que los supervisores necesitan justificar el por qué y el cómo las diferencias entre generaciones afectan a las competencias, comportamientos, actitudes y otros atributos. De esta forma pueden asegurar que el reclutamiento, las estrategias de gestión y las prácticas diarias asimilan apropiadamente las diferencias y no llevan a consecuencias indeseadas, como conflictos o malentendidos.

Los supervisores comúnmente hacen asunciones estereotípicas sobre por qué los miembros de las tres generaciones se comportan de forma diferente. En base a sus observaciones de conflictos entre trabajadores jóvenes y más mayores, algunos supervisores creen que los valores que conducen estos comportamientos se basan en diferencias generacionales (Woodward et al., 2015). Esto es especialmente cierto para supervisores que lean en los medios de comunicación o publicaciones académicas que las generaciones deben ser tratadas de forma diferente. La literatura actual en diferencias generacionales en el lugar de trabajo, presenta una mezcla entre investigaciones académicas y trabajos o estudios de la

empresa privada, con ciertas inconsistencias en los resultados. Lo que si que se puede extraer es la preocupación por esta existencia de diferencias generacionales (Parry y Urwin, 2011). Los supervisores pueden verse influenciados por la literatura que apoye sus suposiciones y cambie sus métodos de comunicación o la estructura del ambiente/lugar de trabajo para acomodar a los miembros de la generación Millennial o Y. No obstante, Deal et al. (2010) encontraron que diferencias entre las generaciones, tales como el uso de la tecnología, son simplemente debidas a las diferencias personales e individuales entre trabajadores y no a la pertenencia a una cierta cohorte generacional. Deal et al. (2010) argumentan que no es necesario hacer cambios para las diferentes generaciones en aspectos tales como la formación o la comunicación y los empleados deberían ser tratados como individuos iguales sin importar su cohorte generacional. Aunque Deal et al. presentan esa información, otros investigadores sugieren un enfoque diferente en relación a las diferencias de valores laborales y a cómo los supervisores deberían gestionar a los empleados de diferentes ámbitos generacionales. Un ejemplo sería el caso de Jehn et al. (1997) que afirma que los supervisores que son conscientes de las diferencias en los valores de trabajo entre los empleados, pueden reducir el conflicto entre las generaciones introduciendo políticas y procedimientos específicamente diseñados para promocionar los valores de trabajo compartidos entre las generaciones.

En esta investigación se pretende aportar a la literatura generacional sobre las diferencias en función de las cohortes en valores laborales. Usando datos de encuestas longitudinales, analizamos hasta qué punto, si es algo, los diferentes valores laborales y centralidad del trabajo difieren entre las tres dimensiones del tiempo correspondientes a las tres generaciones objeto de estudio. Más específicamente, si la centralidad o importancia del trabajo y los valores intrínsecos y extrínsecos varían de acuerdo a las generaciones, utilizando datos de 6 olas de la Encuesta de Valores del Mundo (WVS).

Estudios previos en diferencias generacionales se centran en personalidad (Twenge y Campbell, 2008), valores laborales (Parry y Urwin, 2011), y hallazgos generales y tendencias (Lyons y Kuron, 2014). Dado que en este trabajo se busca exponer el impacto de las diferencias generacionales en las organizaciones, el análisis se realiza considerando edad y coetáneos.

Esta tesis también atiende la necesidad de un mejor entendimiento cualitativo del fenómeno generacional (Joshi et al. 2011; Lyons y Kuron, 2014) para todo tipo de áreas y contexto social general. En base al tratamiento actual de esta información, se pretende evitar la categorización de forma genérica de los miembros de un mismo grupo generacional en base a la mala interpretación del concepto cohorte, usado comúnmente como categorización social, ya que hay variaciones individuales sustanciales. El estudio de Ng et al. (2010) sobre la heterogeneidad demográfica dentro de la cohorte Millennial, concluye que existen diferencias en términos de expectativas y comportamiento, por lo que se debe tener cuidado con estas generalizaciones y es labor de los investigadores ayudar a las organizaciones a ser conscientes y educarse al respecto.

En comparación con los estudios en categorías de diversidad social como raza o género, la investigación de los comportamientos dentro de la diversidad generacional está significativamente menos desarrollada (Shore et al. 2009). Pertenecer a una generación es una experiencia con un componente temporal, ya que los seres humanos nos movemos a lo largo de varias etapas en la vida (Lyons y Kuron, 2014).

Mientras algunas investigaciones sugieren que las actitudes de cara al trabajo se mantienen estables a lo largo de las diferentes etapas profesionales (Hewlett et al. 2009), una crítica frecuente en la investigación generacional es la necesidad de clarificar sistemáticamente

las diferencias entre el efecto generacional y el efecto de la etapa vital o profesional (Deal, 2007; Jurkiewicz, 2000). Esto significa que mientras puede haber potenciales diferencias generacionales hacia un balance vida-trabajo, esto puede ser motivado por la etapa vital en la que los individuos se encuentran (por ejemplo, construir una familia).

Por tanto, la investigación del comportamiento generacional es necesaria en mayor medida y de forma continua para entender la naturaleza, características y consecuencias de las potenciales diferencias generacionales (Costanza et al. 2012), dadas las implicaciones principalmente en la vida organizacional.

En el caso de España, las dos generaciones que han coexistido en el mercado de trabajo desde mediados de los años cincuenta hasta la actualidad, en la que ya se ha incorporado también la Generación Y, son: los Baby Boomers, nacidos entre 1950 y 1970 y la Generación X, ambos nacidos entre 1970 y 1990 (Xers). Es fácil observar diferencias entre estas dos generaciones predominantes en términos del trabajo e interacciones en el mismo durante los últimos 50 años de historia social y económica.

Tras un periodo autárquico en España, los efectos más severos en la economía se redujeron en los años 50, volviendo en 1952 a un PIB como el de 1934 (INE, 2020). España se encontraba en vías de industrialización y modernización siendo un país de carácter rural y agricultor. Con una tasa de crecimiento demográfico que pasó en pocos años de los 28 millones de habitantes a los 31 millones (INE, 2020), ésta iba por delante de la tasa de crecimiento económico.

Mientras que en 1960 alrededor de un 40% de la fuerza de trabajo vivía de la agricultura, este porcentaje se reducía a en torno al 20% al comienzo de la década de los 80 dado el considerable éxodo rural que tuvo lugar a las ciudades. El avance de la modernización fue muy lento y el crecimiento de la industria emergente dependía en gran medida de la inversión extranjera, siendo no obstante la vía principal de suministro.

En el área política había una dictadura en la que tuvo lugar una reducción de la libertad para la acción sindical. Tuvieron lugar grandes tensiones sociales provocadas por el paro, las huelgas y estos masivos desplazamientos de las poblaciones rurales empobrecidas hacia las grandes ciudades. Es por esto que bajo la necesidad de huir del paro o de un trabajo precario y unas condiciones de vida muy deficientes, y fomentado desde las instancias oficiales, entre 1960 y 1973 emigraron a Europa unos dos millones de españoles atraídos por los mejores niveles salariales europeos (Díaz-Plaja, 1974).

Se daban diferencias en las clases sociales bastante importantes al mismo tiempo que la cultura del trabajo y la formación se mantuvieron reducidas. En líneas generales, en comparación con otros países europeos, España se encontraba en situación de subdesarrollo económico, político y social.

Para aquellos que se incorporaron al mercado laboral al final de los años 80, nacidos por tanto durante los 70, disfrutaron de un país basado en los servicios, abierto al mundo y moderno en sus costumbres; así como en sus relaciones sociales y personales, con niveles de ingresos que habían aumentado significativamente en relación con el resto de Europa. Durante los años 1963-1975 que marcan la transición al desarrollo de la economía española, los salarios superaron en más del 20% el crecimiento de la productividad del trabajo (INE, 2020).

2. Interés de la investigación

El interés de esta investigación yace principalmente en la importancia de determinar si hay verdaderamente diferencias entre las generaciones, para de esta forma desarrollar los recursos humanos y políticas organizacionales de acuerdo a las diferentes características.

Si los sistemas de valores de las tres generaciones son diferentes, entonces las mismas políticas de personal, aplicadas a éstas, puede generar conflictos, no siendo efectivas para ninguno de los grupos. Adicionalmente ciertas teorías psicológicas (Homer y Kahle, 1988) establecen una jerarquía entre valores, actitudes y comportamientos. Las políticas de recursos humanos deberían por tanto ajustarse a estas relaciones. Si un colectivo generacional tiene preferencia por ciertos valores, como por ejemplo preferencia por seguridad laboral o altos salarios, los incentivos salariales que impliquen una menor seguridad laboral o que impacten en los niveles salariales no serán muy efectivos en términos de comportamiento laboral. No tener en cuenta la mentalidad de cada generación puede llevar a aplicar políticas de gestión de personal incongruentes, y relativamente inefectivas e incluso conflictivas.

Un interés adicional de este estudio es el hecho de incluir una comparación con otros países en diferente situación económica, política y social para contrastar los resultados obtenidos de España a nivel generacional global. De esta forma se puede observar si el fenómeno generacional efectivamente es global, sin importar contexto económico-social, o por el contrario se ve influenciado por estos factores y aún perteneciendo a la misma generación, esta influencia lleva a las generaciones a presentar unas preferencias distintas.

Adicionalmente, resulta de gran importancia un entendimiento por parte de las empresas de qué es lo que más valoran los empleados y en base a qué elementos desarrollan su confianza en el entorno laboral. Por ello es de aplicación también lo que este estudio aporta en relación a

la observación de variaciones a lo largo del tiempo de este valor, así como los temas y conocimiento específico por generación, de cara a la realización de los ajustes necesarios a lo largo del tiempo.

3. Objetivo de la investigación

En esta investigación empleamos una definición simple y directa de los valores laborales: “los valores laborales son estándares evaluativos en relación al trabajo o el entorno laboral a través de los cuales los individuos discernen lo que es correcto o evalúan la importancia de las preferencias” (Smola y Sutton, 2002), ya que no es objetivo de esta investigación cuestionar sobre el significado y la categorización de los valores laborales.

Los valores laborales forman un sistema de valores generales. La razón para separar esta subcategorización es que: “el trabajo juega un papel fundamental en la vida humana proporcionando oportunidades para satisfacer diferentes necesidades y goles, los valores laborales han sido considerados “básicos e influenciables”, ocupando una posición central en el esquema global de valores, y comparte una relación significativa con los valores personales” (Jin-Rounds, 2011).

En nuestro análisis utilizamos dos tipos de valores laborales ya extendidos en la literatura sobre el tema, como son la centralidad del trabajo y los valores extrínsecos e intrínsecos, ya que son de uso común en el lenguaje organizacional, negocios y literatura sobre la gestión. Un valor extrínseco es “dependiente de una fuente externa y de la situación tarea inmediata-persona” (tal como estatus, respeto, poder, influencia, salario elevado..) mientras que los valores intrínsecos se derivan de la tarea en sí, es decir, de los resultados que no vienen de una

fuerza externa a la situación tarea-persona. “Este tipo de motivación puede verse caracterizado por una experiencia gratificante” (Brief-Aldag, 1977).

Elizur (1984) usa una categorización basada en los resultados laborales y establece que los valores intrínsecos representan lo cognitivo, mientras que los valores extrínsecos representan resultados instrumentales o afectivos. La hipótesis más aceptada en relación a la tendencia de los valores laborales (y particularmente la centralidad del trabajo) mantiene que hay una reducción en la relevancia del trabajo como parte importante de la vida del individuo. La Generación Y por ejemplo ha sido denominada la generación vaga, y los empleadores se quejan de que los trabajadores más jóvenes no están comprometidos con sus trabajos y trabajan sólo las horas establecidas y poco más. Asimismo, los Boomers pueden ser workaholics, mientras la Generación X o Tradicionalistas se han caracterizado como la generación más trabajadora (Watroba, 2016; Crampton y Hodge, 2007).

Sin embargo, de acuerdo a la revisión de Parry y Urwin (2011), “la evidencia empírica para las diferencias generacionales se ve mezclada. Aquellas diferencias encontradas no son consistentes”. Por otro lado, de acuerdo a Lyons y Kuron (2014) “hay evidencias limitadas de las diferencias generacionales en las actitudes laborales”. También revisan varios estudios sobre valores laborales que usan diferentes medidas, diferentes muestras y obtienen resultados mixtos. Lo que es más, incluso cuando los estudios eran comparables, “la dirección de las diferencias observadas a veces variaba”.

Jurkiewicz (2000) comparó la Generación X con los Baby Boomers y encontró que calificaron algunos valores intrínsecos más altos que la Generación X, (“oportunidad de aprender cosas nuevas” y “libertad de presiones”), mientras que la Generación X dio al valor intrínseco “libertad de supervisión” más valor.

Claramente hay una necesidad de investigación primaria adicional con respaldo científico en diferencias generacionales con un impacto en el mercado de trabajo, así como la necesidad de enfoques metodológicos mejorados para estudiar las diferencias generacionales. Twenge et al. (2013) posteriormente señala que todavía hay trabajo por hacer para identificar y desarrollar enfoques metodológicos para estudiar estas diferencias.

Por tanto, y con el fin de contribuir a esta necesidad de investigación generacional adicional, el objetivo de esta investigación es dar respuesta a las siguientes preguntas, estudiando algunas a través del enfoque cuantitativo y otras a través del cualitativo:

Pregunta 1: ¿Han evolucionado los valores a lo largo del tiempo para la Generación X que ya lleva en el mercado laboral los últimos 30 años?

Pregunta 2: ¿Los Millennials van a cambiar según maduran y ganan experiencia? ¿Mantendrán sus valores y características que les han hecho tan únicos o transicionarán hacia las mismas creencias y prioridades que la generación previa?

En base a estas dos preguntas centrales analizadas con el método cuantitativo, se presenta información adicional como los perfiles de las generaciones estudiadas y contexto histórico y económico. Con el análisis más en profundidad del valor de la confianza a nivel cuantitativo y cualitativo, se obtiene información que permite poner en perspectiva los resultados numéricos y sus implicaciones, de cara a la obtención de las conclusiones globales de la tesis. En base a estos análisis centrales y complementarios, se obtiene también información relativa a:

- ¿Son las conclusiones sobre la revolución en el lugar de trabajo a lo largo de los últimos años prematuras? ¿Es por tanto necesaria una verdadera revolución del lugar de trabajo basada en este cambio radical de generación o más bien se trata de implementar diferentes estrategias de acuerdo a la generación?

- En referencia a las políticas establecidas en la organización y su aplicación a los diferentes colectivos generacionales, ¿resultan éstas válidas para los mismos confiando estos

durante todas las etapas a lo largo del tiempo de su estancia en la empresa? ¿O su confianza varía a lo largo del tiempo en función de la etapa profesional, departamento, supervisor...y otras circunstancias en las que se encuentren?

4. Hipótesis

La problemática se presenta porque se podrían dar 2 hipótesis en base al cambio en los valores de las generaciones actualmente conviviendo en el mercado laboral:

Pregunta 1: ¿Cambian los valores de una misma generación a lo largo del tiempo o permanecen constantes?

H₀: Los valores permanecen constantes a lo largo del tiempo

H₁: Los valores cambian a lo largo del tiempo

Pregunta 2: ¿Se guían los Millennial por los mismos valores en esencia que la Generación X? ¿o son realmente diferentes como se presenta en los medios de comunicación?

H₀: La generación Millennial es igual en esencia a la Generación X

H₁: La generación Millennial es diferente y se guía por valores diferentes a los de la Generación X

Si los Millennials en un futuro no encajan en los valores de la Generación X o los Baby Boomers como se predice, y las empresas no invierten porque opinan que es algo temporal, no habrán sido capaces de reconocer este desajuste a tiempo y por tanto no serán capaces de innovar y adaptar el lugar de trabajo para retener a la generación más grande perdiendo competitividad sin los mejores talentos.

Si los valores de los Millennials cambian a lo largo del tiempo, y efectivamente acaban adaptándose a la organización/prioridades existentes en la actualidad (ósea a los de la Generación X), no hay necesidad para las empresas de revolucionar el lugar de trabajo, invertir masivamente y reajustar completamente la organización. Más bien existe una necesidad de

simplemente adaptarse para atraer. De hecho, si se realizan cambios drásticos basados en esta percepción diferencial como generación, los efectos negativos serán dobles al no satisfacer a los Millennials en la actualidad, ya que se guían en esencia por los mismos valores que la generación precedente, y adicionalmente tampoco serán beneficiosos en un futuro, ya que los valores evolucionan de acuerdo a la etapa de la vida, por lo que también evolucionarán para los Millennial de la misma forma que para la Generación X

Por lo tanto, si las empresas invierten, será necesario rediseñar el lugar de trabajo para acomodar estos valores cambiantes. En este caso, las empresas que ya están realizando este tipo de transformaciones radicales se encontrarán con una fuerza de trabajo completamente desvinculada dentro de 20 años, siendo que no encajarán con las necesidades de los ahora Millennials, habiendo adicionalmente perdido fuerza laboral perteneciente a la generación anterior en el proceso.

Se realiza este análisis también para EE. UU. y Filipinas para corroborar la globalidad de los resultados considerando diferentes contextos económicos y sociales.

5. Metodología

Elección de la metodología de la investigación

La elección de la metodología más adecuada para cualquier investigación debe nacer de la pregunta de investigación, del estado de la cuestión y de la revisión de la literatura (Collins, 2003).

A continuación, se evalúan las diferentes posibilidades en base a la naturaleza de los métodos disponibles, que sirve como explicación más elaborada de la metodología elegida.

Métodos cuantitativos y cualitativos

Los métodos cuantitativos son principalmente métodos más standard, que tratan de medir los fenómenos sociales en términos numéricos y de validar las hipótesis a través de variables fijas. Siendo que las medidas son estandarizadas, son de aplicación para muestras de diferentes tamaños (Silverman, 2016) y facilitan encontrar resultados generalizables (Patton, 2002). Como crítica a este método se dice que los estudios en esta escuela de investigación no tienen apenas contacto con la muestra objeto de estudio y que las variables pueden estar definidas de forma aleatoria. Algunos fenómenos o procesos sociales no son medibles en números, o a través de estadísticas o muestras aleatorias, y en estos casos emplear métodos cuantitativos puede limitar las oportunidades de descubrir ciertos aspectos de estos fenómenos (Silverman, 2006).

Atendiendo a la literatura, se define la investigación cualitativa como “cualquier tipo de investigación que genera resultados no obtenidos a través de procedimientos estadísticos o otros medios de cuantificación” (Strauss y Corbin 1990). Por ello, se centran en entender las palabras, opiniones y experiencias más que en los números. Este método se concentra más en los individuos que en la población en general (Mayring, 2015), tratándose de un método principalmente inductivo. Dentro del marco teórico, el estudio debe estar guiado más por los datos que por una teoría (Taylor y Bogdan 1998).

Como crítica a este método, se dice que puede percibirse como más bien subjetivo debido a como el investigador se involucra personalmente en el estudio. Asimismo, no es fácil de generalizar ya que se centra en casos particulares, y las muestras raramente se eligen de forma aleatoria. En cualquier caso, la generalización a una población no es el principal objetivo de este tipo de investigación, si no más bien entender y explorar un tipo concreto de caso y contexto (Bryman, 2008).

Confianza y validez

Independientemente de la elección de metodología, es recomendable considerar los conceptos de confianza y validez. La confianza referida a si se realizara la investigación con otras variables temporales y en otro lugar, se llegaría a los mismos resultados (Silverman, 2006). Llegar a alcanzar esta confianza es especialmente difícil en estudios cualitativos. Taylor y Bogdan (1998) afirman que “no es posible alcanzar la perfecta confianza si se quieren obtener estudios del mundo real”. Adicionalmente los estudios cualitativos enfatizan la calidez y “están diseñados para asegurar la coincidencia entre los datos y lo que la población realmente dice y hace” (Taylor y Bogdan, 1998). En relación con la realización de entrevistas cualitativas, la confianza es un reto, ya que “los datos obtenidos son un reflejo de las circunstancias bajo las que la entrevista se realizó” (Pole y Lampard 2002). La implicación de los autores es que, si se volviera a realizar la misma entrevista, los resultados podrían ser diferentes como consecuencia del entorno cambiante en el que nos encontramos.

En este estudio se han adoptado las medidas propuestas por Silverman (2006) en relación a la realización de un estudio cualitativo de confianza. Se describe el proceso seguido para la realización de entrevistas y la elección de la teoría de forma transparente para que se pueda seguir, entender y reproducir por otros. Los lectores deberían poder acceder a observaciones concretas, no solo resúmenes o generalizaciones. Esto se ha logrado en este estudio a través de la grabación y transcripción de las entrevistas, incluyéndose también frases literales de estas transcripciones en la parte de análisis cualitativo de la tesis.

En relación con la validez, se trata de una cuestión en base a si el estudio mide de forma exacta o realista lo que tiene el propósito de medir. En estudios cualitativos, y en especial en los estudios que emplean métodos exploratorios, la forma de asegurar esto es más compleja que en el caso de las investigaciones cuantitativas. Para considerar válido un estudio

cuantitativo es elemental que las observaciones realizadas se adapten a las teorías que han planteado éstas (Bryman, 2008). Para Dey (1993), la calidad del proceso a través del que un estudio se ha diseñado y llevado a cabo, influencia la validez del estudio. Se deben incluir ejemplos que respalden el resultado de los datos y en relación a la confianza, también se debe tener en cuenta el contexto en el que se consideran los datos (Pole y Lampard 2002).

En la investigación cualitativa se puede hacer uso de varios métodos, como entrevistas, estudios etnográficos o grupos de estudio. En el caso de esta investigación en la que las entrevistas se llevan a cabo para explorar el concepto de confianza en el lugar de trabajo, este formato permite hacer preguntas abiertas una pequeña muestra de la población, explorando experiencias individuales u opiniones del fenómeno estudiado.

Las entrevistas varían dependiendo, entre otros factores, del grado de estructuración. Las investigaciones cuantitativas son a menudo muy estructuradas para tener alta validez y confianza (Bryman, 2008). Se usan a menudo cuando un estudio se realiza con la intención de obtener información generalizable (Pole y Lampard, 2002). En las investigaciones cualitativas, las entrevistas son generalmente más flexibles. Las entrevistas sin estructura o semi estructuradas se centran en la opinión y experiencia del entrevistado, tratando de obtener datos detallados (Bryman, 2008). Es por esto que se intenta dar el formato de conversación, intentando ser muy específico con los diferentes casos individuales. Por ello las preguntas no necesitan ser muy estandarizadas, pudiendo ser bastante abiertas (Pole y Lampard, 2002). De acuerdo a Silverman (2000), los estudios exploratorios necesitan ser menos estructurados que los estudios de confirmación.

Las limitaciones encontradas por Pole y Lampard (2002) a este respecto, son que las entrevistas se construyen socialmente y por tanto se pueden ver limitadas por la situación

particular de la entrevista. Son de carácter artificial y por tanto no se puede esperar que “revelen la verdad de la esencia de la creencia individual, experiencia o opinión”.

En el caso de este estudio en concreto, el objetivo no es comparar los casos entre sí, por lo que las preguntas pueden ser bastante abiertas. Dada la naturaleza exploratoria, es posible profundizar en aquellas preguntas en las que pueda resultar relevante, y realizar las preguntas en el orden más adecuado.

Concluimos este punto considerando que el mejor diseño para el estudio de diferencias generacionales, como Schaie (1965) sugiere, es un diseño secuencial de una población base que comienza con una recopilación de la información a una edad temprana y continúa con diferentes generaciones longitudinalmente según continúan a lo largo de la etapa laboral de sus vidas. Hasta la fecha, no se ha realizado tal medición de valores laborales. Es por esto que este estudio viene a continuar esta línea de investigación.

Para dar respuesta a las preguntas formuladas basadas en las hipótesis anteriormente planteadas y aportar información actualizada y relevante al estudio de las preferencias generacionales en los valores laborales, se utilizan un enfoque mixto: primero un estudio cuantitativo de los datos de la encuesta longitudinal y segundo información cualitativa proveniente de entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de entender mejor el concepto de confianza y el papel que ésta tiene en relación con los valores laborales y el lugar de trabajo, todo enmarcado en el contexto histórico y económico presentado y teniendo en cuenta los perfiles de las generaciones presentados.

6. Estructura de la tesis

Comenzando por el principio, se presenta el estado de la cuestión para entender cuál es la posición actual en relación al tema y proporcionar el contexto necesario al estudio. A continuación, y en base a ésta, se establece el interés de la investigación y los objetivos, con las preguntas que plantea esta situación actual y a las que se pretende dar respuesta. Para poder dar esta respuesta, se presentan las hipótesis a contrastar con el análisis cuantitativo. A continuación, se expone la metodología empleada para llevar a cabo esta investigación, empezando por los criterios elegidos para la elección de los tipos de metodología empleados.

En los dos capítulos siguientes se crea un marco teórico que permite abordar el complejo objeto de estudio. En el capítulo uno se presentan las categorías generacionales empleadas y teorías generacionales incluyendo los conceptos de conciencia colectiva, edad cohorte y una revisión de la literatura más reciente. A continuación, se presentan los retos existentes de la investigación generacional derivados de la revisión literaria realizada e igualmente experimentados en la realización de este estudio. Se incluye un apartado sobre la cultura organizacional, que incluye una revisión de la literatura existente, la importancia de la alineación de las políticas de la empresa con la cultura y la estrategia de la empresa y dos modelos que describen las diferentes tipologías de cultura organizacional que podemos encontrar en el lugar de trabajo.

En el capítulo dos se explican los valores laborales y categorizaciones empleadas en el estudio, incluyendo el concepto de adultez emergente, que es de importancia de cara a entender la predilección por diferentes valores laborales en la generación Millennial en base al contexto actual en el que están creciendo. En el siguiente punto sobre la importancia de las

“generaciones” en el lugar de trabajo, se recoge un resumen de la literatura existente al respecto en el que se ve los diferentes aspectos estudiados hasta ahora, así como las limitaciones. Se hace patente la relevancia del presente estudio con el fin de complementar esta información y obtener una imagen más completa y actualizada de la realidad en el mercado laboral, y entendimiento general de la evolución de las generaciones en este ámbito.

En el capítulo tres, se presentan los resultados de las encuestas más recientes realizadas por consultoras, para obtener datos de los últimos años que acaban de motivar la necesidad de esta investigación. De esta forma se aporta un mejor entendimiento desde el punto de vista de las generaciones y sus valores laborales, así como su permanencia a lo largo del tiempo de acuerdo a la confianza depositada por parte de los empleados y los factores de los que ésta depende.

En el capítulo cuatro, se presenta la información relativa al análisis cuantitativo de los datos de la encuesta WVS, tratando los datos, realizando análisis estadísticos y dando respuesta a las hipótesis planteadas al inicio de la tesis.

En el capítulo cinco y con el fin de tener un retrato de las diferentes generaciones objeto de estudio, se presenta un perfil de la muestra por generaciones en base a los atributos recogidos de los participantes en la encuesta, así como un resumen de los eventos históricos que tuvieron lugar y rodean los años de las olas, e indicadores económicos principales para España. De esta forma se establece también el contexto social en el que la muestra se encontró, como información de referencia complementaria a las conclusiones obtenidas en los análisis realizados.

En el capítulo seis se profundiza en el concepto de confianza y su alineación con la percepción de estos valores laborales. Para ello se realiza una breve revisión bibliográfica, definición de conceptos clave, y se presenta un análisis cuantitativo de la evolución del valor de la confianza en las diferentes generaciones encuestadas en la WVS. El análisis cualitativo posterior a una reducida muestra permite entender el valor en el contexto laboral de acuerdo con los diferentes roles de los encuestados en la organización. A continuación, y en base al tratamiento de los datos y análisis de las entrevistas realizadas, se obtienen las conclusiones de este análisis.

En el capítulo siete se presentan las conclusiones globales de la investigación en base a toda la información presentada, dando respuesta a las preguntas planteadas al inicio de la tesis, así como recomendaciones para las organizaciones y limitaciones y posibilidades para futuras investigaciones.

Summary

The press, books, academic literature... have reported the mixing of four, sometimes five, generations in the workforce over the past decade. The prevailing belief is that members of the workforce from these generations have different preferences in the workplace, which can lead to conflict. To manage this situation, the organization must potentially treat each generation differently. The goal of this study is to provide some clarity, given the variety of findings, on whether these differences in work values exist among the three largest generations currently coexisting in this labor market. In this way, organizations will be able to make informed and relevant adjustments by managing their resources in the best way.

This research aims to contribute to the generational literature on cohort differences in work values. Using longitudinal survey data, we analyze to what extent, if at all, different work values and work centrality differ across the three dimensions of time, corresponding to the three generations under study. More specifically, whether work centrality or importance and intrinsic and extrinsic values vary across generations, using data from 6 waves of the World Values Survey (WVS).

An additional interest of this study is to include a comparison with other countries in different economic, political and social situations in order to compare the results obtained for Spain at a global generational level. In this way, it can be observed whether the generational phenomenon is indeed global, regardless of the economic and social context, or whether on the contrary it is influenced by these factors and, even when belonging to the same generation, this influence leads the generations to present different preferences.

In addition, it is of great importance for companies to understand what employees value most and on based on what elements they develop their trust in the work environment. Therefore, what this study provides in relation to the observation of variations over time of this

value is also applicable, as well as the issues and specific knowledge by generation. This will allow organizations to better understand the current situation and make the necessary adjustments over time.

CAPITULO 1: DEFINICIÓN DE GENERACIONES, CULTURA ORGANIZACIONAL Y ANTECEDENTES TEÓRICOS

La literatura se refiere a las cuatro generaciones como Generación silenciosa, Baby Boomers, Generación X y Generación Y (Howe y Strauss, 2009; Hansen y Leuty, 2012; Mencele y Lester 2014)). La generación silenciosa (también conocida como Madura o Tradicionalistas) son aquellos nacidos antes de 1946 o al final de la segunda guerra mundial. Los Baby Boomers son los nacidos entre 1946 y 1960 como hijos de los sobrevivientes a la guerra, la Generación X son los nacidos entre 1960 y 1980, y los Millennials son los nacidos entre 1980 y 1995 como hijos de los Baby Boomers (Foot y Stoffman, 1998).

Baby Boomers

Los llamados Boomers, debido al boom en natalidad entre 1946 y 1964, crecieron con la mentalidad de la posesión, esperando lo mejor de la vida (Kupperschmidt, 2000).

Estos coetáneos fueron testigos de la inestabilidad política, religiosa y económica que resultó en una falta de respeto hacia la autoridad y las instituciones sociales. También está presente la presión por el cuidado de los padres mayores y de los propios hijos. Aunque su juventud estuvo marcada por protestas, ahora son la generación que desempeña las posiciones de poder. Los Boomers tienen aptitudes laborales positivas, fortalezas que incluyen la búsqueda de consenso, el mentoring y el cambio (Kupperschmidt, 2000).

Generación X

La Generación X creció con inseguridad financiera, social y familiar, cambio rápido, gran diversidad y falta de tradiciones sólidas. Esto llevó a un sentimiento de individualismo por encima del colectivo (Jurkiewicz y Brown, 1998). Sin embargo, habiendo crecido en hogares donde ambos padres trabajaban o con sólo una figura materna/paterna dada la elevada tasa de divorcio (Kupperschmidt, 2000), estos coetáneos tienen gran confianza en sus amigos. En el ámbito laboral se apoyan también en el equipo para respaldar sus esfuerzos individuales y relaciones (Sirias et al.1999). Valoran altamente a los mentores (Jurkiewicz y Brown, 1998) y la estabilidad familiar (O'Bannon, 2001). Altamente marcados por muchos de los padres siendo despedidos, son cínicos y desconfiados (Kupperschmidt, 2000). La Generación X está acostumbrada a recibir feedback inmediato por parte de sus ordenadores y video juegos y han sido influenciados por MTV, el sida y la competición global (O'Bannon, 2001). Traen consigo al lugar de trabajo enfoques prácticos a la resolución de conflictos. Son técnicamente competentes y se encuentran cómodos con la diversidad, el cambio, la multi tarea y la competición (Kupperschmidt, 2000).

Aunque se coincide en las etiquetas para los Boomers y Generación X, no hay tanta uniformidad entre los años intermedios. Los años de nacimiento de los Boomers varían entre 1940 y 1946 para el inicio y 1960 y 1964 para el final. En relación a la Generación X, el comienzo esta entre principios de 1960 y el final en 1975, 1980, 1981 o 1982 (Adams, 2000; Jurkiewicz y Brown, 1998; Karp et al. 1999; Kupperschmidt, 2000; O'Bannon, 2001; Scott, 2000). Se estima que los Boomers son 78 millones y la Generación X tiene 45 millones como coetáneos (Schaeffer, 2000).

Millennials

Quedan muchas valoraciones a formular de cara a los Millennials. Nacidos entre 1979 y 1994, ahora comienzan a integrar la fuerza de trabajo. La Generación X busca salarios más elevados, flexibilidad laboral y la siguiente generación quiere más (Jennings, 2000). Esta generación ha nacido en un mundo conectado, y ellos están conectados 24 horas al día. Siendo que han visto a sus padres perder empleos y desconfiar instituciones, ellos no tienen miedo a manifestar su opinión.

La generación *Millennial* es conocida en la literatura y medios de comunicación con términos en ocasiones contradictorios, tales como egocéntricos, desmotivados, desleales, abiertos, comunicativos, irrespetuosos, deseosos de dejar impacto (Myers y Sadaghiani, 2010). A pesar de estos diferentes calificativos y preconcepciones hacia esta generación, abundante literatura revela que no existe evidencia científica sobre los *Millennials* que determine que existen diferencias generacionales en relación a los valores, ya sean altruistas (el querer prestar servicio a los demás), o relacionados con el trabajo (buscar una estabilidad laboral), u otros indicadores como el compromiso con sus organizaciones o la satisfacción laboral, y en caso de existir diferencias en algunos de estos valores, podrían considerarse muy reducidas (Costanza et al. 2012; Deal et al. 2010; Hershatter y Epstein, 2010; Hess y Jepsen, 2009; Levenson, 2010; Murray et al. 2011; Real et al. 2010; Stassen et al. 2016; Trzesniewski y Donnellan, 2010; Twenge et al. 2010; Hess y Jepsen, 2009).

Los estudios que emplean muestras cuantitativas amplias, obtienen que existen más similitudes que diferencias entre generaciones, y que el impacto generacional, después de controlar el factor edad o factores ambientales, es muy bajo o incluso nulo (Becton et al. 2014;

De Hauw y De Vos, 2010). Twenge y Kasser, (2013) afirman en su estudio que existe una evolución a lo largo de las generaciones en ciertas variables, como un aumento del materialismo en relación a un incremento de la importancia de la posesión de bienes de lujo y del dinero que facilitan estatus, pero que no hay diferencias significativas entre los Millennials y la generación inmediatamente anterior a ellos.

Por otro lado, estudios que se centran en la variabilidad en la generación *Millennial*, encuentran una reducida influencia de variables demográficas y ocupacionales, localizando un porcentaje relativamente pequeño de la varianza de los valores y expectativas en esta generación debido a factores como el género, pertenencia a minorías, nivel de renta o estudios (Ng et al. 2010).

La teoría generacional sugiere que los eventos y cambios experimentados durante la adolescencia y juventud son particularmente importantes y retenidos por los individuos, marcando una generación a nivel de valores, actitudes, y preferencias (Schuman y Scott, 1989). Sin embargo, existen estudios que han proporcionado evidencias significativas de que eventos críticos son recordados por aquellos que los experimentaron durante la adolescencia y juventud (Schuman y Corning, 2015). La teoría generacional parte de esta base para sugerir que individuos de edades similares que experimentaron, y por tanto recuerdan, eventos similares de forma similar, desarrollarán como resultado valores similares, actitudes y expectativas.

La generación *Millennial* creció en una época de Internet y redes sociales, lo que ha tenido un impacto en su estilo de comunicación e interacción personal, la percepción de poder y jerarquía en las organizaciones (Eisner, 2015). Esto significa que los miembros de una generación deben estar en posición de compartir experiencias para desarrollar un vínculo entre

ellos, de forma que no sólo compartan la localización histórica, sino también una conciencia marcada por los eventos y experiencias (Gilleard, 2004).

El mercado de trabajo se compone principalmente de Baby Boomers, X, e Y. La mayoría de los miembros de la generación previa a los Boomers, la generación Silenciosa, tienen 70 años o más en la actualidad, por lo que la mayoría están ya retirados.

Los dos grupos generacionales que prevalecen en la fuerza laboral actual son los Baby Boomers y la Generación X, junto con los Millennials y un comienzo de la generación Z o generación Next (Jennings, 2000), los hijos de la Generación X.

1.1 Teorías generacionales y cambio demográfico

De acuerdo a Becker (1992), se podría definir generación como conjunto de individuos nacidos en la misma fecha, marcados por una localización histórica definida y rasgos comunes a nivel individual (curso de la vida, valores y esquemas de comportamiento) y a nivel sistemático (tamaño y composición, cultura y organizaciones generacionales). Esta definición se encuentra en línea con el trabajo del sociólogo alemán Karl Mannheim. Mannheim (1952) es comúnmente visto como la fuente de teoría generacional. Mannheim describe a la generación como “localización social”, similar a clase social, aunque no referida a localización física o proximidad. El autor explica que la creación de grupos generacionales es resultado de la aparición de nuevos participantes y de la desaparición de antiguos participantes en el proceso cultural. De esta forma, los miembros de una generación se limitan a su participación en el proceso social, lo que lleva a la transición continua entre generaciones. Los individuos que comparten un año de nacimiento común, tienen una localización común en el proceso histórico y por tanto están limitados a un rango de experiencia particular, lo que les predispone a un

cierto grado de pensamiento y experiencia. Sin embargo, según Mannheim (1952), existen otros dos aspectos que son importantes para la formación de generaciones: uno sería el contexto generacional o las conexiones entre individuos creadas por el hecho de compartir un destino común y eventos sociales importantes y unión generacional, y otro las organizaciones o cooperaciones informales que se forman y reflejan el estilo de la generación que está viviendo los eventos en ese momento en concreto.

En base a Kupperschmidt (2000), una generación se define como un grupo identificable que comparte año de nacimiento, edad, localización y eventos significativos en momentos críticos divididos por 5-7 años entre sí, grupo central y última ola. Un grupo generacional a menudo conocido como coetáneo, incluye aquellos que comparten experiencias históricas o sociales, cuyos efectos son relativamente estables a lo largo del curso de sus vidas. Estas experiencias vitales tienden a distinguir una generación de otra (Jurkiewicz y Brown, 1998). Un coetáneo desarrolla una personalidad que influye los sentimientos de una persona hacia la autoridad y las organizaciones, lo que busca del trabajo y cómo planean satisfacer esos deseos (Kupperschmidt, 2000). Como sociedad, hemos etiquetado las generaciones del siglo XX, sin embargo, esas etiquetas y los años que esas etiquetas representan, son a menudo inconsistentes. Si tomamos como ejemplo los ciudadanos americanos nacidos entre 1909 y 1933, han sido denominados como generación de la II Guerra Mundial, y aquellos nacidos entre 1934 y 1945 los Swingers (Schaeffer, 2000). Kupperschmidt (2000) agrupa a estas dos generaciones en una, todos los nacidos antes de 1940 como los Tradicionales. Jurkiewicz y Brown (1998) denominan a los nacidos entre 1925 y 1942 como Maduros.

1.2 Otras conceptualizaciones de las generaciones - revisión de la literatura reciente

Experiencias colectivas

La perspectiva contemporánea de la generación ha sido definida en su mayoría por la influencia de Mannheim (1952). Como hemos visto anteriormente, su definición de generación contiene dos elementos importantes y relacionados: primero, una localización común en un punto histórico (localización generacional), y segundo, una conciencia formada por las experiencias de esa época (estilo generacional) (Parry y Urwin, 2011).

Como crítica a Mannheim, autores sugieren en estudios recientes que el foco de estudio en eventos históricos es reducido, siendo que los valores individuales también se ven afectados por la disponibilidad de recursos y elementos culturales tales como la música y la moda que experimentan durante este periodo formativo.

Es importante mencionar a este respecto que Mannheim, y otros previamente como Ortega y Gasset (1933), realizaron sus estudios en un tiempo cuando las sociedades se aproximaban a la modernidad y las relaciones asociadas con roles se relajaban y se hacía frente al “problema de la juventud”: falta de integración en la sociedad de hombres jóvenes (Meja y Kettler, 1993). Esta conceptualización consideraba a las generaciones más jóvenes como “cuestionadoras” del estatus quo y a las mayores como conservadoras de la tradición (Wohl, 1980). Otra dimensión importante de la teoría de Mannheim, es que las generaciones como colectivo son histórica y socialmente conscientes de su localización en el tiempo. Esta conciencia crítica surge como resultado de cada nueva generación intentando encajar en las tradiciones existentes y los esquemas sociales, y al hacerlo, trae un cambio social.

La noción de conciencia generacional distingue la visión de Mannheim de una visión tradicional basada en las cohortes y esta relacionada a la noción de Durkheimian de “conciencia

colectiva”. Esto es la idea de que cada generación colectivamente se encuentra un conjunto de eventos durante la adultez temprana que da forma a su conciencia y los distingue entre jóvenes y generaciones más mayores (Burnett, 2016; Scott y Zac, 1992).

Académicos como Kertzer (1983) han realizado otras críticas al enfoque de Mannheim, argumentando que esta conceptualización bidimensional de generaciones mezcla edad, periodo y efectos de cohortes y por tanto su metodología, plantea dudas. Otros académicos apoyan la conceptualización de Mannheim y refuerzan la importancia de la experiencia colectiva como elemento definitorio de una generación (Dencker et al. 2008; Edmunds y Turner, 2005; Schuman y Scott, 1989).

La visión de gerontólogos como Gilleard y Higgs (2005), argumenta que crecer en una economía de prosperidad, mejor salud y acceso a tecnología en los diferentes grupos de edad, ha confundido las demarcaciones generacionales basadas en la edad. Sin embargo, el trabajo de Mannheim se mantiene como uno de los legados más poderosos y duraderos en el tema de las generaciones.

Eyerman y Turner (1998) establecen que individuos en una misma generación mantienen su identidad cultural excluyendo el acceso de otros a recursos compartidos y desarrollan sus valores a través del desarrollo de una memoria colectiva sobre su lucha por esos recursos. Desarrollando esta idea de memorias colectivas, otros autores han sugerido que los individuos se socializan en relación a aspectos como la música, la ropa y cine (Holdbrock y Schindler, 1989, 1994) y por tanto comparten símbolos culturales tales como la música, moda y tecnología (Bryant y Bryant, 2005; McMullin et al. 2007). Schuman y Scott (1989) mantienen que los miembros de la misma generación participan en experiencias profundas y comunes que ayudan a formar esta memoria colectiva. La memoria compartida de un evento afecta en diferentes momentos a los valores futuros de las generaciones, actitudes y características. Es la noción

cualitativa de “experiencia común” presentada en la adultez temprana que en la propia biología (que se manifiesta en la edad), crea una unión entre los miembros de su generación y distingue una edad generacional de otra (Kelan, 2014).

Genealogía

Otra conceptualización de la generación se basa en la genealogía. Esta visión de la generación, desarrollada en la sociología familiar y literatura antropológica social, se centra en los lazos genealógicos y transmisión de valores y recursos a lo largo de generaciones en las unidades familiares (Joshi et al. 2011). Esta definición genealógica de las generaciones ha sido de particular utilidad en explicar el fenómeno organizacional, como el movimiento de los individuos o grupos entre y a través de posiciones o roles específicos (Wade-Benzoni, 2002). Por ejemplo, si se considera la rotación de una posición en particular en una empresa tradicional de gran tamaño.

Habría procesos organizacionales que implicarían la transferencia de valores y recursos, tales como el conocimiento entre el jefe y el empleado, lo que de acuerdo a Joshi et al. (2011), puede tener implicaciones críticas para las interacciones generacionales en el lugar de trabajo.

Influencia de los cohortes y la edad

Las características prototipo de las generaciones basadas en la edad, parten del trabajo de Strauss y Howe (1991) que definen la generación como “un grupo de cohortes cuyo tamaño aproxima la longitud de la fase de la vida y cuyos límites se ven fijados por la personalidad de los compañeros”. De acuerdo a estos autores, las unidades generacionales tienen cada una una duración de 20 años, y se segregan por años de nacimiento.

En Sociología, el estudio de las generaciones puede centrarse con un enfoque prevalente al estudio de las mismas en la literatura de gestión moderna. La práctica común es definir las generaciones en base a agrupaciones de acuerdo a edades estandarizadas (Joshi et al. 2011). Primero, definiendo puntos de corte de fechas de nacimiento, y después comprobando si cada grupo exhibe diferencias en el resultado (valores, actitudes, comportamientos). Mientras la teoría de Mannheim trata de iluminar la dinámica de interacción de las generaciones como “mecanismo de cambio social”, la perspectiva basada en la edad está más relacionada con el impacto de la generación en las actitudes individuales y el comportamiento (Lyons y Kuron, 2014).

La asunción implícita en literatura posterior muestra que la proximidad cronológica de un individuo a eventos tiene un impacto en valores y actitudes, y que estas actitudes son similares entre aquellos nacidos al mismo tiempo (Parry y Urwin, 2011). Cada uno de estos efectos es conceptualmente diferente (Reither et al. 2009): los efectos de la edad son variaciones del proceso biológico y proceso social de envejecer, los efectos de los periodos son variaciones externas a lo largo de la edad histórica, y los efectos de las cohortes están en función de haber nacido en un cierto periodo temporal. El problema con este enfoque es que puede presentar confusión en relación con los efectos de la edad con el periodo y los efectos de las cohortes.

Joshi et al. (2010) introduce el concepto de generación en las organizaciones, entendido como coetáneos de individuos que experimentan un evento específico dentro del mismo intervalo temporal (como podría ser una reasignación a un nuevo departamento). Aunque las generaciones estén influenciadas por factores externos como la experiencia formativa y curso de la vida, hay otro tipo de factores organizacionales relevantes que también ejercen cierto impacto. Desde esta perspectiva, una generación, por ejemplo, podría ser un grupo de

individuos que entran en la organización, y realizan una orientación y formación al mismo tiempo.

Lo que se ve consistentemente a lo largo de la investigación empírica sobre generaciones, es la conceptualización de las generaciones como cohortes de individuos creados por experiencias compartidas (Costanza et al. 2012). Sin embargo, la identificación de una definición común no implica una taxonomía (por ejemplo, clasificación y títulos) de generaciones.

Las generaciones emergen con distintas características como producto del contexto histórico, experimentado a lo largo del curso del ciclo vital, y marcadas por los eventos periódicos. En base a la teoría de Ng et al. (2012), las fechas de comienzo y fin de cada generación se deben entender como orientativas en el cambiante entorno social, más que límites definitivos. Asimismo, para ciertos investigadores la práctica de la categorización de las cohortes por nacimiento es útil para poder establecer límites en su trabajo (Grenier, 2007).

Para este estudio, dentro de las conceptualizaciones de las generaciones existentes, sería de especial relevancia el estudio de las generaciones como grupos sociales amplios con raíces en la literatura de gestión, sociológica y ciencia social. Basado en la revisión realizada de la literatura contemporánea existente sobre el tema, se opta por la definición de generación siguiente: “Las generaciones son cohortes de individuos que han crecido con el mismo contexto histórico y social, cuyas experiencias formativas les infieren creencias, valores y disposiciones generales que difieren de otros nacidos y criados en diferentes contextos y periodos temporales.”

Otro aspecto a tener en cuenta en la segmentación de cohortes generacionales basada en un amplio rango de años de nacimiento, es la ausencia del efecto Cusper, o su reducido impacto.

Este efecto hace referencia a los individuos que han nacido en los límites de la demarcación generacional (Lancaster y Stillman, 2002). Se observaría para el caso de una persona nacida en 1980, siendo este el año que marca el cambio entre la Generación X y el comienzo de la Y. Cuando se pregunta a estos individuos sobre los eventos memorables en sus vidas, pueden llegar a mencionar eventos de periodos temporales pertenecientes a ambas generaciones, de acuerdo a Schewe y Noble (2000). Estos individuos poseen características tanto de cohortes como de otras generaciones. No obstante, dada la falta de investigación empírica sobre esta suposición, esta tesis se centra en los tres grupos generacionales identificados previamente.

1.3 Dificultades en la investigación generacional

Como ya se ha presentado anteriormente, no hay claridad en relación a aquellas experiencias compartidas significativas que constituyen un gran impacto en las diferencias generacionales entre cohortes. Adicionalmente, existe falta de alineación entre qué rangos de año de nacimiento definen las cohortes generacionales. La investigación empírica sobre diferencias actuales existentes es reducida, quedando ciertas generalizaciones sobre generaciones sin mucho respaldo. Asimismo, continua en la actualidad el debate sobre los mejores métodos de investigación para cuestionar las diferencias generacionales.

Con respecto a las diferencias generacionales específicas, la investigación actual trata principalmente de encontrar características únicas. Existen limitaciones para estos estudios empíricos, como podrían ser números reducidos y ciertos conflictos entre resultados al examinar empíricamente las diferencias planteadas. Cuando se trata de definir generaciones, los estudios más recientes en diferencias generacionales que tienen en cuenta variables relacionadas con el trabajo, emplean la perspectiva edad-cohorte de Strauss y Howe (1991). Es necesario tener en cuenta por tanto las variaciones sustanciales en las fechas de comienzo y fin de cada generación.

Otro de los puntos más relevantes de cara a la investigación generacional, es establecer claridad metodológica sobre las tres posibles fuentes de las diferencias observadas: cohortes generacionales, relacionados con la edad, o relacionados con el periodo temporal (Joshi et al. 2010; Macky et al. 2008; Parry y Urwin, 2011).

Los académicos cuestionan si los individuos en la misma etapa de desarrollo se verán afectados de forma similar por eventos culturales e históricos (Giancola, 2006). Existe una tendencia prevalente a no tener en cuenta la cultura nacional, lo que plantea otro reto en la investigación de este tema. Gran cantidad de las investigaciones existentes tienen en cuenta la definición generacional occidental (principalmente americana) sin tener en cuenta la condición cultural e histórica específica a cada país (Lyons y Kuron, 2014), habiéndose realizado la mayoría de los estudios empíricos en contextos occidentales (Parry y Urwin, 2011). No obstante, como hemos visto anteriormente, los diferentes eventos sociales, económicos e históricos experimentados pueden hacer que las generaciones difieran en diferentes lugares (Mannheim, 1964). Aunque algunos académicos sugieren que las diferencias generacionales varían a lo largo de las sociedades (Murphy et al. 2004; Ralston et al. 1999), hay poca investigación que analice hasta qué punto la cultura impacta y define las experiencias vitales y diferencias de cohortes generacionales. Edmunds y Turner (2005) defienden al respecto el concepto de “generaciones globales”, de acuerdo al cual según tecnología, comunicación y globalización continúan aumentando, eventos globales impactarán de forma similar en diferentes localizaciones. Por tanto, y como mencionaremos en las conclusiones finales, se puede ver como uno de los temas para investigaciones futuras sería estudios cros culturales más extensivos sobre conflictos generacionales.

Los datos para la investigación cuantitativa están normalmente sacados de sets de datos externos de encuestas de investigación/cuestionarios. La mayoría de los sets de datos a gran

escala son datos derivados de estudios *cros seccionales* (Levenson, 2010). Este tipo de investigaciones pueden estar sujetas a efectos generacionales o de la edad, porque incluyen información de miembros de diferentes cohortes generacionales en diferentes edades. Por ejemplo, un estudio *cros seccional* llevado a cabo por Cennamo y Gardner (2008) encontró que la Generación Y es más dada a manifestar sus pensamientos sobre dejar la organización que los Baby Boomers. Es difícil sacar conclusiones definitivas sobre este estudio porque podría ser que las cohortes generacionales más jóvenes acaben de entrar en la fuerza de trabajo y estén todavía en la fase exploratoria de cara a determinar la mejor carrera profesional.

Por otro lado, las cohortes generacionales más mayores llevan un tiempo más largo en la organización, y pueden encontrarse en la etapa de su vida en la que es demasiado arriesgado comenzar de nuevo en un lugar diferente. Sin embargo, debido al reto que plantea la recolección de datos en estudios longitudinales, podríamos esperar investigación continuada en las generaciones en el lugar de trabajo basada en datos *cros seccionales*. Este diseño *cros seccional* sigue siendo relevante e indispensable. Proporciona una imagen de las potenciales diferencias/similitudes generacionales – lo cual es valioso para los investigadores y partes implicadas de cara a información relevante sobre conflictos generacionales. El trabajo de Woodward et al. (2015) contribuye a la literatura presentando como conclusión de su análisis siguiendo una metodología de revisión sistemática, que existe mayoría de literatura que justifica la existencia de diferencias generacionales en el lugar de trabajo, por lo que las empresas deberían aprovechar esa diversidad para maximizar los beneficios de la fuerza de trabajo multigeneracional.

1.4 Evolución a lo largo del ciclo vital

Es importante tener en cuenta que la mayoría de los trabajadores pasa por una evolución en el ciclo natural de la vida en sus actitudes y decisiones sobre el trabajo. Los empleados jóvenes son diferentes de los trabajadores más experimentados debido a la evolución a un primer trabajo a tiempo completo, posibles expectativas irreales, factores de estrés asociados a la curva de aprendizaje y conflictos relacionados con la inexperiencia. Trabajadores de mediana edad tienen retos como mantener familias, ser padres solteros o tener que cuidar a padres mayores, sin embargo trabajadores más mayores pueden tener el reto de decidir la fecha de jubilación, cómo ven su carrera profesional según se acercan al final y si sus expectativas se han visto cumplidas, cambios en la motivación, problemas de salud y dependencia de familiares. Es fácil confundir las diferencias en el ciclo de vida con las diferencias generacionales (Levenson, 2010), ya que no sólo estos empleados están experimentando diferentes etapas del ciclo de vida, si no que estas etapas pueden marcar cómo las generaciones ven a cada uno en el lugar de trabajo, lo que puede confundirse con una diferencia generacional. Por ejemplo, si la Generación X busca seguridad laboral cuando tienen que hacerse cargo de hipotecas y expandir sus gastos familiares, puede afectar su visión de los Millennials quienes eligen cambiarse libremente de trabajo a otro que paga más, un entorno laboral diferente o horas más flexibles. Esta visión también puede influenciar comportamientos.

El reto más importante para los investigadores es ser capaz de descifrar las etapas de la vida o las actitudes relacionadas con la edad y las decisiones sobre trabajo, las cuales pueden ser similares para cada generación según se va avanzando a lo largo del tiempo.

Como hemos comentado anteriormente, la mayoría de los estudios de investigación tienen un diseño cros seccional, lo que significa que los datos están obtenidos de trabajadores de diferentes edades, todos en el mismo momento en el tiempo. La desventaja de este diseño

es que las diferencias relacionadas con la edad, la etapa del ciclo de vida o la generación puede ser difíciles de aislar. La debilidad está causada por no tener en cuenta las variables subyacentes y no intentar eliminar o controlar otros factores. La dificultad en la investigación generacional es aislar el efecto de una sola variable. Hay varias variables en la relación a considerar: edad, periodo y generación. Un efecto de la edad es la variación por el crecimiento fisiológico y movimiento a lo largo de las etapas de desarrollo. El efecto de la variación en el periodo es debido a los eventos históricos que ocurren en un punto temporal específico y afectan a la generación de forma similar. La variación debida a experiencias compartidas por el mismo grupo de edad en el mismo periodo, es el efecto generacional. Las diferencias generacionales son el resultado de la sucesión generacional. Separar el efecto de la generación o controlar los efectos de la edad y el periodo requiere métodos de selección de muestra demográfica y de diseño de las investigaciones específicos (Kowske et al. 2010).

La mayoría de las investigaciones en este tema tiende a dar por supuesto que cohortes arbitrarios como los Millennials y Baby Boomers, existen como formas fijas, y que los individuos en una cohorte comparten valores comunes y muestran atributos en común (Ng y Gossett, 2013; Parry y Urwin, 2010; Twenge y Campbell, 2008). Dadas las conceptualizaciones populares, se puede dar también la dificultad añadida de que los investigadores no pueden distinguir si una orientación particular del valor o característica generacional es relativo a edad, etapa laboral o periodo en la historia. Por ejemplo, comúnmente se tacha a los Millennial de “con derecho a”, pero esto puede deberse a haber entrado en el mercado de trabajo durante un determinado momento fuerte del ciclo económico. Después de la crisis económica de 2008, es posible que esta misma generación mostrara características y preferencias laborales diferentes.

En resumen, los intentos de establecer diferencias generacionales en valores laborales y personales basados en el conocimiento popular de las generaciones es un paso de cara a establecer la validez de estas conceptualizaciones. Sin embargo, incluso en investigación las asunciones sobre la orientación de los valores de cohortes específicos sólo han recibido apoyo marginal. Aparte de la falta de pruebas de su validez, una dificultad en estas formulaciones de generaciones es que están fuertemente asociadas y refuerzan los estereotipos de mayores frente a jóvenes. Considera las implicaciones de un jefe trabajando con empleados de diferentes grupos de edad, y que una vez este jefe conoce la edad de sus empleados, puede llegar a una serie de conclusiones “basadas en la generación”, y comportarse de forma acorde (por ejemplo “los Millennial se sienten altamente “merecedores de”, por lo que podrían esperar días de descanso si no establezco límites claramente” o “este Boomer no va a estar contento con los nuevos términos del fondo de pensiones de la empresa”). En este estudio se tiene en cuenta esta perspectiva del ciclo de vida, siendo elemental en el planteamiento de las preguntas a responder, ya que presenta una potencial justificación de cara a una diferente evolución de valores laborales a lo largo de las generaciones.

1.5 Convivencia entre dos generaciones: generación Millennial y generación post Millennial (Z)

La generación Z es la generación digital nacida con una tasa de penetración de internet y telefonía móvil inédita hasta ahora, su capacidad intuitiva del funcionamiento y posibilidades de las redes hace esencial comprender cómo piensan, cómo buscan lo que necesitan y cómo interactúan para tener una visión de la sociedad que se está formando. Son precavidos a la hora de tomar decisiones y también desconfiados, dado el contexto socio económico en el que se están criando. Aunque más sensibilizados políticamente frente a temas de desigualdad o

cambio climático y con un gran deseo de resolución de los problemas colectivos, apuestan por nuevas formas de política al margen de las instituciones.

Ante la creciente incorporación de esta nueva generación al mercado, y a puestos de responsabilidad en unos años, existe la necesidad de un entendimiento de esta evolución, de las diferencias existentes entre las generaciones para poder ir acomodando de forma paralela el tipo de modelos económicos y empresariales y para poder saber hacia dónde se dirigen los nuevos medios de comunicación, los nuevos modelos de negocio e incluso la política. Existe la necesidad de entender la importancia de las redes sociales y de la consecuente actualización de las leyes de protección de datos dada la sobreexposición de esta joven población a la “nube”. No sólo su manera de entender el actual ecosistema digital está produciendo cambios en la economía, si no que sus hábitos y decisiones están afectando poco a poco a los mercados y medios de comunicación entre otros sectores, que deben responder a este nuevo tipo de consumidor-productor.

La generación post Millennial o Z ha sobrepasado a los Millennials como la generación más poblada de la tierra, superando los dos tercios de la población mundial y constituyendo el mayor grupo de consumidores en EE.UU. y Europa, y hasta un 20% de la fuerza laboral de acuerdo a un estudio de la agencia Robert Half (2015).

Estas dos generaciones han crecido rodeadas de tecnología, han sido testigos de los últimos avances tecnológicos, han crecido tras los atentados del 11 de septiembre y por lo tanto forman parte de una sociedad vulnerable, y bajo las consecuencias de la peor crisis financiera desde la Gran Depresión de los años 30. Llegaron al mundo en un tiempo en el que los contenidos y la información están cada vez más disponibles y compartidos, y donde es posible adquirir prácticamente cualquier cosa con solo un par de clicks.

Ambas generaciones se informan principalmente a través de redes sociales, por lo que su comprensión de la actualidad suele ser en general más bien superficial. De acuerdo a un estudio socio demográfico publicado por la agencia M&C Saatchi, el 71% de la Generación Z considera importante encontrar un trabajo estable, el 66% votaría en las elecciones si lo pudiesen hacer por Internet, y el 44% asumen que sería más probable que votasen si se lo recordasen con un mensaje de texto.

Algunos autores afirman que la generación Z es “diferente de otras generaciones vistas hasta ahora...la primera generación verdaderamente global” (Bolser y Gosciej, 2015). Woods (2013) admite que la generación Z comparte ciertas características con la Generación Y, principalmente en relación a su habilidad para adaptarse al mundo global y al uso de nuevas tecnologías.

La generación Z ha nacido en una cultura de ocio activo, donde se espera productividad en cada momento y en cada actividad. Si a esto se le añade su naturaleza ambiciosa y creativa se obtiene a los emprendedores del mañana, pero a día de hoy.

Actualmente no toda la generación Z ha entrado en el mercado laboral todavía, y la generación Millennial lleva en él unos 18 años, es por esto que este estudio no la incluye. Dado que la evolución en el comportamiento e interacción con la sociedad va en gran medida acorde con la evolución tecnológica, queda aún camino por recorrer.

1.6 Cultura organizacional y sus tipologías

La noción de cultura organizacional fue entendida como herramienta para ayudar a la mejora de la productividad, llevando la aplicación de este concepto al nacimiento de recursos

humanos para gestionar aspectos simbólicos y normativos con el fin de la consecución de fines organizacionales (Ogbonna y Harris, 2002). Con el tiempo, el concepto de cultura ha ido evolucionando, y en la actualidad es empleado no tanto para intervenir, sino como instrumento para entender el entramado organizacional. La disciplina que más ha estudiado la cultura a lo largo del tiempo es la antropología, dentro de la cual coexiste gran diversidad de acepciones y enfoques (Heijes, 2011). Es en el campo de la Sociología donde se estudia la relación cultura y organización. De acuerdo a Garmendia (1995), se enfoca la cultura corporativa como estilo general o modo de establecer prioridades de valores/objetivos, y por tanto, el consiguiente diseño de la organización. Esto vino motivado por el acercamiento a la perspectiva cultural de las organizaciones realizado en estudios como los de Pettigrew (1979) o Meyerson y Martin (1987). Como definición de cultura, Kroeber y Kluckhohn (1982) establecen que “la cultura consiste en pautas explícitas e implícitas, de y para el comportamiento, adquiridas y transmitidas por símbolos...El núcleo de la cultura consiste en ideas y especialmente en sus correspondientes valores.” Siguiendo en la línea de valores, otra definición en la literatura de cultura corporativa es la de Whipp, Rosenfeld y Pettigrew (1989) como “conjunto de creencias y valores mantenidos por los miembros de la organización”.

La cultura corporativa tiene que ver con la naturaleza humana. Es en el “inconsciente” de las organizaciones donde reside el núcleo de la cultura corporativa de una organización (Villafañe, 2017). Para entender mejor este concepto, a continuación se presenta una breve revisión sobre las conceptualizaciones en la literatura existente.

Revisión de la literatura sobre cultura corporativa

El análisis de las organizaciones en términos de la cultura organizacional, comienza dentro del contexto económico de la expansión de la globalización y los diferentes choques culturales. Culturas como la norteamericana y la japonesa, tuvieron gran repercusión en los años ochenta. Con el estudio de teorías de cultura de las organizaciones, se trata de actualizar e innovar, así como definir un nuevo marco interpretativo en relación a las teorías clásicas de la organización con marcado enfoque racional.

De acuerdo a Garmendia (1988), la cultura corporativa nace de la intersección de la teoría antropológico-funcionalista de cultura y de una concepción relativista y dialéctica de la propia organización. En base a esta intersección, surgen tres concepciones de empresa: Cultura como subsidiaria del entorno (siendo este el primer factor de influencia sobre la organización. Factores como el entorno institucional tendría mayor peso que otros factores empresariales como los tecnológicos), como instrumento de gestión (capacidad de la cultura para adaptar la organización a la actividad que desarrolla) y como percepción global (basando los resultados empresariales y proyección al exterior de esta imagen en la valoración que el personal tiene sobre la organización en términos de los símbolos y valores compartidos).

Schein (1985) entiende la cultura como un modelo de presunciones básicas (a nivel inconsciente) experimentadas por un colectivo determinado que hayan tenido influencia como para ser aceptadas y entendidas por los nuevos integrantes como la forma adecuada de reaccionar a los propios conflictos de adaptación externa e integración interna. Las presunciones determinan la visión de la empresa de si misma y el entorno.

Existen dos niveles, núcleo (donde se encuentran las presunciones básicas en las que se basan los comportamientos organizativos) y periferia (donde se observan manifestaciones superficiales de la cultura, en base a cuyo análisis se obtiene el sentido de las presunciones básicas).

En base a esta formulación, Garmendia (1995) establece que se debe por tanto dar cuenta de la cultura a partir del estudio de estos valores:

-Valores generales o creencias, que serían equivalentes a estas presunciones básicas de Schein, sobre la naturaleza de lo real o verdadero (naturaleza del tiempo, de la especie humana, de las relaciones humanas).

-Valores particulares de la organización, relacionados con la actividad. Relacionados también con metas u objetivos de las áreas de la organización.

Se observa una vinculación entre el núcleo de la cultura (presunciones básicas) y los valores, expresándose las presunciones básicas en valores. Estos son manifestaciones de las presunciones, de otra forma difícilmente observables a través del estudio tradicional.

Dentro del marco de las diferentes culturas nacionales, Hofstede (2006) identifica 5 dimensiones de diferencias culturales nacionales: la distancia de poder, el individualismo frente al colectivismo, la evidencia de incertidumbre, la orientación a corto o largo plazo, la masculinidad frente a la feminidad. El autor establece que estas dimensiones para culturas nacionales no son de aplicación para comparar organizaciones. En las organizaciones

internacionales, es necesario tener en cuenta de forma simultánea los conceptos sobre culturas nacionales como constante, y las culturas internacionales como potencialmente modificables.

Stefanova y Lucas (2006) mencionan una perspectiva institucional, a través de la cual la cultura de la organización se forma sobre la influencia dominante de los valores, actitudes y modos de hacer, vinculados con los fundadores. Otra perspectiva introducida por estos autores es la perspectiva interpretativa, cuyo enfoque insiste sobre la importancia del proceso de socialización de los empleados de las organizaciones. Este proceso implica una interiorización de los valores dominantes de la subcultura organizativa y un aprendizaje de los roles prescritos con sus comportamientos correspondientes por los miembros. Dentro de esta perspectiva, se considera que siempre hay ciertos problemas que dificultan la adaptación de nuevos miembros a la realidad de la organización, existiendo subculturas e incluso contraculturas.

Las personas que componen la organización la dotan de significado, aportan sus influencias provenientes de otras instituciones culturales y sus propias creencias y valores complementando la realidad organizacional. La organización se encuentra influenciada por estas instituciones a través de los miembros que las constituyen (Hatch, 1997). De forma similar a la antropología cultural y el sentimiento de pertenencia a un determinado grupo social, se desarrolla una cultura determinada asociada a esta pertenencia al grupo, asociada a esa identidad como integrantes del grupo. En las organizaciones existe esta identidad basada en el sentimiento de pertenencia si los integrantes efectivamente han creado una cierta diferenciación cultural.

El concepto de cultura, como Villafañe (2017) sugiere, es un instrumento que los grupos humanos que conviven en una organización tienen para dar o encontrar sentido a su actividad.

Tiene que ver con la naturaleza humana en sus manifestaciones grupales, por lo que la aproximación psicosocial es de gran relevancia para su estudio.

Tipos de cultura organizativa

Harrison (1972) define cuatro tipos de orientaciones culturales de acuerdo a los objetivos de la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos. Existen organizaciones orientadas al poder, cuya meta es la competitividad y ascender a las posiciones de poder de la empresa para tener la capacidad de decisión y el control; organizaciones orientadas a la norma, que buscan estabilidad y seguridad, respetar las normas y el orden adecuado en los procedimientos; organizaciones orientadas a resultados, que se caracterizan por la eficacia y la optimización de recursos y organizaciones orientadas a las personas, con el objetivo de desarrollar a sus integrantes y que estos estén satisfechos, y la satisfacción de sus colaboradores.

El modelo de estudio presentado por Cameron y Quinn (2005), estructura con más detalle los diferentes tipos de cultura organizacional y sus estilos directivos en los siguientes tipos:

- Cultura tipo burocrática: se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, las operaciones estandarizadas y la jerarquía. Los mandos superiores asumen el rol de coordinadores y supervisores que vigilan el cumplimiento de las normas y reglas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades, están definidas y es necesario seguir los procesos.

El estilo directivo se caracteriza por una orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores compartidos se basan en el respeto y el

seguimiento de las normas. Se establece una permanencia y estabilidad de los miembros, a través de un control y seguimiento. La eficiencia conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costes.

- Cultura de tipo clan: valora la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la fidelidad, la amplia socialización, la participación, la confianza mutua y el trabajo en equipo. Va más allá de la relación trabajo-retribución y los empleados antiguos son los modelos a seguir de los nuevos trabajadores. La empresa se configura como una gran familia, donde sus integrantes comparten experiencias, creencias y valores. El director es modelo de comportamiento de la empresa, teniendo un rol de “padre” para sus miembros.

El estilo de dirección basa su estrategia en el consenso y participación, potenciando el trabajo en equipo. Se da alta confianza a los empleados, manteniendo una mentalidad abierta, plural y participativa de cultura familiar.

- Cultura de tipo innovadora: se guía por la creatividad, el dinamismo, la iniciativa individual, la flexibilidad y la innovación de los trabajadores. Apuesta por el riesgo y el cambio.

El estilo directivo se caracteriza por la aceptación de riesgo en la toma de decisiones, así como la creatividad y la innovación, dando gran margen de maniobra para sus acciones.

- Cultura de tipo mercado: establece objetivos medibles, principalmente de carácter financiero (crecimiento de ventas, rentabilidad..), contando con un alto nivel de competencia y orientación a resultados. La organización no promete seguridad ni el individuo lealtad. La empresa está orientada a la obtención de resultados.

El estilo directivo se guía por la competencia a todos los niveles (interna y externa), y la agresividad de sus integrantes como mecanismo de obtención de resultados.

Como se ha mencionado anteriormente, las políticas y medidas implementadas por recursos humanos en una empresa pueden no alcanzar los resultados deseados por no haber tenido en cuenta en su concepción la cultura organizativa. Al aplicarse sin un análisis previo de esta cultura, así como de su complementariedad con la estrategia de la empresa, el resultado de estas medidas puede ser no tan efectivo como se desearía, quedándose en medidas aisladas dada la reducida implicación de la fuerza laboral al no concernir aspectos que son de su atención.

CAPITULO 2: VALORES LABORALES

Las diferencias en los valores laborales es un tema de actualidad. Con la transición de las diferentes generaciones en las posiciones de liderazgo de las organizaciones, estas se podrán ver influenciadas por los valores de la siguiente generación. Esto puede tener implicaciones para la cultura organizativa (Judge y Bretz, 1992), temas éticos (Dose, 1997) o el éxito o fracaso de las iniciativas de recursos humanos (Jurkiewicz, 2000).

Aunque la mayoría de los estudios sobre diferencias generacionales se centra en los motivadores laborales y actitudes, no hay mucha cantidad de estudios que examinen el efecto de la generación en comportamientos importantes en el lugar de trabajo, incluyendo la movilidad laboral, la acción disciplinaria y la disposición a trabajar horas extras. Un ejemplo podría ser la tendencia de la Generación X a dar mayor importancia al balance trabajo-vida, lo que se refleja en un estudio que encontró que la Generación X tiene menor probabilidad a trabajar horas extra en comparación con los Baby Boomers y la Generación Y (Becton et al. 2014).

Entrando a definir qué se entiende por valores laborales, de acuerdo a Rokeach (1973), estos son indicadores útiles de las decisiones y acciones individuales y relativamente resistentes al cambio (Meglino y Ravlin, 1998; Ravlin y Meglino, 1987, 1989; Rokeach, 1973). El enfoque en base a valores de cara a la motivación, asume que la gente estará motivada por las actividades y resultados que valoran (Maslow, 1943; Pinder, 1997). Aunque ha habido desacuerdo en términos de la distinción entre valores generales y laborales, los valores laborales han sido definidos como los resultados que la gente desea y siente que deberían obtener en el trabajo (Brief, 1998; Cherrington, 1980; Frieze et al. 2006; Nord et al. 1988). Estos valores definen las percepciones de los empleados de las preferencias en el lugar de trabajo, impactando de forma directa las actitudes y comportamientos (Dose, 1997), decisiones

laborales (Judge y Bretz, 1992; Lofquist y Dawis, 1978), y percepciones y resolución de problemas (Ravlin y Meglino, 1987).

Otra de las principales distinciones entre valores laborales que encontramos en la literatura, es extrínsecos e intrínsecos. Los valores extrínsecos se centran las consecuencias o resultados del trabajo: recompensa externa a los trabajadores como ingresos, oportunidades de progreso y estatus. Los valores intrínsecos se centran más en el proceso de trabajo, las recompensas intangibles que reflejan el interés inherente en el trabajo, el potencial de aprendizaje y la oportunidad de ser creativo (Ryan y Deci, 2000). Para autores como Crewson (1997), Houston (2000), Zytowski (1970), los valores intrínsecos son aquellos internos y psicológicos y los extrínsecos son externos y materiales. Es posible considerar ambos al mismo nivel de importancia, o considerar unos con mayor peso que los otros (Johnson y Mortimer, 2011). En la literatura existen también distinciones entre valores laborales sociales, pertenecientes a relaciones con compañeros, valores laborales altruistas, que engloban aquellos relacionados con ayudar a otros y contribuir a la sociedad y valores de prestigio, relacionados con estatus y poder (Dawis y Lofquist, 1984; Pryor, 1979; Ros et al. 1999).

La preferencia de los Millennials por la recompensa extrínseca y la búsqueda de un trabajo con significado e interesante, suponen una generación de empleados que está cruzando cada vez más los bordes sectoriales en búsqueda de un sentido para sus vidas laborales. El avanzado nivel educativo entre esta generación facilita esta movilidad, de acuerdo a un estudio realizado por INJUVE (2016).

Otros valores laborales incluyen la influencia o autonomía en la toma de decisiones, estabilidad o seguridad laboral, recompensas altruistas como ayudar a otros o contribuir a la

sociedad, recompensas sociales relacionadas con las relaciones interpersonales en el trabajo, en el tiempo libre, lo que da la oportunidad de tiempo libre, vacaciones y libertad sin supervisión (Herzog, 1982; Johnson y Elder, 2002; Miller et al. 2002).

Las diferentes experiencias y los eventos vividos por las diferentes generaciones durante sus años de desarrollo, pueden llevar a diferentes expectativas y preferencias sobre el trabajo según entran en la transición cuando abandonan la escuela y comienzan a tomar decisiones relevantes sobre sus carreras. Muchos experimentarán las etapas iniciales de desarrollo profesional, lo que incluye la autoevaluación y la exploración de las posibilidades de cara a su trayectoria profesional (Erikson, 1963; Super, 1980). Durante estas etapas tempranas de desarrollo, los jóvenes comienzan a definir sus identidades de adultos a través de las elecciones que realizan, incluyendo las decisiones en relación con la Universidad, estudios y primeros empleos.

Se comienzan a plantear preguntas como, ¿qué carrera quiero tener? ¿en qué tipo de ambiente laboral me encontraría feliz?. Estas etapas de carrera se pueden describir como de “obtención de la información” y crean la base para futuras posibilidades profesionales.

Un referente teórico en esta investigación es Pierre Bourdieu (1986) y su obra la “Teoría de los Capitales”, en concreto los conceptos de capital social y cultural, ya que los valores en los que las diferentes generaciones basan sus prioridades, son recursos por lo general intangibles basados en pertenencia a grupos, relaciones, redes de influencia y colaboración, aquello que cada uno más valore. Asimismo, el concepto de capital cultural se ve aplicado en este contexto en el sentido del estatus más alto dentro de la sociedad, obtenido en base a las formas de conocimiento, educación, habilidades, y ventajas que tiene una persona. Estas

habilidades se ven reforzadas en el entorno laboral. Una vez el individuo ha adquirido estos capitales, podría hablarse también de capital simbólico completando así su composición.

El meta análisis llevado a cabo por Low et al. (2005), muestra que las actitudes laborales son bastante estables desde la etapa temprana de la adolescencia a la etapa temprana de la edad adulta. De acuerdo a los autores, esto implica que de forma similar a los rasgos de personalidad y habilidades, los intereses vocacionales pueden tener efectos en el desarrollo que la gente tiene en el curso de la vida.

Adicionalmente, Hansen y Dik (2005) encontraron que los intereses laborales de los estudiantes de instituto a punto de graduarse continúan siendo útiles como predicción hasta los 12 años de graduación del instituto. Por tanto, es posible sacar conclusiones sobre diferencias generacionales en el lugar de trabajo en base a las muestras de esta población. Muchos de estos estudiantes integrarán la fuerza de trabajo inmediatamente después de su graduación, y otros comenzarán sus carreras en los 5 años siguientes.

Los estudios dicen que este tipo de valoraciones están relacionadas con la clase social: padres de una clase social alta enseñan a sus hijos a valorar recompensas intrínsecas más que padres de clases sociales más bajas que tienden a valorar más las recompensas extrínsecas (Johnson y Mortimer 2011; Kohn 1969). Por tanto, se obtiene que la clase social a la que pertenecen, junto con la clase de la que provienen, puede influenciar los valores laborales predominantes. Se ha observado también que incluso cuando se trata de recién graduados, existen diferentes percepciones de seguridad financiera, lo cual tendrá un impacto en su percepción de los principales retos en su transición hacia la vida laboral (Aronson et al. 2015). Un ejemplo claro de esta percepción, serían los jóvenes que terminan la Universidad y tienen que hacer frente al pago de los préstamos que hayan necesitado pedir para pagar los estudios,

o cuyas familias ayudan con dinero. Estos se verán obligados a ajustar sus valores laborales a sus circunstancias y dar menor importancia a los valores intrínsecos (Johnson, 2002), especialmente si se está en un contexto de recesión económica (Koen et al. 2012).

Investigaciones en las últimas décadas han mostrado cómo la creencia que se tenía de que los valores laborales se mantienen estables después de la adolescencia ha cambiado, los jóvenes se ajustan a expectativas más realistas sobre el trabajo (Johnson, 2002) y según van pasando por diferentes experiencias laborales (Johnson y Monserud 2012).

Esta corriente de investigación muestra cómo los cambios en valores laborales ocurren de forma lineal. Existe también literatura que señala a que la población valora diferentes características en diferentes etapas, de tal manera que los valores laborales, durante la transición hacia la adultez, pueden diferir intencionalmente de aquellos en la adultez en sí (Arnett, 2007), más siendo una realidad a día de hoy que los jóvenes no buscan el mismo nivel de estabilidad o ejercer los roles de carrera y familia como se entendían en generaciones anteriores.

Asimismo, investigadores sociales han encontrado diferencias en los valores ocupacionales en base a género (Beutel y Marini, 1995; Spence y Helmreich, 1983) y raza (Brenner et al. 1988; Tuch y Martin, 1991). Beutel y Marini (1995) encontraron que las mujeres dan más importancia a la compasión y encontrar un significado en el trabajo, y los hombres dan más valor al materialismo y la competitividad en el lugar de trabajo. Brenner et al. (1988) demuestran diferencias parecidas en valores en relación al género, siendo las mujeres en mandos intermedios más dadas que los hombres a guiarse por valores intrínsecos y diferencias raciales, siendo los mandos intermedios de raza negra más propensos que los de raza blanca a guiarse por valores extrínsecos. Se habla también del concepto de “brújula moral interna”

(Hitlin y Piliavin, 2004) según el cual “los individuos se ven guiados por aquello que se desea, lo que influencia la selección de modelos, medios y fines disponibles” (Kluckhohn, 1951).

Lo que un Boomer o GenX valoraba o esperaba del trabajo cuando él o ella eran jóvenes puede ser muy diferente de lo que un miembro de la generación Millennial valore. De ahí la necesidad de adaptación de las organizaciones siendo que lo que ahora promocionan como atractivo para atraer a este sector puede no ser de su interés. Es por esto que obtener esta información de forma consistente es necesario de cara al futuro, idea que ya hemos visto reforzada con la información recogida previamente sobre la generación Z. La limitada investigación en diferencias generacionales en base a valores laborales, a menudo se ha realizado en base a datos no empíricos (testimonios, entrevistas) o métodos problemáticos (estudios cros seccionales en los que no es posible separar la edad de la generación). Grant y Shin (2012) en su estudio señalan la necesidad de análisis a través del tiempo adicionales para determinar si variables como los valores laborales han cambiado a lo largo del tiempo.

2. 1 Centralidad del trabajo

La centralidad del trabajo se refiere al trabajo en el sentido más amplio (por ejemplo, el trabajo como actividad básica humana). Este término cubre el trabajo pagado y sin pagar también, y mide la actitud de la persona que responde hacia el trabajo en general; por ejemplo, cómo de importante es el trabajo para el encuestado como parte de su vida e identidad.

La centralidad del trabajo (bajo varios términos) es un concepto clave en la organización, las ciencias de la gestión y del negocio son consideradas como aspectos cruciales de la actividad en el lugar de trabajo. Por ejemplo, desde el punto de vista de los empleados, es necesario para alcanzar unos ingresos más elevados y bienestar subjetivo, satisfacción..) desde

el punto de vista del empleador, la fuente principal de compromiso es al trabajo duro, eficacia, formación informal o en el trabajo (Hansen y Leuty, 2011).

2.2 Valores intrínsecos y extrínsecos

Generalmente los valores laborales vienen conceptualizados como centralidad laboral, tiempo de ocio, intrínsecos, extrínsecos, altruistas y valor social (Twenge, 2010). Por ello, el interés por trabajar con esta categorización de valores viene dada porque no hay una imagen clara en relación concretamente a estos valores extrínsecos (tales como el salario, la posesión material, el prestigio) e intrínsecos. Aunque Cennamo y Gardner (2008) no encontraron diferencias generacionales en los valores extrínsecos, otros dos estudios encontraron diferencias generacionales significativas. Evidencias de Twenge et al. (2010) muestran que el Gen Y está significativamente más interesado en las recompensas extrínsecas que los Baby Boomers, pero aún menos que la Generación X.

Esto está en línea con los resultados de (Krahn y Galambos, 2014) en un estudio longitudinal que indica una tendencia más lineal, con cohortes más jóvenes dándole cada vez más valor a las recompensas extrínsecas. Igualmente, dos estudios encontraron que las cohortes generacionales no diferían en los valores intrínsecos (Cennamo y Gardner, 2008; Krahn y Galambos, 2014), aunque el estudio de Twenge et al. (2010) mencionado anteriormente encontró que la importancia de los valores intrínsecos disminuye ligeramente a lo largo de las diferentes generaciones.

Sin embargo, un estudio de Deal et al. (2013) no encontró diferencias generacionales en la motivación intrínseca e identificó motivación (conceptualmente similar a los valores intrínsecos), pero encontró diferencias generacionales en la motivación laboral externa (conceptualmente similar a los valores extrínsecos).

La razón para usar la dicotomía de valores laborales extrínsecos-intrínsecos, es que estos términos se utilizan comúnmente en la organización, negocios y literatura de gestión.

Cabe mencionar también que esta categorización puede en ocasiones no constituir una dicotomía. Un mismo empleado puede verse guiado por un comportamiento motivado por factores más extrínsecos cuando una tarea es monótona, pero la motivación intrínseca puede ser dominante en caso de resultar una tarea atractiva (Gagné-Deci, 2005).

Autores como (Twenge 2010, Parboteeah et al. 2013) enfatizan que los valores laborales intrínsecos y extrínsecos no son dos términos excluyentes, pueden competir o pueden coexistir en un sistema complejo. Pueden conceptualizarse como dimensiones independientes de valores del trabajo (Malka-Chatman, 2003).

Este enfoque tiene una base teórica, la llamada teoría de la autodeterminación (SDT), lo que enfatiza que los valores intrínsecos y extrínsecos proporcionan diferentes fuentes de motivación (Sortheix et al. 2015). En caso de valores laborales, la motivación para trabajar más duro y durante más tiempo, viene del disfrute y el interés de la tarea en sí. Lo que es más, los valores laborales intrínsecos motivan a los individuos a auto gestionar sus carreras profesionales y a involucrarse en un comportamiento proactivo, así como a invertir en desarrollar sus destrezas y extender sus competencias. Los valores laborales extrínsecos, por otro lado, motivan a los individuos a optar por un comportamiento basado en razones instrumentales de forma eficiente. Sin embargo, la motivación extrínseca esta relacionada a menudo con una mayor ansiedad y mayores situaciones de *burnout*, lo que afecta a la satisfacción laboral y a la dedicación de forma negativa, e incrementa la probabilidad de conflicto trabajo-familia, así como intenciones de rotación.

Asumimos que los valores extrínsecos como la buena remuneración puede considerarse como el “clásico”, siendo que en una sociedad moderna, los ingresos son la motivación principal para trabajar.

La seguridad es también un valor extrínseco ya que expresa la actitud positiva del mercado laboral en general y hacia los trabajos en particular, y esta actitud tiene la misma fuerza para motivar en el mercado como los ingresos.

Tener un trabajo interesante puede ser considerado como la forma clásica de motivación individualista en un mercado laboral post industrial, un cambio hacia un nivel superior en la escala maslowiana (Maslow, 1943).

Encontramos en la literatura varios análisis en relación a su tendencia y asociación con los grupos sociales, basándose en la conceptualización de la centralidad del trabajo en general, el compromiso con el trabajo (por ejemplo, la preferencia del trabajo pagado por encima del tiempo libre), y los valores laborales extrínsecos e intrínsecos de cara a evaluar un trabajo.

Las cuestiones teóricas centrales, y en las que toda la literatura generacional se encuentra incluida, que pueden responderse usando estos conceptos de valores laborales, son: ¿Qué pasa con los valores laborales en el curso del desarrollo post moderno? ¿Disminuye la centralidad en el trabajo? ¿Está el compromiso con el empleo volviéndose menos fuerte en una sociedad de tiempo libre cada vez más encaminada al consumo y con más límites en el tiempo? ¿Hay un cambio del mundo “moderno” (materialista, industrial) donde la motivación extrínseca predomina hacia el mundo “post moderno” (postmaterialista, postindustrial) dominado por valores intrínsecos?

En el apartado de análisis cuantitativo de este estudio se puede observar la diferente evolución de la centralidad del trabajo y la evolución de estos valores categorizados como

intrínsecos y extrínsecos a lo largo del tiempo. En la tabla a continuación podemos ver la categorización para los valores estudiados en esta investigación:

Cuadro 1 Categorización entre valores intrínsecos y extrínsecos

Valores intrínsecos	Valores extrínsecos
Trabajo interesante	Buen salario
El trabajo de acuerdo a las habilidades	Vacaciones generosas
Oportunidad para usar la iniciativa	Responsabilidad en el trabajo
Tener un propósito	Seguridad laboral
	No demasiada presión
	Trabajo respetado
	Buenos horarios

Fuente: Elaboración propia basada en literatura existente

2.3 Valores laborales en la Generación Millennial - Adulthood emergente

Actualmente la principal explicación para el incremento de experiencias laborales de corta duración en jóvenes cuando se encuentran al principio de la veintena, se podría dar de acuerdo al concepto adulthood emergente (Arnett, 2004). Este concepto explica cómo jóvenes en esta edad buscan experiencias laborales a corto plazo que les permitan explorar su identidad antes de establecerse finalmente en la madurez y carrera profesional. Dados los cambios en la sociedad actual, el inicio de la etapa adulta, o al menos la sensación de ser adulto, se está viendo retrasada con respecto a algunos años atrás. Arnett (2000) considera específicamente el periodo comprendido entre los 18 y 25 años, al que denomina adulthood emergente. La mayoría de

jóvenes de estas edades no consideran haber alcanzado la madurez, sino que se ven a sí mismos aún en el camino hacia la misma, por este motivo, el término *adultez emergente* parece ser una forma adecuada de denominar su experiencia subjetiva además de reflejar el carácter dinámico y cambiante de esta etapa (Arnett, 1997, 1998).

En comparación con otras generaciones, la transición a la vida adulta se ha retrasado, siendo que muchos jóvenes posponen el empleo a tiempo completo, el matrimonio o los niños hasta finalizar su educación, especialmente si están estudiando a tiempo completo en la Universidad (Oesterle et al. 2010; Eliason et al. 2015; Ryberg 2018; Shanahan 2000). De acuerdo a Arnett (2007), los adultos emergentes elegirán con mayor probabilidad trabajos que piensan que son divertidos o que puedan desarrollar su identidad, en lugar de directamente buscar un trabajo de acuerdo a sus aspiraciones profesionales a largo plazo. Existe el término acuñado por Settersten y Ray (2010) post Universidad denominado “*job shopping*”, ya que se prueban diferentes trabajos en la década de los veinte durante periodos de tiempo cortos para ver cuáles coinciden más con la identidad y las ambiciones. Los padres de los jóvenes pertenecientes a esta generación, proporcionan soporte monetario no sólo durante los estudios, si no también después (Armstrong y Hamilton, 2013; Mortimer et al. 2016; Schoeni y Ross 2005). El estudio llevado a cabo por Arnett (2016a, 2016b) concluye que este comportamiento es común sin importar la clase social.

Estudios llevados a cabo por Martin y Smyer, (1990) muestran que cuando se pregunta a personas adultas sobre los eventos más importantes de sus vidas, a menudo mencionan acontecimientos que tuvieron lugar en este periodo. Estas conductas de búsqueda de sensaciones se consideran parte del proceso de formación de la identidad, que prolongadas desde la adolescencia por factores socio-culturales, manifiestan la permanencia del deseo de

obtener el máximo número de experiencias posibles antes de asumir las responsabilidades del rol adulto.

Twenge (2000) concluyó que el hecho de haber nacido en el mismo año puede explicar la influencia contextual en los cambios en la personalidad a lo largo del tiempo. Hay coincidencia en las diferencias observadas en el nivel de ansiedad, lo que Twenge atribuye a la amenaza del medio ambiente, condiciones económicas y condiciones sociales. El estudio secunda la conceptualización de Mannheim (1952) de experiencias compartidas, sirviendo de marco para valores laborales, actitudes y creencias. Estas diferencias entre los diferentes coetáneos pueden afectar a los comportamientos individuales y dinámicas en el entorno laboral.

A partir del estudio de Smola y Sutton (2002) y el de Twenge (2000), numerosos estudios han tratado de documentar las diferencias generacionales entre diferentes dimensiones de personalidades, valores laborales y actitudes. Un ejemplo es el estudio de Twenge y Campbell, (2012) en el que se analizan las diferencias generacionales centrándose en los 5 grandes rasgos de la personalidad (conciencia, extraversión, neocriticismo, voluntad de experimentar, afabilidad). Aunque los rasgos de la personalidad son relativamente estables a lo largo de la vida (en una generación), pueden cambiar a lo largo del tiempo (a través de diferentes generaciones) en respuesta a cambios en el entorno externo de carácter cultural, los medios de comunicación, el sistema educativo (pueden afectar el desarrollo) y adaptación del carácter, los cuales se forman durante la adolescencia y continúan hasta la madurez (McCrae et al. 2000, 2002). Como ejemplo actual, se puede ver cómo la era digital contribuye significativamente al incremento de la impaciencia y dependencia de la tecnología (Leung, 2004). Como consecuencia, un cambio en los rasgos de la personalidad, por ejemplo en la extraversión, puede dar lugar a un incremento en otros rasgos como la asertividad, la autoestima y el narcisismo (Twenge, 2000).

Esto puede explicar el hecho de que la literatura reciente al respecto, en base a los altos niveles de autoestima y narcisismo que demuestran los Millennials (Twenge y Campbell, 2008), haya dado lugar a estereotipo que los caracterizan como perezosos y consentidos (Alsop, 2008; Howe y Strauss, 2009).

Existe abundante literatura que documenta cómo la autoestima va en aumento entre estudiantes desde los años 1930 hasta los 2000, con altos picos en las valoraciones con estudiantes Millennials (Gentile et al. 2012). Este incremento en la autoestima va sucediendo según los estudiantes crecen, particularmente durante las edades de instituto y Universidad. Los niveles de narcisismo aumentan junto con los de autoestima, con la generación Millennial, mostrando valoraciones sin precedente.

De acuerdo a Twenge y Campbell (2009), se puede definir la autoestima como la creencia de que uno es tan bueno como el resto, mientras que el narcisismo es la creencia de que uno es mejor que el resto. Por tanto, este nivel de narcisismo explica cómo los Millennials tienen exceso de confianza en sí mismos y reaccionan de forma violenta fácilmente (Twenge y Campbell, 2008, 2012). Asimismo, este estudio expone que los narcisistas están más motivados a alcanzar metas individuales por encima de las grupales, y culpan a otros de sus fallos. Este comportamiento puede atribuirse a la sobreprotección por parte de los padres (donde se incentiva a desarrollar una alta autoestima y creencia de que pueden alcanzar todo lo que se propongan). Como resultado, los Millennials son más propensos a tener una conducta individualista y a sobre valorarse en comparación con otras generaciones (Twenge y Campbell, 2012). Sin embargo, estos altos niveles de autoestima y narcisismo no van acompañados de un elevado nivel de desempeño. Hill (2002) explica esto en su estudio, estableciendo que los

Millennials han sido educados para centrarse en el esfuerzo por encima del desempeño, de forma que los éxitos y derrotas son menos importantes que hacerlo lo mejor posible. Hill emplea el término “problema nexal habilidad-desempeño” para describir la tendencia de esta generación a igualar el esfuerzo a desempeño, lo que ha llevado a una continua necesidad de feedback. De acuerdo al estudio, la combinación de alta autoestima, narcisismo y fuerte individualismo, ha dado lugar a un sentimiento de “tener derecho a” entre la joven generación de trabajadores. Por tanto, esta generación parece tener altas expectativas profesionales para ellos y de cara a sus empleadores.

Las teorías tradicionales sobre carreras profesionales describen contratos a largo plazo entre empleados y organizaciones, donde los empleados se mantienen leales a la organización o sector a lo largo de sus carreras (Ng et al. 2010). Sin embargo, una carrera profesional moderna permite a los empleados hacerse cargo de su propia gestión, haciendo uso de la movilidad laboral para desarrollar nuevas habilidades y conocimiento. Es por tanto que los Millennial siguen una ruta de carrera profesional “moderna” en lugar de una tradicional (Hite y McDonald, 2008).

Investigaciones sobre el porcentaje de rotación sugieren que los empleados perciben que hay costes en términos de salario y avance asociados a ser leal a una misma organización (Lyon, et al. 2012). Efectivamente, los estudios sugieren que el crecimiento salarial está relacionado con la rotación voluntaria (Tang et al. 2000). Para la generación Millennial, el trabajo y los cambios organizacionales pueden ser la norma en este concepto de carrera moderna, pero movimientos laborales frecuentes pueden también ayudar a satisfacer esta necesidad materialista (recompensa extrínseca) y búsqueda de carreras con propósito. Este esquema de carrera moderna es evidente en los Millennials, siendo que esta generación cambia de trabajo

y empleador a una velocidad mayor que en generaciones previas, y están abiertos a aceptar movimientos profesionales no siempre en sentido vertical (Dries et al. 2008).

2.4 La importancia de la gestión de las “generaciones” en el lugar de trabajo

El concepto de diferencias generacionales potenciales es ampliamente adoptado para gran variedad de propósitos. Por ejemplo, es frecuentemente utilizado en marketing como herramienta de segmentación de consumidores (Bradford, 1993; Noble y Schewe, 2003). En el relmo de la ciencia política, la variación generacional se examina en relación con la rotación de votantes, la identificación de partidos, los valores políticos y las opiniones (Putnam, 2000). Las organizaciones religiosas han observado también diferencias generacionales e intentado evitar el descenso de la afiliación religiosa y la participación en la iglesia (Crockett y Voas, 2006).

La diversidad generacional tiene también relevancia. Los empleados de diferentes grupos generacionales en diferentes periodos de tiempo observados en diferentes periodos temporales han sido percibidos como con diferente ética en el trabajo, expectativas y valores sobre organizaciones y goles y aspiraciones para su vida laboral (Meredith et al. 2002; Smola y Sutton, 2002; Zemke et al. 2000).

Entender estas similitudes y diferencias a lo largo de los grupos generacionales y adoptar prácticas de gestión adecuadas para cada miembro de la fuerza de trabajo multigeneracional, es de importancia estratégica (Benson y Brown, 2011; Cogin, 2012; Gursoy et al. 2013). Por ejemplo, si la Generación X valora la autonomía, el trabajo puede necesitar ser rediseñado para incrementar la libertad e independencia en el trabajo, o si la Generación Y esta más

comprometida con las causas de responsabilidad social, las organizaciones van a necesitar prestar más atención a sus actividades de responsabilidad social. Utilizar las fortalezas generacionales implica grandes beneficios para la organización a través de una mejor moral, control de costes, reducir la rotación y mejorar las ventas y beneficios (Lancaster y Stillman, 2002).

Como hemos podido ver en la revisión de la literatura presentada anteriormente, la mayor parte de las investigaciones existentes sobre diferencias generacionales se ha centrado en comparar a los Boomers y la Generación X (Beutell y Wittig-Berman, 2008; Davis, 1989) mientras que la Generación Y o generación Me (Twenge y Campbell, 2010), que es la más joven y de más rápido crecimiento en la fuerza laboral actual, apenas ha recibido examinación empírica.

Dado el interés en los Millennials, muchos de los estudios analizan de qué forma son diferentes de generaciones previas. Este interés, particularmente entre académicos, es estudiado por el estudio de Smola y Sutton (2002), en el que se comparan diferentes valores en relación al trabajo entre trabajadores en 1974 y 1999. El estudio evaluaba si los valores entre las diferentes generaciones son diferentes entre sí, si son diferentes en 1999 (año en que se realizó la encuesta) en comparación con 25 años atrás, y si estos valores cambian a medida que los trabajadores envejecen.

Los autores buscaban determinar si es la generación o la edad lo que más contribuían a las diferencias en los valores laborales, comparando los datos de un estudio de 1974 llevado a cabo por otro autor, Cherrington. Como conclusión Smola y Sutton (2012) encontraron que los valores laborales están más influenciados por la generación que por madurez o edad, pero sus datos tenían ciertas limitaciones. Las medias de las escalas no se realizaron en 1974, por lo que

las comparaciones a lo largo del tiempo son complicadas. Adicionalmente, el porcentaje de respuesta para la encuesta de 1999 fue solo del 8%. Finalmente, cuando las escalas se mantenían constantes en relación con la generación de la población de la encuesta, esto no se investigó, llevando a cabo interpretaciones subjetivas de las observaciones realizadas sobre diferencias generacionales.

Como resultado del estudio, se encontraron diferencias significativas entre los valores laborales de la Generación X y los Baby Boomers (siendo la Generación X menos leal, el trabajo no siendo su foco central y en busca de promociones más rápidas). Incluso trabajadores con el mismo rango de edad (entre 27 y 40 años) en 1999 expresaron menos tendencia a fijar el trabajo como foco central. Según los trabajadores envejecen (comparando trabajadores más jóvenes en 1974 con trabajadores más mayores en 1999), los trabajadores más mayores eran más propensos a expresar cómo el trabajo es una parte importante de sus vidas.

Se resaltan tres puntos importantes: los valores laborales cambian según los individuos envejecen (efecto de la madurez), los valores de una generación son diferentes a los de otra generación (efecto generacional), y los valores cambian según pasa el tiempo (efecto periodo). Aunque este estudio está limitado a la comparación de Baby Boomers y la Generación X, es de los más recientes en comparar empíricamente diferencias generacionales en el estudio de valores laborales.

No obstante, estos análisis fueron llevados a cabo en 1999 y tuvieron que excluir a la Generación Y del análisis por ser una muestra demasiado pequeña, dado que esta generación era demasiado joven para estar en el mercado laboral en 1999. Sin embargo, hoy en día esta generación se ha convertido en mayoría.

Como se puede observar, los datos tomados a lo largo del tiempo son de gran interés y escasos (Grant, 2009). Primero, los datos de los Boomers y Generación X fueron recogidos hace años, por tanto, los valores laborales de estas generaciones pueden haber cambiado como resultado de la madurez a lo largo del tiempo, la formación adicional y la socialización que recibieron según evolucionaron a lo largo de sus carreras. Por tanto, sólo se han podido comparar unas pocas preguntas a lo largo del tiempo de muestras de población con reducido índice de respuestas, como ocurre en este estudio de Smola y Sutton (2002), y otros estudios sólo recogieron datos en un punto en el tiempo (Cennamo y Gardner, 2008; Davis et al. 2006).

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones encuentran que los valores y juicios relacionados se desarrollan a una edad temprana y son relativamente estables por lo menos hasta la adultez temprana (Cherrington, 1980; Low et al. 2007; Lubinski et al. 1996; Meglino y Ravlin, 1998). Investigaciones anteriores sustentan el impacto de los valores laborales y los intereses medidos en la adolescencia sobre importantes resultados en posteriores acontecimientos en la vida (Hansen y Dik, 2005). Colectivamente, esta línea de investigación reafirma la conceptualización de los valores como estructuras estables que tienden a formarse temprano en la vida y sirven de base para la consideración de los valores obtenidos en edad adolescente (Meglino y Ravlin, 1998).

Como individuos en cada cohorte generacional influenciados por un momento particular histórico y social, desarrollamos valores únicos, sistemas de creencias y características personales. Estas características compartidas por cohortes, nos permiten hacer predicciones sobre tendencias individuales prototípicas (Bolton et al. 2009), estableciendo diferencias intergeneracionales como importantes variables de categorización social (Cogin, 2012).

En cualquier caso, incluso si los valores laborales evolucionan de alguna forma junto con la edad y experiencia organizacional, los datos en los valores laborales iniciales de una generación proporcionan una base útil de cara a trabajar con garantía de éxito, no sólo con la generación Millennial que se explora ampliamente en este estudio, sino también con la generación Z o GenMe que se incorpora a continuación de la Millennial.

Para las organizaciones compitiendo por talento joven, estos datos proporcionan una visión clave de los valores de la generación Me, y por tanto una variedad de importantes implicaciones prácticas para las estrategias de reclutamiento y retención.

No obstante, aunque la generación tiene un rol en los valores laborales, no parece ser la variable más importante, siendo que cuando se considera la generación como un todo, pequeños efectos pueden tener un gran peso. Estas diferencias pueden tener también un impacto mayor en los extremos de la distribución. En datos distribuidos normalmente, incluso un pequeño incremento en la media tiene un efecto multiplicador en el total final. Investigaciones empíricas en diferencias generacionales son todavía un tema novedoso.

Teniendo todo lo anterior en cuenta, se concluye que más trabajo debe ser realizado en este ámbito para tratar de completar estos huecos en la investigación generacional, completando la imagen en el tiempo de las generaciones y contribuyendo a facilitar las dinámicas y toma de decisiones en el mundo organizacional.

CAPITULO 3: RESULTADOS DE ENCUESTAS PREVIAS

A continuación, se presenta un resumen de encuestas realizadas en los últimos años por diferentes consultoras de reconocido prestigio, en los que haciendo distinción entre aquellos que trabajan a tiempo completo o realizan trabajo autónomos o independientes, se consigue proporcionar un contexto sobre la realidad laboral de la generación Millennial y primeras impresiones de la generación Z.

Actualmente la generación Millennial representa el 27% de la población en Canadá y Europa (Statistics Canadá, 2011), 30% en India (Nielsen, 2014) , un 31% en China (Duggan, 2015), y más de 53 millones o un tercio de la fuerza laboral de EE.UU., sobrepasando a las generaciones X y Baby Boomers, siendo además que ésta última comienza a salir del mercado laboral (Fry, 2015).

Los Millennials constituyen en 2020 más de un tercio de la fuerza de trabajo global, suponiendo más del 70% de la fuerza laboral del mundo en 2025.

La generación Millennial se siente desconcertada en relación al futuro. El crecimiento de las tecnologías 4.0, desde la robótica hasta el internet de las cosas a la inteligencia artificial, ha alterado la naturaleza del trabajo, mientras que la cambiante situación política y económica supone un reto para el orden mundial como lo conocemos.

Un estudio de 2017 señala que el auto empleo se ha triplicado a 42 millones de trabajadores en 2020, siendo los Millennials los líderes. Si atendemos a la literatura, la motivación de la generación Millennial para trabajar de acuerdo a sus pasiones y el tiempo

disponible a dedicar en obligaciones, puede venir explicado por las tres necesidades básicas en el mundo: liderazgo, felicidad y confianza. El sentimiento de realización de uno mismo se da cuando somos capaces de realizar un buen trabajo y saber que somos valorados por nuestras acciones, como ya afirmaba Adam Smith (1937), “el hombre desea por naturaleza no solo ser amado, si no también ser merecedor de amor”. De acuerdo a un estudio de la Fundación Más Humano (2020), desde 2013 más del 80% de los jóvenes considera el emprendimiento como una forma de “alcanzar el equilibrio y la felicidad”.

3.1 Economía de encargos

Es importante introducir este concepto para entender las diferentes modalidades laborales disponibles en el mercado en la actualidad, que también aparecen recogidas en los resultados de la consultora expuestos a continuación.

¿Qué es esta economía por encargos y por qué está revolucionando la economía actual?

Se trata del término empleado para definir la práctica de trabajar independientemente como freelancer, como alternativa a la forma tradicional de trabajo. La economía de encargos (o *gig economy* en inglés) es uno de los múltiples nombres empleados para describir las diferentes formas de trabajo por encargo o pequeños proyectos de trabajo freelance. Otro término podría ser economía por encargo, consumo colaborativo y economía compartida.

Se conoce como la economía por encargos, Nación de Freelancers. “Trabajar para uno mismo y ofrecer servicios a clientes individuales o empresas. Se trata de crear y promocionar el negocio de uno mismo a individuales y empresas para conseguir encargos” (Cooper, 2015). El alzamiento de la clase creativa y la e-economía. Ahora la naturaleza es un conjunto de

ocupaciones a tiempo parcial y percibiendo ingresos adicionalmente de forma pasiva debido al alquiler de un bien o servicio que está teniendo lugar paralelamente a lo largo del tiempo, en comparación con permanecer en una misma empresa durante 25 años. Las profesiones ya no se refieren a una sola ocupación. Hoy en día las carreras profesionales implican compaginar varios tipos de trabajo, con diferentes tipos de clientes, practicando un aprendizaje y renovación continua, y empleando como oficinas dormitorios, cafeterías o espacios de coworking que de hecho han sido creados para este tipo de trabajadores. Las denominaciones de estos empleados van de freelancers a alternativos, por contrato, consultores, temporales, autoempleados y autónomos.

Esta transición puede considerarse en cierta manera como revolución siendo que no se ha visto un cambio de estas características en casi 100 años, cuando se transicionó de economía agrícola a industrial. Ahora los empleados están abandonando los lugares de trabajo tradicional y optando por crear una carrera profesional a su medida. Las dificultades económicas dado el carácter inestable de la economía en la actualidad, han obligado a algunos a este tipo de empleos independientes, pero otros muchos lo eligen por la gran flexibilidad que ofrece alejado del entorno de oficina formal y centrado en la realización de proyectos personales más gratificantes.

Sin embargo, dada la novedad, existen carencias de información en relación a la composición de esta fuerza laboral. Después de 2005 se observa un decrecimiento en la calidad y cantidad de registros y estadísticas obtenidas.

Los empleos ya no ofrecen la protección y seguridad a la que los empleados estaban acostumbrados. Garantías básicas como atención sanitaria, subsidios de desempleo o planes de pensiones no están garantizados en esta nueva modalidad de empleos.

Este tipo de economía continúa impactando los modelos de trabajo tradicionales, métodos, medios e infraestructuras. En EE.UU, de un 20 a un 33% de la fuerza de trabajo consiste en estos trabajadores independientes, de acuerdo a un estudio de Accenture (2013).

La economía colaborativa, hecha posible a través de la nube humana, es un conjunto emergente de mercados online y digitales, donde el talento y aquellos que buscan contratar talento se ponen en contacto y pueden alcanzar acuerdos.

Definir y entender la nube humana y su relación con la economía de encargos y los mercados de trabajo en su conjunto, es esencial para entender la evolución del ecosistema de las soluciones del mercado de trabajo y cómo emplear una fuerza de trabajo cambiante y en continua evolución.

Con un gasto total de entre los 47 y 51 billones de dólares globales, los ingresos generados por la nube humana casi duplicaron los de 2016. Mientras la mayoría de este gasto fue generado por las empresas B2C, el segmento B2B de la nube humana precio aproximadamente un 20% (Accenture, 2013).

Las plataformas online de economía colaborativa proliferan en todos los sectores. Desde el transporte hasta la restauración, pasando por el mundo académico o los alojamientos. Alrededor de 500 empresas en España ya utilizan este modelo económico alternativo al tradicional.

En 2013, estas organizaciones facturaron 2.580 millones de euros en todo el mundo, un 25% más que el año anterior, según estimaciones de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

Pero el crecimiento internacional de esta corriente de negocio entre 2008 y 2012, ha sido superior al 50% cada año, según un estudio que la consultora Ideas for Change que se basa en datos de 50 compañías vinculadas a la economía colaborativa. PwC prevé para 2025 que estas nuevas plataformas generen alrededor de 335.000 millones de euros en el mundo.

3.2 Resultados de las encuestas

¿Cómo se puede definir lo que estos trabajadores Millennial son, lo que hacen y lo que quieren? Los siguientes factores obtenidos en base a la encuesta realizada por Deloitte (2018), ayudan a entender los elementos comunes a esta generación que tendrán gran impacto en la nueva definición de economía.

Esta encuesta toma como base 10,455 Millennials repartidos en 36 países, nacidos entre 1983 y 1994 con titulación universitaria, y trabajando a tiempo completo y la generación Z, 1844 participantes nacidos entre 1995 y 1999 en 6 países estudiando o graduados en educación secundaria. Más de un tercio trabaja a tiempo completo o parcial.

Los resultados muestran que la proporción de mujeres en la fuerza de trabajo Millennial está aumentando, posiblemente porque más mujeres Millennials que hombres, están yendo de vuelta a la escuela. En 2003 el 52% de esta fuerza de trabajo eran hombres y 48% mujeres. En 2015 esa proporción había cambiado a 60% hombres y solo 40% mujeres. Esta reducción en el porcentaje de mujeres puede ser porque es más posible que las mujeres Millennial estudien una educación secundaria. Algunas incluso abandonando completamente el mercado laboral, alternativo o tradicional para ello.

- Más mujeres Millennial están yendo a la universidad y completando sus estudios más rápido que los hombres

Cerca del 55% de los Millennials alternativos (siendo definidos como alternativos dado el carácter “alternativo” o más de carácter digital y remoto de su trabajo), todavía tienen que finalizar su educación posterior a la secundaria, algunos Millennials saltan directamente al mercado laboral. Muchos completan esta educación secundaria a su propio ritmo, estos trabajadores alternativos yendo algo por detrás de los trabajadores Millennial en su conjunto. Esta diferencia de género en conseguir un diploma universitario no es la única razón por la que hay menos mujeres que hombres en la fuerza de trabajo Millennial alternativa. Algunos estudios indican que las mujeres tienen que hacer frente a barreras de entrada mayores para entrar en la fuerza de trabajo alternativa, relacionadas con una falta de acceso a redes o capital. Según aumenta el número de Millennials que busca formas de trabajo alternativas, el asegurarse de que existe un amplio acceso a capital financiero y contactos, puede ser clave para asegurarse una fuerza de trabajo diversa.

- La proporción de ingresos que los Millennials reciben de trabajo alternativo va en aumento.

La participación en trabajos alternativos creció en 2007 y 2008 antes de verse reducida ligeramente en los últimos años. Una razón de esto puede ser la recesión que hizo que los Millennials tuvieran que enfrentarse a altas barreras para entrar en el mercado de trabajo. Cerca del 14% de la generación Millennial estuvo desempleada durante 2007-2008.

Otra explicación puede ser el declive de mujeres Millennials reportando un ingreso de trabajo alternativo. Mientras la participación en trabajo alternativo puede estar disminuyendo ligeramente, la cantidad de ingresos en general recibidos de la fuerza de trabajo alternativa está aumentando.

- La mayoría de trabajadores Millennials gana menos que sus contemporáneos empleados a tiempo completo de forma tradicional

En 2015 los trabajadores Millennial alternativos reportaron un gran salto en las ganancias, pasando de unos ingresos medios de 30,720\$ en 2013 a 38,000\$. Mientras el colectivo Millennial en general tuvo grandes ganancias durante este periodo, en términos porcentuales no fue tan significativo como aquellos que reportaron unos ingresos alternativos.

Los líderes de las empresas que están buscando trabajo de alta calidad en la fuerza de trabajo alternativa, están en mejor posición de reclutar trabajadores en base a un pago justo a nivel de mercado. Un estudio de La Oficina de Estadísticas del trabajo (2012) concluyó que las organizaciones pueden ahorrar un 30% de costes laborales si eligen un trabajador por contrato en lugar de contratar a uno a tiempo completo.

Por tanto, se puede entender como otro estudio encontró que el 43% de los trabajadores alternativos tuvieron como razón “salario insuficiente” para dejar la economía por encargos.

Muchas organizaciones consideran que no tienen la misma calidad de trabajo cuando proviene de una fuerza de trabajo alternativa. Asimismo, los trabajadores se sienten en desventaja si no son pagados los precios justos de mercado, siendo que no reciben otro tipo de incentivos como seguros sanitarios privados o programas de ahorro para las pensiones que los trabajadores contratados de forma tradicional tienen. Las empresas que contraten a trabajadores alternativos, deben por tanto considerar esta modalidad como una forma de conseguir talento y creatividad, en lugar de una forma de ahorrar costes. Las organizaciones deben encontrar formas creativas de incorporar al trabajador alternativo en la cultura organizacional y asegurar un salario de mercado justo.

- Los trabajadores Millennial están respaldados por alguien de su hogar/núcleo familiar

Ya que los Millennials alternativos reportaron ingresos más bajos comparados con el colectivo Millennial en general, se entiende como muchos forman parte de un núcleo familiar donde otro miembro colabora con los gastos.

Los datos muestran que a los 21 años de edad, Millennials en su conjunto contribuían aproximadamente un 20% a los ingresos del hogar. Con la edad, la población Millennial en general va aumentando su contribución con respecto a los trabajadores Millennials alternativos. A los 33, la población Millennial en general contribuyó aproximadamente un 57% a los ingresos totales, mientras que los trabajadores alternativos únicamente un 51%. Los datos muestran que el trabajador alternativo tiene menos probabilidad que el trabajador a tiempo completo de vivir solo o con sus padres. La mayoría de Millennials que trabajan por encargo, viven con sus parejas o tienen otras modalidades como un compañero de piso. La mayoría de trabajadores alternativos buscan soporte según montan sus negocios y confían en otros en sus unidades familiares para hacerlo.

- Tienen una mayor posibilidad de encontrar trabajos en artes, mantenimiento, y profesiones administrativas

Analizando los datos, se puede ver que la mayor parte de trabajadores alternativos encuentran sus trabajos en 3 categorías diferentes, en las artes, el mantenimiento, y la construcción, así como puestos administrativos y a través de dos sectores, servicios profesionales y la producción. El trabajo alternativo está disminuyendo en los puestos de apoyo administrativo como recepcionistas, mantenimiento de datos, probablemente debido al incremento del uso de las tecnologías en esas áreas.

Finanzas, seguros y negocios inmobiliarios, también tuvieron un decrecimiento en trabajadores Millennial alternativos en puestos en bancos, seguros y agentes inmobiliarios. Los trabajadores alternativos continúan trabajando en sus aficiones y se especializan en su campo de elección, ya sean artes, producción o servicios profesionales. A este respecto, las organizaciones podrían tratar de desarrollar y proporcionar oportunidades basadas en proyectos para ganar experiencia en sus áreas de preferencia.

- Tienen una mayor probabilidad de romper las reglas, ser más ágiles emocionalmente y trabajar duro

Esta tendencia está basada en cuestionarios de personalidad que miden las actitudes, expectativas y creencias de los Millennials. En base a los análisis, se puede ver que los trabajadores Millennial tienen una mayor agilidad emocional, son duros trabajadores, y están más dispuestos a romper las reglas que los trabajadores Millennials empleados a tiempo completo. Se denominan a sí mismos dependientes, disciplinados, extrovertidos y entusiastas, abiertos a nuevas experiencias. Por tanto, se puede ver cómo trabajos de carácter emprendedor pueden resultar atractivos a este colectivo.

Como principales dificultades que esta generación está afrontando, destacan:

Dificultad para la gestión del trabajo-vida

Un tercio de los trabajadores a tiempo completo dicen que el balance trabajo-vida se ha hecho más difícil en los últimos cinco años. La principal razón por la que un tercio de los trabajadores a tiempo completo (33%) dicen que se ha vuelto más difícil conciliar el trabajo con la familia es que "mi salario no ha incrementado mucho, pero mis gastos lo han hecho", la mitad citando esto como razón (49%). El 48% dice que "mis responsabilidades en el trabajo han aumentado". Las otras razones son "mis responsabilidades en casa han aumentado" (39%), "estoy trabajando más horas" (36%) y "tengo un hijo o más" (23%).

Las principales razones por las que los trabajadores dejan sus puestos son: mínimo crecimiento salarial (76%), falta de oportunidades de progreso (74%), exceso de horas extra de trabajo (71%), ambiente de trabajo que no motiva al trabajo en equipo (71%) y un jefe que no permite trabajar con flexibilidad (69%).

Los Millennials son más propensos a identificar cada factor como de más peso que otras generaciones a la hora de considerar seriamente abandonar un trabajo, indicando una mayor disponibilidad a abandonar en circunstancias no propicias.

Las mayores diferencias entre los Millennials y otras generaciones, incluyen temas de flexibilidad, en particular la percepción de un "estigma de la flexibilidad" (percepción de que la gente que trabaja con horas flexibles o coge bajas son penalizados con falta de incrementos salariales y oportunidades de promoción). Esto supone un 72%, 67% y 59% respectivamente para las generaciones Y, X y Boomers.

Pérdida de la fe en las empresas

Un 48% piensa que las empresas se comportan éticamente y que los líderes de negocios están comprometidos a ayudar a mejorar la sociedad (47%).

Tres cuartos alrededor del mundo percibe a los negocios preocupándose de sus propias agendas en lugar de considerar a la sociedad (59%) y cerca de dos tercios dice que las empresas no tienen ambición más allá de hacer dinero (hasta un 50%).

La mayoría de los Millennial en cada mercado está de acuerdo con la afirmación de que los negocios "no tienen interés más allá de querer hacer dinero" a través de economías prósperas, siendo esta creencia compartida por un 67%.

Falta de alineación en las prioridades

Los Millennials opinan que el suceso en las empresas debe medirse en términos de algo más que los resultados financieros, una visión que el Gen Z comparte (83 y 80% respectivamente). Saben que los beneficios son necesarios, pero piensan que las empresas deben tratar de alcanzar un balance de objetivos más amplios que incluya:

- Necesidad de tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente
- Crear ideas, productos y servicios innovadores
- La creación de empleos, desarrollo de la carrera profesional mejorar las vidas de la gente
- Un énfasis en inclusión y diversidad en el lugar de trabajo

En su visión colectiva, las empresas no están siguiendo estas prioridades. Cuando se compara lo que los Millennials piensan, a lo que las empresas deben dirigirse y cuáles son las prioridades de sus empresas, existen diferencias en siete de las nueve áreas sobre las que se preguntó. De hecho, las tres prioridades que son las principales para las organizaciones, generar beneficios, ser eficientes y producir bienes y servicios, fueron las tres áreas que ellos consideran que las empresas deben priorizar bastante por detrás de la creación de empleo y mejora de la sociedad.

Incluso entre los Millennials más senior consultados, se tiene la creencia de que los negocios pueden tener un mejor equilibrio entre tener buenos resultados financieros y "sortear" resultados. El 44% de los encuestados en posiciones de directivos dicen que los beneficios son prioridades, pero sólo el 27% cree que los beneficios deberían ser el gol primario de las empresas.

La Generación Y también considera que las empresas deberían proteger el medio ambiente, mejorar la sociedad e innovar más de lo que sus propias empresas lo están haciendo.

Tres cuartos de los trabajadores jóvenes ve a las empresas multinacionales con el potencial de resolver los retos económicos y medio ambientales de la sociedad, y piensan que las empresas pueden ser particularmente efectivas en las áreas de educación y formación, estabilidad económica y ciber seguridad. Son menos optimistas con la influencia de las empresas en otras áreas como el cambio climático.

El clima es una de las principales cinco preocupaciones de los mercados emergentes. En los mercados desarrollados, el clima y el terrorismo son los principales temas de preocupación para los Millennials. La desigualdad en los ingresos y el desempleo son preocupaciones comunes en todos los mercados.

Se observa una fuerte correlación entre el nivel de preocupación por temas medioambientales y sus actitudes hacia los negocios. Entre aquellos con una opinión generalmente negativa de las empresas, casi la mitad (46%) están también preocupados por el cambio climático o la escasez de recursos, en comparación con el 34% que tiene una visión favorable de las empresas. Por tanto, se puede entender que actividad corporativa encaminada a mejorar nuestro clima o minimizar el desuso de los recursos, puede mejorar significativamente su visión de las empresas.

En relación a lo que las empresas están haciendo correctamente, expresan admiración por aquellas que se están adaptando a la industria 4.0 y desarrollando a sus empleados para que tengan éxito en este entorno de negocios en continua evolución. Las organizaciones que son

percibidas como con diversidad o con diversidad entre sus directivos, son también positivamente consideradas.

Ambos Millennials y Gen Z creen que la mayoría de los líderes en las empresas no están plenamente comprometidos con la creación de culturas inclusivas. Consideran que sólo la legislación formal puede impactar adecuadamente la diversidad en los centros de trabajo.

Igualmente, ambos encuentran correlación entre diversidad y una cultura avanzada e innovadora que va más allá de cumplir mecánicamente con las cuotas, viendo la diversidad como una herramienta para promover los negocios y desempeño profesional, especialmente cuando la diversidad se encuentra en los equipos directivos. Se puede ver como el 69% de los empleados que creen que sus equipos directivos tienen diversidad, consideran sus entornos laborales motivadores y estimulantes (frente al 43% de trabajadores jóvenes que no percibe a sus equipos de líderes como diversos). Y el 78% de los Millennials que afirman que sus equipos directivos tienen diversidad, manifiestan que sus empresas dan fuertes beneficios.

Se obtuvieron las siguientes respuestas en relación a la alineación de los intereses de su generación con los de las empresas en el actual mercado laboral:

Solo el 17% de los Millennials y el 24% de la generación Z mencionaron aspectos demográficos, estilo de vida o creencias en su definición de diversidad. Otros temas incluidos en su definición serían:

- Tolerancia, inclusividad (18% Millennials, 19% gen Z)
- Respeto y reconocimiento individual (17,21%)
- Diferentes ideas o formas de pensar (14% para ambos grupos)

Junto con la edad y la desigualdad de género, la diversidad en la educación (tipo de Universidad, titulación) se considera algo a lo que los negocios deben prestar atención. En términos generales, consideran que la sociedad en general, más que sus propios empleadores, deberían atender estos aspectos educacionales (39%) y de desigualdad por edades (34%). Lo que indica cómo la gente joven considera que sus empresas tienen un papel crucial en ayudar a mejorar la sociedad.

Visión de futuro

A lo largo de 36 mercados, 45% esperan que las situaciones económicas en sus países mejoren en los siguientes años, cifra que dobla a aquellos que predicen que empeorará (24%). Aquellos en los mercados emergentes son mucho más optimistas que aquellos en economías maduras (53% vs 37%).

Sólo un tercio cree que la situación política y social en general mejorará, pero otro tercio predice que empeorarán. La generación Z parece ligeramente más pesimista en mercados desarrollados y ligeramente más optimista en mercados emergentes. Cuando se pregunta acerca del mundo en general y de su sentimiento hacia el futuro, solo el 43% de los Millennials espera ser más feliz que sus padres. Aunque la mitad de los encuestados de la Generación Z predice que estarán mejor que sus padres, muchos anticipan tener menos oportunidades de tener una carrera profesional satisfactoria que los Millennials, sus padres o sus abuelos.

Lealtad, rotación y la popularidad de la economía de encargos

Esta diferencia entre lo que los Millennials creen que las empresas deberían hacer y lo que ven que hacen, tiene consecuencias. Las acciones de las empresas influyen fuertemente

la duración del tiempo que los Millennials planean permanecer en un trabajo. Entre los Millennials, un 43% se ve dejando sus trabajos en los siguientes dos años, solo el 28% planea permanecer más allá de 5 años. Los empleados de la Generación Z expresan todavía menos lealtad, manifestando un 61% que se marcharía en los dos años siguientes si tiene la oportunidad.

Los trabajadores jóvenes necesitan razones positivas para quedarse con sus empresas, necesitan que se les ofrezcan propuestas realistas de un mayor bienestar material a largo plazo si permanecen en sus puestos, alineadas con sus valores laborales y creencias.

Factores que influyen la lealtad

Existe una falta de alineación entre las percepciones de los Millennials sobre las motivaciones de las empresas y sus propias prioridades. Aquellas empresas que se perciben como únicamente guiadas por los beneficios, no generan lealtad.

Un 51% de los Millennials dicen que sus empresas priorizan la obtención de beneficios, lo que es significativamente más alto entre aquellos que planean marcharse en dos años (57%) que aquellos que planean quedarse cinco años o más (42%). La priorización de la innovación (35%) y la mejora de la sociedad (31%), es percibida más fuertemente entre los Millennials leales que aquellos que desean marcharse pronto (28% y 21%).

Más allá de las diferencias ideológicas, los Millennials y la generación Z identifican diferentes factores tangibles que generan lealtad para los empleadores. Lo principal para los Millennials a la hora de considerar un empleador, es la compensación salarial. Esto puede resultar contradictorio a la idea de que las empresas están guiadas principalmente por beneficios, pero es de hecho consistente con la idea de que los empleadores deben compartir la riqueza, proporcionar buenos trabajos y mejorar la vida de los trabajadores. También refleja

cómo los Millennials más maduros están ahorrando para la educación universitaria de sus hijos y teniendo dificultades para los gastos importantes de sus vidas como la vivienda, cuyo coste sobrepasa los salarios en la mayor parte del mundo.

Para el gen Z, que tiene menos obligaciones financieras, la compensación monetaria ocupa el segundo lugar por detrás de querer ser parte de un "lugar de trabajo con una cultura de trabajo positiva". Ambas generaciones mencionaron la flexibilidad y las oportunidades de aprendizaje continuo como factores esenciales.

Curiosamente, los Millennials y miembros de la generación Z en búsqueda de trabajo no mencionan diversidad o inclusión como prioridad, pero los análisis sugieren que es clave para mantener a estos empleados. Aquellos que trabajan para empleadores que son percibidos como con una fuerza de trabajo con diversidad, tienen más posibilidad de querer quedarse cinco años o más que aquellos que consideran que sus empresas no cuentan con ella (69 a 27%).

Una diferencia que se pronuncia más cuando es el equipo directivo el que es percibido como con diversidad frente a los que no lo son (56 vs 40%).

La flexibilidad se mantiene importante

Los Millennial valoran no estar sujetos a horarios estrictos o lugares físicos. Incluso valoran la confianza que los empleadores demuestran cuando les permiten flexibilidad. Entre aquellos que planean quedarse con sus empleadores actuales durante al menos 5 años, el 55 % dice que hay más flexibilidad ahora en comparación con hace tres años. Entre aquellos que desean marcharse en los 24 meses siguientes, la cifra es sólo un 35%.

Los Millennials sugieren que los empleadores que ofrecen una mayor flexibilidad que hace tres años, están alcanzando mayores beneficios y proporcionan entornos laborales que son más estimulantes, saludables y satisfactorios. Sin embargo, puede que las empresas quieran

revisar exactamente quien está disfrutando más de esta flexibilidad laboral, ya que mientras el 69% de estos equipos directivos manifiesta una mayor flexibilidad en relación a dónde y cuándo trabajan, los niveles junior y niveles medios manifestaron sólo un 36 y 40% respectivamente.

La popularidad de la economía de encargos

Para aquellos trabajadores a tiempo completo, el reciente aumento de este tipo de economía ha llevado a un gran número a abandonar sus empleos o complementar sus ingresos con trabajos a tiempo parcial o freelance. Cuando se pregunta si consideran trabajos de este tipo en adición o en sustitución de sus actuales empleos a tiempo completo, la mayoría responden que ya han aceptado trabajos de este tipo o consideran hacerlo, menos de dos en diez Millennials (17%) y Gen Z (13%) rechazan la idea.

Entre aquellos Millennials que estarían dispuestos a dejar sus empleos en los dos años siguientes, el 62% ve la economía por encargos como una alternativa viable al trabajo a tiempo completo, comparado con el 49% de aquellos que planean quedarse en sus empresas más de 5 años. Siete de cada diez Millennials que son miembros de un equipo directivo consideraría aceptar trabajos temporales o freelance como alternativa a trabajos a tiempo completo, frente al 57% de aquellos con roles junior.

¿Qué hace a la economía por encargos atractiva? la promesa de mayores ingresos. El 62% de aquellos Millennials que consideran que esta economía puede proporcionar mayores ingresos consideran la flexibilidad y la libertad como factores secundarios importantes.

Cambio en la naturaleza del trabajo

Desarrollo en el mundo digital

Los Millennials tienen la expectativa de que la industria 4.0 tendrá un impacto dramático en los próximos cinco años. Sin embargo, perciben que las empresas no están preparando a sus empleados adecuadamente. Aquellas que si lo estén haciendo gozan de ventaja competitiva y pueden alcanzar niveles de lealtad mayores entre estas generaciones.

El impacto de la industria 4.0

Casi cuatro de cada diez Millennials (38%) reporta que sus organizaciones ya han hecho un gran cambio o bastante uso de automatización avanzada, conectividad, inteligencia artificial o robótica para la realización total de tareas mecánicas o análisis realizados previamente por personas. Mientras tanto, casi la mitad (47%) reporta que sus empleadores están usando estas tecnologías de la industria 4.0 para mejorar la eficiencia de las tareas o análisis realizados por empleados. Las generaciones Millennial y Z son plenamente conscientes de cómo la industria 4.0 está rediseñando los lugares de trabajo y predicen mayores cambios en el futuro.

La mayoría de los Millennial cree que esta nueva industria mejorará sus trabajos, dándoles más tiempo para centrarse en tareas humanas y creativas que añadirá valor a su trabajo. Poco más de la quinta parte no espera ser afectado, pero muchos se sienten amenazados, mientras que sólo el 17% de los Millennials espera que la industria 4.0 reemplace total o parcialmente sus empleos. Esta cifra aumenta al 32% para aquellos cuyas empresas organizaciones ya utilizan ampliamente las nuevas tecnologías. Esta respuesta fue más elevada

para aquellos que utilizan redes sociales con frecuencia (29%). Estos resultados muestran que esta estrecha relación con la industria 4.0 inspira más temor que confort.

Hay poca variación en relación con el nivel de preocupación por la pérdida de empleo o reducción de puestos cuando preguntamos en términos de género, antigüedad, tamaño de negocio o niveles de lealtad.

La industria 4.0 es percibida en general como con potencial para impactar positivamente la fuerza laboral, liberando a los empleados de las tareas rutinarias y permitiéndoles desempeñar aquellas más creativas e interesantes. Para que esto ocurra, se necesita este apoyo por parte de las empresas que los Millennial valoran y esperan.

Según Keynes (1931), para 2030 el estándar de vida sería dramáticamente más alto, la gente, liberada de querer y sin el deseo de consumir por el hecho de consumir, trabajaría no más de 15 horas a la semana, dedicando el tiempo al ocio y la cultura. Este es el tipo de visión que las generaciones Y y Z comparten.

En conclusión y en base a los datos de las diferentes encuestas, los sentimientos son en su mayoría negativos, ya que las prioridades de las empresas no están alineadas con las suyas. Aquellas organizaciones que sean capaces de reconocer y acomodar las inclinaciones de estas nuevas generaciones y evolucionen a la par con las innovaciones de la industria 4.0, resultarán de alguna forma competitivas y una opción a continuar considerando por parte de esta poderosa fuerza de trabajo.

CAPITULO 4: ANÁLISIS CUANTITATIVO

Con el objetivo de dar respuesta a las preguntas planteadas y obtener algo más de claridad dados los resultados de las encuestas presentados en el apartado anterior al respecto de la preferencia por ciertos valores y su evolución a lo largo del tiempo, procedemos al análisis cuantitativo de los datos.

La encuesta de valores del mundo está realizada por un equipo internacional de académicos, junto con la asociación WVS y el secretariado WWSA con central en Viena (Austria), que estudian los valores cambiantes y su impacto en la vida social y política.

La encuesta, que comenzó en 1981, busca usar los diseños de investigación de más alta calidad de cada país. La WVS consiste en encuestas representativas de la nacionalidad realizadas en casi 100 países, las cuales representan casi el 90% de la población mundial, usando un cuestionario común. La WVS es la investigación de creencias y valores humana no comercial, cros nacional, en series temporales más grande jamás realizada, que incluye entrevistas con casi 400,000 participantes. Asimismo, la WVS es el único estudio académico que cubre el espectro completo de las variaciones globales, tanto de países muy ricos como muy pobres, en todas las principales zonas culturales del mundo.

La WVS busca ayudar a los científicos y creadores de políticas a entender los cambios en las creencias, valores y motivaciones de la gente a lo largo del mundo. Miles de científicos políticos, sociólogos, psicólogos sociales, antropólogos y economistas han usado estos datos para analizar temas como el desarrollo económico, la democratización, la religión, la igualdad de género, el capital social, y el bienestar subjetivo. Estos datos han sido usados por oficiales

del gobierno, periodistas y estudiantes. Grupos del Banco Mundial han analizado la relación entre los factores culturales y el desarrollo económico.

4.1 Trabajo de campo: Registros e instrumentos

Desarrollo del cuestionario

Para cada ola (wave), las sugerencias de preguntas son solicitadas por científicos sociales de todo el mundo y se desarrolla un cuestionario global final en inglés. Desde el comienzo en 1981, cada ola sucesiva ha cubierto un rango más amplio de sociedades que la anterior. El análisis de los datos de cada ola, ha indicado que ciertas cuestiones han revelado conceptos interesantes e importantes, mientras que otras han tenido poco valor. Esto ha llevado a continuar con preguntas o temas más útiles, mientras aquellos menos útiles se han eliminado dejando así espacio para nuevas preguntas.

El cuestionario es traducido a varios idiomas y en muchos casos traducidos independientemente a inglés para comprobar la veracidad de la traducción. En la mayoría de los países, el cuestionario traducido se pre testea para ayudar a identificar las preguntas en las que la traducción es problemática. En algunos casos, ciertas preguntas problemáticas se omiten del cuestionario nacional.

Recolección de datos

WVS requiere la implementación del cuestionario común completo en todos los países incluidos en cada ola. Cualquier alteración del cuestionario original tiene que ser aprobada por

la comisión. Se permite la omisión de no más de 12 cuestiones en cada país. El cuestionario se traduce a todos los idiomas que sirvan como primer idioma en el 15% o más de la población.

Selección y características de la población objeto de estudio

La mínima muestra de población (el número completo de entrevistas) que se incluye en el set de datos nacional en la mayoría de los países, es de 1200. Las muestras deben ser representativas de toda la gente de 18 años y más mayores que residan en hogares en cada país, independientemente de la nacionalidad, ciudadanía o idioma. El método de muestreo es únicamente probabilidad o combinación de probabilidad y estratificación. El equipo nacional debería intentar obtener tantas unidades de muestra primaria (puntos de inicio en caso de ruta de muestra aleatoria) en la muestra como sea posible. Se recomienda que el número de encuestados por Unidades de Muestra Primaria (o una ruta en caso de muestra de ruta aleatoria) no exceda los 10 encuestados. Es posible tener varias Unidades de Muestra Primarias por cada grupo de muestra, pero deberían estar localizados a una cierta distancia de cada una. WVS requiere una explicación completa de los procedimientos de muestreo propuestos antes de comenzar el trabajo de muestra de la encuesta. El plan de muestreo debe ser aprobado por el Comité Ejecutivo por escrito.

Muestra y especificidades del trabajo de campo

A lo largo de las diferentes olas, los entrevistados fueron distribuidos proporcionalmente a la población en cada una de las 17 comunidades autónomas. Las entrevistas fueron distribuidas en cada región por categorías en base a el tamaño de la población por municipio.

Los municipios fueron seleccionados de forma aleatoria dentro de cada región y categoría en base a tamaño. Dentro de cada región se escoge del censo de forma aleatoria.

Se utiliza un sistema computarizado para extraer de forma aleatoria municipios y secciones electorales dentro de los mismos. El número de secciones electorales es fijado de forma aleatoria en relación al número total de entrevistas a llevar a cabo en el municipio. Se emplea un sistema aleatorio de ruta para la selección de hogares. En todos los edificios en los que se realizan entrevistas (en cada lado de la calle, dependiendo de cuál es el punto de partida), se selecciona una de cada tres casas. En caso de negación o imposibilidad de establecer contacto, el entrevistador continúa con el siguiente hogar.

Se emplean tablas de Kish para seleccionar individuos dentro de cada hogar, requiriéndose que las encuestas WVS cubran a todos los residentes (no sólo los ciudadanos) de edades entre 18 y 85 años, incluidos.

Método de encuesta

El principal método de recolección de datos en la encuesta WVS es la entrevista cara a cara a los encuestados en la casa/lugar de residencia. Las respuestas de los encuestados podrían ser grabadas en un cuestionario en papel (forma tradicional) o por CAPI (Computer Assisted Personal Interview). La aprobación del Comité Científico por escrito es necesaria para la aplicación de cualquier método de recolección de datos más allá de las entrevistas cara a cara.

A continuación de la muestra, cada país selecciona una muestra representativa nacional de su población. Estas personas son entrevistadas durante un horizonte temporal limitado decidido por el Comité Ejecutivo de la encuesta de valores mundiales usando los cuestionarios

uniformemente estructurados. La encuesta se lleva a cabo por organizaciones profesionales usando las entrevistas cara a cara o entrevistas telefónicas por áreas remotas. Cada país tiene un Investigador Principal (científicos sociales trabajando en instituciones académicas) quien es responsable de realizar la entrevista de acuerdo a las reglas y procedimientos establecidos. Durante el trabajo de campo, la agencia tiene que reportar por escrito de acuerdo a una lista específica. Las comprobaciones de consistencia interna se hacen entre el diseño de la muestra y el resultado, y los procedimientos rigurosos de limpieza de datos están seguidos por el archivo de datos WVS. Ningún país se incluye en la ola antes de que la documentación completa haya sido entregada. Esto significa un set de datos con el cuestionario metodológico completado y un informe de información específica relacionada con el país (por ejemplo, eventos políticos importantes, problemas particulares del país). Una vez que las encuestas se hayan completado, el Investigador Principal tiene acceso a todas las encuestas y datos.

Los entrevistadores fueron pagados de acuerdo a su desempeño y un 33% de los mismos fue supervisado. De acuerdo a las reglas sobre cómo los entrevistadores abordaban a los entrevistados, dirección o hogar, se realizaron llamadas en diferentes momentos del día. Hubo un mínimo de 4 llamadas antes de que los entrevistadores pudieran dejar de contactar a los individuos parte de la muestra.

Ponderación

Los datos proporcionados son sin ponderación, pero se incluye una variable en caso de necesidad. La variable incluida es una matriz 2 x 4 (edad y sexo) y puede ser usada para asegurarse de que la distribución sexo-edad de la muestra es exactamente la misma que la de la población española de 18 años o más. Sin embargo, las diferencias entre las muestras ponderadas y no ponderadas es muy pequeña, debido al proceso de muestreo empleado.

No respuestas

Las no respuestas es un problema cada vez más preocupante en las encuestas de la muestra. Los investigadores deben realizar todo el esfuerzo posible para minimizar la falta de respuestas. Más específicamente, en países que usan un diseño total de probabilidad, sin reemplazos. Los Investigadores Principales deberían planificar tantas llamadas como los fondos permitan.

En países que usan alguna forma de cuotas en la muestra, cada esfuerzo debería hacerse para entrevistar el primer contacto. En cualquier caso, es necesario un informe completo sobre las no respuestas.

Anonimato

Todos los datos depositados se han hecho anónimos por el Investigador Principal y los archivos depositados no dan posibilidad de localizar a los encuestados.

Diseminación de los datos

Los datos de la WVS disponibles son gratis y han sido descargados por más de 100,000 investigadores, periodistas y otros. Los datos disponibles en la web de WVS contienen las herramientas desarrolladas para un análisis online.

La web actual ofrece datos a 3 niveles diferentes:

Nivel del país: Pueden descargarse las encuestas individuales y los documentos para las diferentes olas.

Nivel de la ola: Pueden descargarse los archivos agregados y la documentación para las diferentes olas.

Nivel longitudinal: A este nivel todas las olas están unidas y la documentación integrada busca documentar las series temporales. Es la elección de aquellos que analizan las tendencias, como sería el caso de este estudio.

La documentación integrada incluye diferentes versiones de agregados longitudinales, documentos que cubren más de una ola, y otros documentos que de otra forma no estarían vinculados a una sola ola.

Encuestas de Valores Integrados 1981-2014

En la tabla inferior se puede ver la Información sobre las Encuestas de Valores integrados 1981-2014 construidas a partir del archivo de datos longitudinales de los Valores Laborales Europeos 1981-2008 y el agregado oficial de la Encuesta de Valores Laborales del Mundo 1981-2014.

Tabla 1 Información sobre las Encuestas de Valores integrados 1981-2015

	Encuestas de datos de valores del mundo (WVS)1981-2015 Agregado oficial
Diccionario usado para la armonización/estandarización de los datos	Cuestionario Integrado v.20180912, 2018 (extendido y reorganizado en relación a nuevas variables en EVS 2008 y WVS 2010)
Numero de olas (Waves)	6 olas: 1981-1984, 1990-1994, 1995-1998, 1999-2004, 2005-2009, 2010-2015
Numero de encuestas (S021)	242 encuestas
Numero de países (S003/S009)	100 países /regiones
Numero de variables	1445 variables
Numero de casos	348.532 casos

Fuente: World Values Survey

Para España:

Tabla 2 Número de participantes en la encuesta por ola

	N
Ola 2	1510
Ola 3	1230
Ola 4	1209

Ola 5	1200
Ola 6	1189

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Codificación de los datos

Dado que la estrategia es analizar el cambio o permanencia de las actitudes hacia el trabajo de las generaciones basado en el análisis secundario de una base de datos existente longitudinal, primero se seleccionaron aquellas preguntas relacionadas con los valores laborales que se hicieran en estas olas de forma idéntica o similar. De esta forma, se obtiene la tabla a continuación con aquellos valores comunes en las diferentes olas. El valor de Importancia del trabajo es constante en las 6 olas, pero únicamente en las olas 2-4 se realizan preguntas en relación al resto de valores extrínsecos e intrínsecos seleccionados:

Tabla 3 Agrupación de valor por ola

Valores	Ola				
	2	3	4	5	6
Buen salario	V99: Importante in a job: good pay	V75: Job: Good pay	V86: Important in a job: good pay	V8: Work important	V8: Important in life: Work
No demasiada presión	V101: Important in a job: not too	V76: Job: Not too much pressure	V87: Important in job: Not too		

	much pressure		much pressure		
Seguridad laboral	V102: Important in a job: good job security	V77: Job: Good job security	V88: Important in job: Good job security		
Trabajo respetado	V104: Important in a job: a respected job	V78: Job: A job respected by people in general	V89: Important in job: A job respected		
Buenos horarios	V105: Important in a job: good hours	V79: Job: Good hours	V90: Important in job: Good hours		
Oportunidad para usar la iniciativa	V106: Important in a job: an opportunity to use initiative	V80: Job: An opportunity to use initiative	V91: Important in job: An opportunity to use initiative		
Vacaciones generosas	V108: Important in a job: generous holidays	V81: Job: Generous holidays	V92: Important in job: Generous holidays		
Tener un propósito	V110: Important in a job: that	V82: Job: A job in which you	V93: Important in job: You can		

	you can achieve something	feel you can achieve something	achieve something		
Responsabilidad en el trabajo	V111: Important in a job: a responsible job	V83: Job: A responsible job	V94: Important in job: A responsible job		
Trabajo interesante	V112: Important in a job: a job that is interesting	V84: Job: A job that is interesting	V95: Important in job: A job that is interesting		
Trabajo de acuerdo a las habilidades	V113: Important in a job: a job that meets one's abilities	V85: Job: A job that meets one's abilities	V96: Important in job: A job that meets one's abilities		
Importancia del trabajo	v4 Importance of work	V8: Importance in life: Work	V8: Work important		

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Habría otra tipología de análisis que implicaría un empleo de escalas más complejas (Ros-Schwartz, 1999; Dulk et al. 2013), pero en este estudio mantenemos las variables simples, siendo que necesitamos variables que se hayan repetido de forma idéntica en más de una encuesta, por lo que variables simples es más apropiado para este análisis.

Filtramos por año de nacimiento de acuerdo a la definición de generación presentada en la revisión literaria para seleccionar los integrantes de la generación, así se consideraron las siguientes generaciones de acuerdo a los años disponibles, junto con el total de participantes (N):

Tabla 4 Definición de generación y número de participantes por ola para España

	Gen X	N	Gen Baby Boomer	N	Gen Y	N
Ola 2	1960-1969/ 1970-1979	428	1940- 1949/1950- 1959	392		
Ola 3	18-25/26-36	417	37-47/48-58	355		
Ola 4	1960-1969/ 1970-1979	461	30-49 / 50+	340	1999- 2004	62
Ola 5	1960-1969/ 1970-1979	379		301	1980- 1989	207
Ola 6	1960-1969/ 1970-1979	444	1940- 1949/1950- 1959	301	1980- 1989	188

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Para EE.UU.:

Tabla 5 Definición de generación y número de participantes por ola para EE.UU.

	Gen Y	N
Ola 4	1980-1989	65
Ola 6	1980-1989	298

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Para Filipinas:

Tabla 6 Definición de generación y número de participantes por ola para Filipinas

	Gen Y	N
Ola 4	1980-1989	119
Ola 6	1980-1989	235

Fuente: Elaboración propia en base a Word Values Survey

Se eliminaron aquellas respuestas: No lo sé

Para la pregunta importancia del trabajo, se codificó la escala de 1 a 4 siendo: Very Important (4), Rather Important (3), Not very important (2), Not at all important (1). Para el resto de variables se codificaron de forma dicotómica: Mention (1), Not mention (0).

A continuación, se consolidaron los diferentes valores codificados por ola en una sola tabla para poder aplicar los análisis estadísticos necesarios y contrastar las hipótesis obteniendo los resultados.

4.2 Diseño del análisis

El análisis comienza con las preguntas de investigación cuya respuesta se obtiene en base a la contrastación de las hipótesis presentadas al respecto. Las hipótesis son respuestas propuestas a los problemas planteados que indican la relación entre al menos dos variables (Hoy y Adams, 2010).

Pregunta 1: ¿Cambian los valores de una misma generación a lo largo del tiempo o permanecen constantes?

Para dar respuesta a esta pregunta, se realiza una comparación a través de un test ANOVA para la Generación X (dado que en la actualidad es la generación más grande trabajando con la Generación Y) entre los 12 valores a lo largo de las olas 2,3,4. Las hipótesis planteadas son:

H₀: los valores permanecen constantes a lo largo de las diferentes olas

$$w_2=w_3=w_4$$

H₁: Los valores cambian a lo largo de las olas, siendo al menos una de las olas diferentes

$$w_2 \neq w_3 \neq w_4$$

Se realiza el mismo test a la generación Baby Boomer para reforzar o cuestionar los resultados obtenidos con la Generación X.

Pregunta 2: ¿Se guían los Millennial por los mismos valores en esencia que la Generación X? ¿o son realmente diferentes como se presenta en los medios de comunicación?

Dadas las restricciones en datos para Millennials a lo largo de las olas 2 y 3, realizamos un t-test (no tratándose de un seguimiento de la evolución en el tiempo, si no de una comparación de ambas generaciones en un momento en el tiempo), para comparar los 11 valores de los Millennials con los de la Generación X para la ola 4 y comparamos la importancia o centralidad en el trabajo para la ola 6 con el fin de ver las diferencias entre la importancia que cada generación da a los diferentes valores. De esta forma determinamos cómo de diferentes son estas generaciones en base a estos valores.

H₀: Los valores para los Millennials no difieren significativamente de los de la Generación X

H₁: Los valores para los Millennials difieren significativamente de los de la Generación X

Se realiza el mismo test para EE.UU. y Filipinas con el fin de comprobar si hay una potencial alineación de resultados dada la naturaleza global de esta generación particularmente.

Resumen de Análisis Estadísticos

El enfoque empírico dominante en la psicología social ha representado el uso de diseños experimentales con variables independientes ortogonalmente manipuladas dentro o entre los participantes. El análisis dominante de los datos ha sido el análisis de la varianza. A lo largo del tiempo, se ha incrementado la extensión de las herramientas de investigación, incluyendo enfoques más generales al análisis de datos. Estos se han basado en regresiones múltiples y el

modelo lineal general, pasando a ser éstos los más prevalentes. Cada vez más, los investigadores están empleando la regresión múltiple como enfoque general de análisis de datos, incorporando análisis de la varianza a través del contraste de las predicciones (Cohen et al. 2013, McClelland y Judd, 1993).

Las estructuras de datos longitudinales han permitido en general a los investigadores examinar y comprobar los modelos de datos que incorporan ambas medidas aleatorias y sistemáticas del error, estimando las relaciones lineares entre constructos estadísticos latentes que son evaluados con indicadores múltiples. Aunque los requerimientos de tamaño de muestra y otras restricciones han puesto límites al uso de los procedimientos en la psicología social, el enfoque analítico general que representan es de gran valor.

Se recogieron todos los datos para el análisis en las encuestas online. Los datos de las variables demográficas individuales de grupo generacional, junto con los valores codificados de las respuestas, se transfirieron a Excel para su análisis.

Los dos métodos estadísticos que se presentan a continuación, fueron elegidos para analizar las diferencias entre las tres cohortes generacionales diferentes y para observar las complejas relaciones entre las variables de edad, centralidad en el trabajo y los once valores intrínsecos y extrínsecos:

One-way ANOVA

La metodología estadística para comparar las medias de las diferentes poblaciones es llamado análisis de varianza o simplemente ANOVA. Este análisis consiste en clasificar los datos de forma unidireccional. De acuerdo a Moore y McCabe (2005), los tests ANOVA

analizan la hipótesis nula de que las medias de la población son iguales. La alternativa es que no son todos iguales. Esta alternativa podría ser verdad porque todas las medias son diferentes o simplemente porque una de ellos difiere del resto. En resumen, los tests ANOVA analizan las siguientes hipótesis basadas en el estadístico F:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_i$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \dots \neq \mu_i$$

El análisis de la varianza ANOVA es un método de análisis de hipótesis empleado para evaluar las diferentes medias entre los diferentes grupos generacionales, en este caso entre las olas. La ventaja que presenta frente al t-test, es que puede usarse para comparar una población más grande de dos. El análisis ANOVA se emplea para investigar si las diferencias entre las diferentes generaciones en los valores son debidas al azar o a diferencias sistemáticas entre las medias.

Se emplea este test para dar respuesta a la Pregunta 1.

Independent Samples t-test

A continuación se llevan a cabo t-test para comparar el valor de Importancia o Centralidad en el trabajo para la generación Millennial en las olas 4 y 6.

El t-test se utiliza para comparar los valores de las medias de dos muestras y comprobar si es posible que las muestras sean de poblaciones que tengan diferentes valores de media.

Cuando dos muestras se toman de la misma población, es poco probable que las medias de las dos muestras sean idénticas. Cuando dos muestras se toman de dos poblaciones con valores de media muy diferentes, es posible que las medias de las dos muestras difieran.

Pregunta 1: Test 1 Generación X

Estadísticas preliminares: Media y Desviación Estándar

Antes de llevar a cabo procesos estadísticos más específicos para responder a las preguntas planteadas, los diferentes valores por ola o wave se sometieron a análisis de medias y desviaciones estándar. La tabla 7 muestra los resultados para las diferentes olas. Las medias de las muestras proporcionan una descripción concisa de la muestra entera. Dentro de los 11 valores intrínsecos y extrínsecos, 7 presentan una media más cercana a 1, por lo que cuanto mayor sea la puntuación, mayor es la centralidad del valor en la vida del encuestado. En cuanto al valor Importancia del trabajo, los resultados se presentan aparte debido a su diferente codificación, pero estos muestran una media constante a lo largo del tiempo.

4.3 Análisis de los datos

La media es una medida común de la tendencia central, pero no da una indicación de cómo las puntuaciones están distribuidas. Es importante saber cuánta variabilidad hay en el set de variables. Una medida común de esta variabilidad es la desviación estándar. La desviación estándar implica una medición de cuánto el conjunto de las puntuaciones varía respecto a la media. Cuanto más grande sea la desviación estándar, más ampliamente varían las puntuaciones de la media, y cuando la desviación estándar es pequeña, la variabilidad es pequeña. Saber la media y la desviación estándar de un grupo de puntuaciones da un mejor entendimiento de la puntuación individual. La desviación estándar es particularmente útil si la distribución de puntuaciones es normal (curva de campana).

En investigación, se trata de emplear muestras manejables de un subgrupo de la población. El objetivo es obtener una muestra representativa de forma que las conclusiones son

generales a la población y la desviación estándar se ve alterada levemente. Cuando se usa una muestra para estimar la desviación estándar de la población, el investigador divide entre $n-1$. Esta fórmula proporciona una mejor estimación de la desviación estándar real de la población. Cuanto mayor sea la media total, más elevado es el nivel de esa muestra. En el caso de las variables objeto de estudio, el valor con la media más alta es Buen salario ($M= 0.75456427$), lo que implica que este es el valor más repetido y apreciado a lo largo de todas las olas.

Tabla 7 Cálculo de las medias y SD (Desviación estándar) por valor y ola

	Wave	W2	W3	W4	
Too much pressure	Mean	0.43793911	0.24161074	0.41304348	0.36419778
	SD	0.49671547	0.42853918	0.49291658	
Security	Mean	0.66276347	0.5458613	0.75869565	0.65577347
	SD	0.47332095	0.49845016	0.42834031	
Good hours	Mean	0.40749415	0.37583893	0.56956522	0.4509661
	SD	0.49194454	0.48488143	0.4956761	
Opportunity to use initiative	Mean	0.47306792	0.43176734	0.47608696	0.4603074
	SD	0.49985979	0.49587741	0.49997158	
Generous Holidays	Mean	0.32552693	0.19910515	0.39130435	0.30531214
	SD	0.46912104	0.39977472	0.48857362	
Achieve something	Mean	0.44496487	0.42505593	0.52391304	0.46464461
	SD	0.49754485	0.49490538	0.49997158	
Responsible job	Mean	0.29274005	0.32214765	0.39347826	0.33612199
	SD	0.45555387	0.46782278	0.48905323	

Job respected	Mean	0.32786885	0.43176734	0.63695652	0.4655309
	SD	0.46998742	0.49587741	0.48140078	
Job interesting	Mean	0.53864169	0.49217002	0.61956522	0.55012564
	SD	0.49908934	0.50049884	0.4860223	
Job meets abilities	Mean	0.47540984	0.65100671	0.68913043	0.60518233
	SD	0.49998076	0.4771859	0.46335344	
Good pay	Mean	0.69320843	0.72483221	0.84565217	0.75456427
	SD	0.46170307	0.44709918	0.36167519	

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Para el valor Importancia del trabajo, la media es la siguiente:

Tabla 8 Cálculo de las medias para el valor Importancia del trabajo por ola

	2	3	4	5	6	
V8: Importance in life: Work	3.58	3.61160714	3.59002169	3.56926952	3.65994962	3.6021696

A continuación se puede ver el ranking de la valoración de los valores:

1. Good pay (Buen salario)
2. Security (Seguridad laboral)

3. Job meets abilities (El trabajo es adecuado a las habilidades)

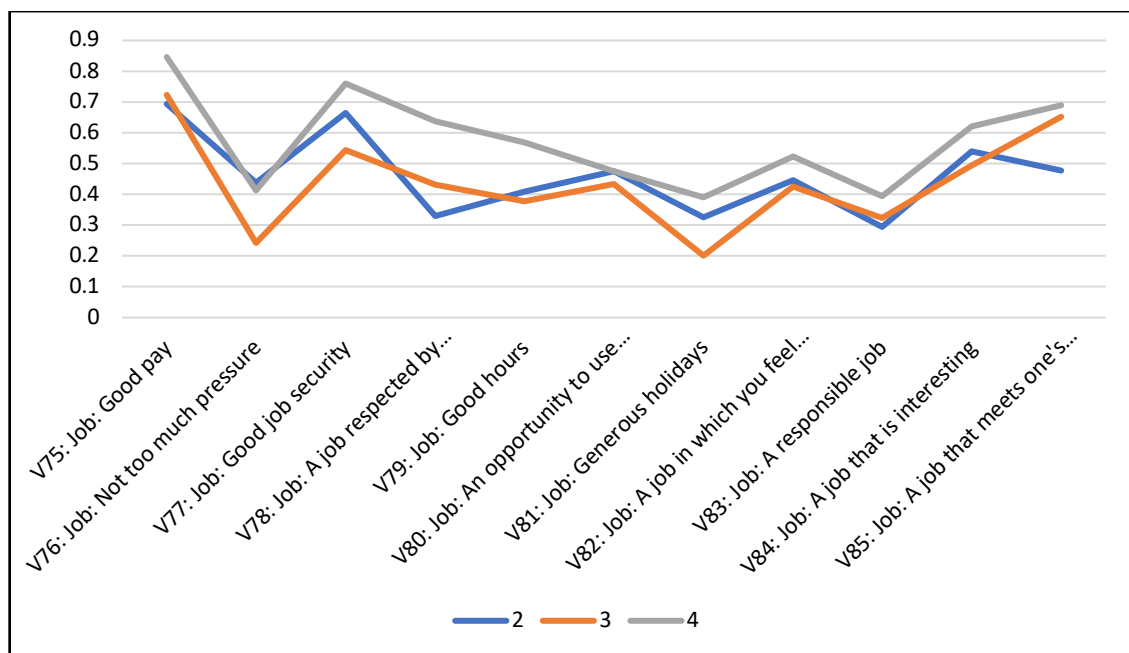
4. Job interesting (Trabajo interesante)

5. Job respected (Trabajo respetado)

Las medias y desviación estándar por si solas no son suficientes para determinar la significación. Las medias necesitaran ser comparadas con one way ANOVA para determinar si hay una significatividad. Los diferentes gráficos a continuación ilustran el movimiento de las medias por valor a lo largo de las diferentes olas. Es interesante tener figuras visuales de los movimientos de la media para las tres olas para observar las variaciones a lo largo del tiempo.

Únicamente si hay diferencias significativas, serán de valor los movimientos direccionales de los valores de las medias, lo cual se determinará posteriormente.

Gráfico 1. Evolución de los valores laborales por olas



Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

En el gráfico podemos ver que no hay ningún punto en el que las tres olas se intersecten, por lo que no hay valores que permanezcan constantes durante las 3 olas. Se puede observar que la evolución de los valores no está unida a la evolución de la edad ya que 8 de los 11 valores no sigue una evolución gradual (incremento o disminución) a lo largo del tiempo.

En este estudio se pretende contrastar la hipótesis de la variabilidad de los valores (valores dependientes) a lo largo de las diferentes generaciones (variables independientes).

El test F se eligió a través de un procedimiento estadístico llamado análisis de la varianza (ANOVA). Un análisis one way ANOVA se utilizó para responder a la pregunta sobre la desviación de las probabilidades.

Tabla 9. Resultados Análisis ANOVA para la Generación X

		ANOVA				
Too much pressure	<i>Source of</i>					
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
<hr/>						
Between						
	Groups	9.87020459	2	4.9351023	21.984	3.0024698
Within						
	Groups	299.468614	1334	0.22448922		
	Total	309.338818	1336			
<hr/>						
		ANOVA				
Job security	<i>Source of</i>					
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
<hr/>						

Between						
Groups	10.4907243	2	5.24536214	24.051	3.0024698	
Within						
Groups	290.931864	1334	0.21808985			
Total	301.422588	1336				

ANOVA

Source of

Good hours *Variation* *SS* *df* *MS* *F* *F crit*

Between

Groups 9.53670362 2 4.76835181 19.767 3.0024698

Within

Groups 321.791643 1334 0.24122312

Total 331.328347 1336

ANOVA

Opportunity

to use *Source of*

initiative *Variation* *SS* *df* *MS* *F* *F crit*

Between

Groups 0.51699688 2 0.25849844 1.0397 3.0024698

Within

Groups 331.671485 1334 0.2486293

Total 332.188482 1336

ANOVA

Generous holidays	<i>Source of</i>					
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	8.38819704	2	4.19409852	20.309	3.0024698	
Within						
Groups	275.495124	1334	0.20651808			
Total	283.883321	1336				

ANOVA

Achieve something	<i>Source of</i>					
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	2.35750957	2	1.17875479	4.7601	3.0024698	
Within						
Groups	330.344061	1334	0.24763423			
Total	332.701571	1336				

ANOVA

Responsible job	<i>Source of</i>					
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	2.39208893	2	1.19604446	5.3699	3.0024698	
Within						
Groups	297.123244	1334	0.22273107			
Total	299.515333	1336				

ANOVA						
Job	<i>Source of</i>					
respected	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	Between					
	Groups	22.1159563	2	11.0579782	47.446	3.0024698
	Within					
	Groups	310.90723	1334	0.23306389		
	Total	333.023186	1336			

ANOVA						
Job	<i>Source of</i>					
interesting	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	Between					
	Groups	3.76424078	2	1.88212039	7.6811	3.0024698
	Within					
	Groups	326.873007	1334	0.24503224		
	Total	330.637248	1336			

ANOVA						
Job	<i>Source of</i>					
meets	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
abilities	Between					
	Groups	11.3288474	2	5.6644237	24.607	3.0024698
	Within					
	Groups	307.087009	1334	0.23020016		

	Total	318.415856	1336			
<hr/>						
ANOVA						
<hr/>						
	<i>Source of</i>					
Good pay	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
<hr/>						
	Between					
	Groups	5.86374016	2	2.93187008	16.252	3.0024698
	Within					
	Groups	240.647853	1334	0.18039569		
	Total	246.511593	1336			
<hr/>						
ANOVA						
<hr/>						
Work	<i>Source of</i>					
important	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
<hr/>						
	Between					
	Groups	1.93760845	4	0.48440211	1.3829	2.37605699
	Within					
	Groups	754.86054	2155	0.35028331		
	Total	756.798148	2159			
<hr/>						

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

La tabla 9 muestra los resultados del test ANOVA. El ratio F es una medida de cómo de diferentes son las medias relativo a la variabilidad dentro de la muestra. Cuanto menor sea el valor por debajo de 3.0 (Fcrit), menor es la posibilidad de que las diferencias entre las medias sean debidas a algo más que a la casualidad.

Para Importancia del trabajo y Oportunidad para usar la iniciativa, el Fratio es $F(2,1334) = 1.38$, $F(2,1334) = 1.03$. Esto indica que estos son los 2 únicos valores que se mantienen constantes, únicamente 2 valores de 12, mientras que los restantes 10 valores varían a lo largo del tiempo.

La hipótesis nula es que los valores permanecen constantes versus hipótesis alternativa los valores evolucionan a lo largo del tiempo:

H_0 : No hay diferencia significativa: Los valores permanecen constantes a lo largo de las diferentes olas

$$w_2 = w_3 = w_4$$

H_1 : Hay diferencia significativa: Los valores cambian a lo largo de las olas, siendo al menos una de las olas diferentes

$$w_2 \neq w_3 \neq w_4$$

Como hemos mencionado, los valores Importancia del trabajo y Oportunidad para usar la iniciativa tienen un valor F menor al F crítico. Podemos establecer en base a esto, que los valores de la Generación X han cambiado a lo largo de las diferentes olas.

De acuerdo a la clasificación realizada en el capítulo 2, dentro de los valores estudiados contamos con 4 valores de carácter intrínseco y 7 valores de carácter extrínseco. Analizamos de acuerdo a esta categorización los resultados obtenidos, para ver si este cambio en los valores a lo largo del tiempo, se da independientemente de la categoría a la que pertenecen. De acuerdo a los resultados del test ANOVA, 10 valores cambian a lo largo del tiempo. Se observa que cambian 7 de los 7 valores extrínsecos y 3 de los 4 valores intrínsecos. Por tanto, esta variación efectivamente se aplica a todo tipo de valores.

Pregunta 1: Test 1.1 – Generación Baby Boomer

Para completar el resultado del test 1, se realizan los mismos tests a la generación Baby Boomer. La pregunta, de la misma forma que para la Generación X, es si los valores laborales permanecen constantes a lo largo del tiempo o por el contrario van evolucionando con el paso de los años conforme los integrantes de la generación van madurando y pasando por diferentes etapas de la vida.

La hipótesis nula es que los valores permanecen constantes versus hipótesis alternativa de que los valores evolucionan a lo largo del tiempo:

H_0 : No hay diferencia significativa: Los valores permanecen constantes a lo largo de las diferentes olas

$$w_2=w_3=w_4$$

H_1 : Hay diferencia significativa: Los valores cambian a lo largo de las olas, siendo al menos una de las olas diferentes

$$w_2 \neq w_3 \neq w_4$$

Estadísticas preliminares: Media y Desviación Estándar

Antes de realizar procesos estadísticos más específicos para responder a las preguntas planteadas, los diferentes valores por ola se sometieron a análisis de medias y desviaciones estándar. La tabla 10 muestra los resultados para las diferentes olas. Las medias de las muestras proporcionan una descripción concisa de la muestra entera.

Tabla 10 Cálculo de las medias y SD por valor y ola

	Wave	W2	W3	W4	
Too much pressure	Mean	0.40761905	0.23446328	0.38053097	0.3408711
	SD	0.49671547	0.42853918	0.49291658	
Security	Mean	0.68	0.68926554	0.75516224	0.70814259
	SD	0.47332095	0.49845016	0.42834031	
Good hours	Mean	0.40749415	0.37583893	0.56956522	0.4509661
	SD	0.49194454	0.48488143	0.4956761	
Opportunity to use initiative	Mean	0.44952381	0.36158192	0.51327434	0.44146002
	SD	0.49985979	0.49587741	0.49997158	
Generous Holidays	Mean	0.31238095	0.18079096	0.42772861	0.30696684
	SD	0.46912104	0.39977472	0.48857362	
Achieve something	Mean	0.4152381	0.32485876	0.46312684	0.40107457
	SD	0.49754485	0.49490538	0.49997158	
Responsible job	Mean	0.35428571	0.37288136	0.4159292	0.38103209
	SD	0.45555387	0.46782278	0.48905323	
Job respected	Mean	0.38666667	0.50282486	0.61651917	0.50200357
	SD	0.46998742	0.49587741	0.48140078	
Job interesting	Mean	0.47238095	0.45762712	0.55162242	0.49387683
	SD	0.49908934	0.50049884	0.4860223	
Job meets abilities	Mean	0.45333333	0.6440678	0.68731563	0.59490559
	SD	0.49998076	0.4771859	0.46335344	
Good pay	Mean	0.74666667	0.74858757	0.84955752	0.78160392

	SD	0.46170307	0.44709918	0.36167519
--	----	------------	------------	------------

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Cuanto mayor sea la puntuación, mayor es la importancia del valor en la vida del encuestado:

1. Good pay (Buen salario)
2. Security (Seguridad laboral)
3. Job meets abilities (El trabajo es adecuado a las habilidades)
4. Job respected (Trabajo respetado)
5. Job interesting (Trabajo interesante)

Para el valor Importancia del trabajo, la media es la siguiente:

Tabla 11 Cálculo de las medias para el valor Importancia del trabajo por ola

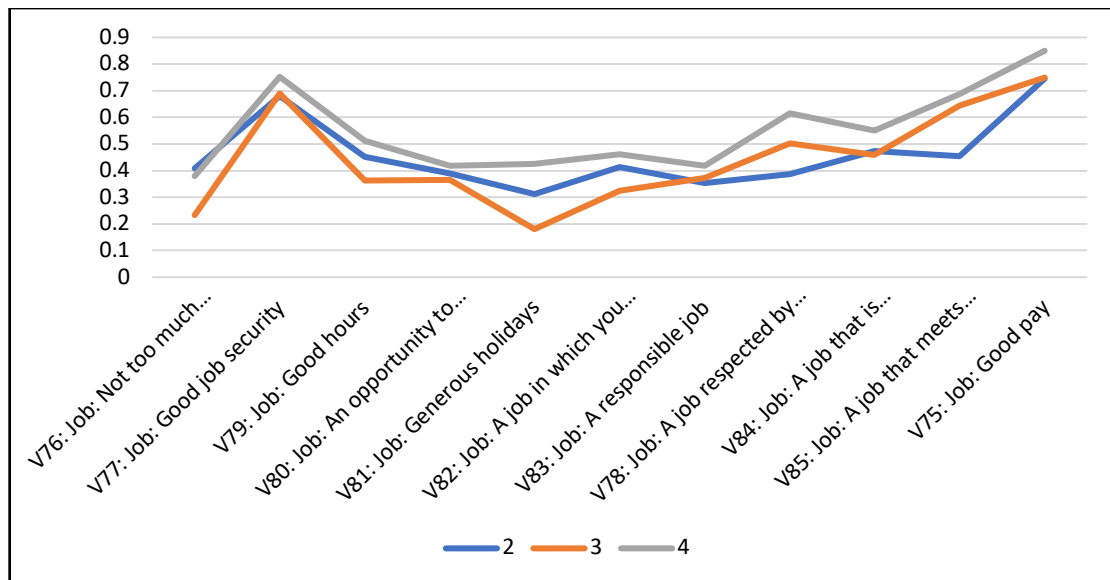
	2	3	4	5	6	
V8: Importance in life: Work	3.58	3.61160714	3.59002169	3.56926952	3.65994962	3.6021696

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

El gráfico a continuación ilustra el movimiento de las medias por valor a lo largo de las diferentes olas. De nuevo, es interesante tener figuras visuales de los movimientos de la media para las tres olas para observar las variaciones a lo largo del tiempo.

A continuación se puede ver el ranking de la valoración de los valores:

Gráfico 2. Evolución de los valores laborales por olas



Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

En este gráfico se puede reforzar la conclusión de la generación X, ya que se puede ver que no hay valores para los que las 3 olas se entrecrucen, lo que significa que no hay valores que permanezcan constantes a lo largo de las 3 olas. Es interesante ver que de nuevo la evolución de los valores no está unida totalmente a la evolución de la edad, ya que 6 de los 11 valores no sigue una evolución gradual (ya sea incremento o disminución) a lo largo del tiempo. En este caso es menos obvio que en los resultados de la Generación X.

Únicamente si hay diferencias significativas, serán de valor los movimientos direccionales de los valores de las medias, lo cual se determinará posteriormente.

Una vez más, las medias y desviación estándar por si solas no son suficientes para determinar la significación. Las medias necesitaran ser comparadas con one way ANOVA para determinar si hay una significatividad.

La tabla 12 ilustra los resultados ANOVA de los valores por ola.

Tabla 12 Resultados Análisis ANOVA para la Generación Baby Boomer

ANOVA						
Too much pressure	<i>Source of</i>					
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	Between Groups	6.90237926	2	3.45118963	15.5244253	3.00311252
	Within Groups	270.77002	1218	0.22230708		
	Total	277.6724	1220			
ANOVA						
Job security	<i>Source of</i>					
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	Between Groups	1.17009957	2	0.58504979	2.81095569	3.00311252
	Within Groups	253.504757	1218	0.20813198		
	Total	254.674857	1220			
ANOVA						

Good hours	<i>Source of</i>		<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>				
	Between Groups	3.88764744	2	1.94382372	7.96381865	3.00311252
	Within Groups	297.291714	1218	0.24408187		
	Total	301.179361	1220			

ANOVA

Opportunity

to use initiative	<i>Source of</i>		<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>				
	Between Groups	0.46051607	2	0.23025804	0.96644041	3.00311252
	Within Groups	290.193047	1218	0.23825373		
	Total	290.653563	1220			

ANOVA

Generous holidays	<i>Source of</i>		<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>				
	Between Groups	10.5625784	2	5.28128918	25.8867287	3.00311252
	Within Groups	248.490657	1218	0.20401532		
	Total	259.053235	1220			

ANOVA

Achieve something	<i>Source of</i>		<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>				
	Between Groups	3.45829319	2	1.7291466	7.26493062	3.00311252
	Within Groups	289.89961	1218	0.23801282		

Total 293.357903 1220

ANOVA

Responsible job	<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	Between Groups	0.85886231	2	0.42943116	1.82985626	3.00311252
	Within Groups	285.840564	1218	0.23468027		
	Total	286.699427	1220			

ANOVA

Job respected	<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	Between Groups	10.7806793	2	5.39033965	22.3194202	3.00311252
	Within Groups	294.157896	1218	0.24150895		
	Total	304.938575	1220			

ANOVA

Job interesting	<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	Between Groups	1.70656424	2	0.85328212	3.42510653	3.00311252
	Within Groups	303.435123	1218	0.24912572		
	Total	305.141687	1220			

ANOVA

Job meets abilities	<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>

Between Groups	13.756363	2	6.87818151	29.4326887	3.00311252
Within Groups	284.636757	1218	0.23369192		
Total	298.39312	1220			

ANOVA

Good pay	<i>Source</i>	<i>of</i>				
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	Between Groups	2.6122527	2	1.30612635	7.57912599	3.00311252
	Within Groups	209.900442	1218	0.17233205		
	Total	212.512695	1220			

ANOVA

Work important	<i>Source</i>	<i>of</i>				
	<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F crit</i>
	Between Groups	31.1848633	4	7.79621583	14.7897407	2.37682246
	Within Groups	958.33461	1818	0.52713675		
	Total	989.519473	1822			

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

La varianza entre el grupo indica que sólo para los valores Seguridad en el trabajo, Oportunidad para usar la iniciativa y Responsabilidad en el trabajo, $F=2.81$, $F=0.96$, $F=1.82$ tienen un valor F menor al $F_{crítico}$, de 3.003, lo que implica que aceptamos la hipótesis nula de igualdad en todas las medias de las diferentes olas. Un valor menor a 3.00 resulta en efectos significativos, mientras que un valor mayor a 3.00 resulta en efectos no significativos. Este

resultado $F=3.00$ sugiere que las medias difieren más de lo que se espera debido únicamente a la casualidad.

Esto indica que estos son los 3 únicos valores que se mantienen constantes, únicamente 3 valores de 12, mientras que los restantes 9 valores varían a lo largo del tiempo.

Los resultados obtenidos para esta generación corroboraron los obtenidos por la Generación X. Para ambas generaciones la gran mayoría de los valores han cambiado a lo largo de los años.

De nuevo, de acuerdo a la clasificación realizada en el capítulo 2, dentro de los valores estudiados contamos con 4 valores de carácter intrínseco y 7 valores de carácter extrínseco. Analizamos de acuerdo a esta categorización los resultados obtenidos, para ver si este cambio en los valores a lo largo del tiempo, se da independientemente de la categoría a la que pertenecen. De acuerdo a los resultados del test ANOVA, 9 valores cambian a lo largo del tiempo. Sin tener en cuenta el valor Importancia del trabajo ya que no entra en esta clasificación, se observa que cambian 5 de los 7 valores extrínsecos y 3 de los 4 valores intrínsecos. Por tanto de nuevo esta variación tiene lugar en ambos tipos de valores.

Pregunta 2: Test 2 Comparación Gen X-Millennial en un momento T

Para la ola 4

Para dar respuesta a la pregunta 2, sobre si los Millennials se guían por los mismos valores que la Generación X, realizamos un t-test para comparar los 11 valores de los Millennials con los 11 valores de la Generación X para la ola 4, y comparamos la Centralidad del trabajo para ambas generaciones en la ola 6, últimas olas disponibles con esta información. De esta forma podemos ver las diferencias entre la importancia que cada generación ha dado a

los diferentes valores, con el fin de determinar cómo de diferentes son estas generaciones en base a estos valores. Siendo que no es posible realizar el análisis a lo largo del tiempo de la evolución de los valores para la generación Millennial de la misma forma que con las dos generaciones previas, dada la limitación de los datos disponibles, en base al resultado de este test, veremos si ambas generaciones son similares en sus valores laborales, pudiendo extrapolar y asumir las mismas conclusiones de variabilidad a lo largo del tiempo.

t-test de dos muestras asumiendo variaciones desiguales

Como se ha introducido al principio del capítulo, la estadística de dos muestras es una metodología estadística para comparar dos medias de la población. Es básicamente la misma metodología empleada en el test ANOVA. Sin embargo, este test utiliza el estadístico t y su valor P para analizar la significatividad de la diferencia en las medias de las muestras.

El estadístico de dos muestras t se puede realizar de una o dos muestras. Tratándose en este caso de dos muestras, se asume que ambas muestras vienen de poblaciones con distribución normal (en caso de que no se asumiera normalidad, el test de Mann-Whitney se podría emplear, pero es menos adecuado que el t-test.), pero se relaja la asunción de desviaciones estándar (o varianzas iguales). Se determina que las varianzas son significativamente diferentes comprobando que la desviación estándar de una de las generaciones con respecto a la otra, tiene más del doble de tamaño. Por esto se aplica el test para “varianzas desiguales”.

La ventaja de este test en comparación con el test ANOVA, es que no hay requerimiento de igualdad entre las desviaciones estándar de las poblaciones. Los requerimientos de normalidad son los mismos.

Tabla 13 Análisis estadístico t comparando Gen X y Gen Y en ola 4

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

	<i>Millennials</i>	<i>Generation X</i>	
Good pay	Mean	0.90163934 0.845652174	
	Variance	0.09016393 0.130808942	
	df	85	
	t Stat	1.3336084	
	P(T<=t) one-tail	0.09294748	
	t Critical one-tail	1.6629785	
	P(T<=t) two-tail	0.18589496	
	t Critical two-tail	1.98826791	
	Not too much pressure	Mean	0.56666667 0.413943355
		Variance	0.24971751 0.243123936
df		75	
t Stat		2.22968225	
P(T<=t) one-tail		0.0143807	
t Critical one-tail		1.66542537	
P(T<=t) two-tail		0.02876141	
t Critical two-tail		1.99210215	

Job security	Mean	0.71666667	0.758169935
	Variance	0.20649718	0.183748609
	df	73	
	t Stat	-0.6695867	
	P(T<=t) one-tail	0.25261685	
	t Critical one-		
	tail	1.66599622	
	P(T<=t) two-tail	0.50523371	
	t Critical two-		
	tail	1.99299713	
Job respected	Mean	0.48333333	0.638344227
	Variance	0.2539548	0.231364938
	df	74	
	t Stat	-2.2523034	
	P(T<=t) one-tail	0.01363453	
	t Critical one-		
	tail	1.66570689	
	P(T<=t) two-tail	0.02726906	
	t Critical two-		
	tail	1.9925435	
Good hours	Mean	0.71666667	0.5708061
	Variance	0.20649718	0.245521401
	df	79	
	t Stat	2.31305553	
	P(T<=t) one-tail	0.01166101	

	t Critical one-		
	tail	1.66437141	
	P(T<=t) two-tail	0.02332201	
	t Critical two-		
	tail	1.99045021	
Opportunity to use initiative	Mean	0.46666667	0.477124183
	Variance	0.25310734	0.250021406
	df	75	
	t Stat	-0.1515238	
	P(T<=t) one-tail	0.4399847	
	t Critical one-		
	tail	1.66542537	
	P(T<=t) two-tail	0.87996941	
	t Critical two-		
	tail	1.99210215	
Generous holidays	Mean	0.53333333	0.392156863
	Variance	0.25310734	0.238890316
	df	74	
	t Stat	2.05079811	
	P(T<=t) one-tail	0.02191392	
	t Critical one-		
	tail	1.66570689	
	P(T<=t) two-tail	0.04382784	
	t Critical two-		
	tail	1.9925435	

Achieve something	Mean	0.53333333	0.525054466
	Variance	0.25310734	0.249916755
	df	75	
	t Stat	0.11995919	
	P(T<=t) one-tail	0.45241812	
	t Critical one-		
	tail	1.66542537	
	P(T<=t) two-tail	0.90483625	
	t Critical two-		
	tail	1.99210215	
Responsible job	Mean	0.43333333	0.394335512
	Variance	0.24971751	0.23935649
	df	75	
	t Stat	0.56984694	
	P(T<=t) one-tail	0.28524227	
	t Critical one-		
	tail	1.66542537	
	P(T<=t) two-tail	0.57048455	
	t Critical two-		
	tail	1.99210215	
Job interesting	Mean	0.6	0.618736383
	Variance	0.2440678	0.23641674
	df	75	
	t Stat	-0.2767688	
	P(T<=t) one-tail	0.39135947	

	t Critical one-		
	tail	1.66542537	
	P(T<=t) two-tail	0.78271895	
	t Critical two-		
	tail	1.99210215	
Job that meets abilities	Mean	0.6	0.688453159
	Variance	0.2440678	0.214953716
	df	73	
	t Stat	-1.3133237	
	P(T<=t) one-tail	0.0965935	
	t Critical one-		
	tail	1.66599622	
	P(T<=t) two-tail	0.19318699	
	t Critical two-		
	tail	1.99299713	

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Para determinar si la diferencia entre las medias de la población es estadísticamente significativa, se compara el Pvalor con un valor de significatividad. Un valor de significatividad del 0.05 indica un riesgo del 5% de concluir que existe una diferencia, cuando realmente no existe tal diferencia.

Observando si los valores P two tail son menores o iguales a un P crítico de 0.05 ($P < 0.05$), se obtiene que se rechaza la hipótesis nula (la diferencia entre las medias es estadísticamente

significativa), mientras que si este P two tail es mayor a 0.05, la diferencia entre las medias no es estadísticamente significativa.

H₀: No hay diferencia significativa entre los valores de los Millennials en la ola 4 con respecto a los valores de la Generación X en la misma ola

$$w_2=w_3=w_4$$

Esta hipótesis nula se rechaza para 4 de los 11 valores, aceptándose para 7 de los 11 valores.

H₁: Hay diferencia significativa

$$w_2 \neq w_3 \neq w_4$$

Por tanto, la hipótesis nula que establece que no hay diferencia significativa se acepta para 7 de los 11 valores. Estos valores son: Buen salario, Seguridad en el trabajo, Oportunidad para usar la iniciativa, Tener un propósito, Responsabilidad en el trabajo, Trabajo interesante, El trabajo es adecuado a las habilidades, para los que el valor P two tail es menor a 0.05.

Esta conclusión refuerza los resultados del test 1, pudiendo extrapolar que los valores laborales de los Millennial cambiarán a lo largo de la vida siguiendo la tendencia de las generaciones previas analizadas.

Ola 6

Tabla 14 Análisis estadístico t comparando Gen X y Gen Y en ola 6

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

	<i>Generation</i>	
	<i>Millennials</i>	<i>X</i>
Mean	3.625668449	3.6463964
Variance	0.364498879	0.40967096
Observations	187	444
Hypothesized Mean Difference	0	
df	369	
	-	
t Stat	0.386788531	
P(T<=t) one-tail	0.349567863	
t Critical one-tail	1.648993533	
P(T<=t) two-tail	0.699135727	
t Critical two-tail	1.966413684	

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

El Pvalor es >0.05 , por tanto se acepta la hipótesis nula de que el valor de Importancia o Centralidad laboral no hay diferencia significativa, reafirmando la conclusión de que ambas generaciones se guían por preferencias de valores laborales que no son significativamente diferentes.

Pregunta 2: Test 2.1 Comparación Millennial España vs Millennial EE.UU.

Para extrapolar las conclusiones obtenidas de forma global, analizaremos si la generación Millennial es una generación “global” que muestra un mismo comportamiento sin importar la nacionalidad. Haremos un t-test para la ola 4 con el fin de contrastar el número de valores que muestran diferencias significativas entre las diferentes localizaciones: primero con los datos de

los Millennials de EE.UU. en relación a los Millennial de España, para ver si se confirman los resultados con otro país con un nivel de desarrollo económico similar. A continuación, haremos el test con los datos de los Millennials de Filipinas en relación a los Millennials de España, para ver si también se confirman los resultados con un país con diferente nivel de desarrollo.

Test 2.1 Comparación Millennial España vs Millennial EE.UU.

Test 2.2 Comparación Millennial España vs Millennial Filipinas

Ola 4

Tabla 15 Análisis estadístico t comparando Millennials España vs Millennial EE.UU. en la ola 4

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

Good pay	Mean	0.887096774	0.923076923
	Variance	0.10179799	0.072115385
	Observations	62	65
	Hypothesized	Mean 0	
	Difference		
	df	119	
	t Stat	-0.685943611	
	P(T<=t) one-tail	0.247041456	
	t Critical one-tail	1.657759285	
	P(T<=t) two-tail	0.494082911	

	t Critical two-tail	1.980099876	
Not too much pressure	Mean	0.548387097	0.415384615
	Variance	0.251718667	0.246634615
	df	125	
	t Stat	1.50073641	
	P(T<=t) one-tail	0.067972735	
	t Critical one-tail	1.657135178	
	P(T<=t) two-tail	0.13594547	
	t Critical two-tail	1.979124109	
Job security	Mean	0.693548387	0.692307692
	Variance	0.216023268	0.216346154
	df	125	
	t Stat	0.015031661	
	P(T<=t) one-tail	0.494015444	
	t Critical one-tail	1.657135178	
	P(T<=t) two-tail	0.988030887	
	t Critical two-tail	1.979124109	
Job respected	Mean	0.5	0.584615385
	Variance	0.254098361	0.246634615
	df	125	
	t Stat	-0.952435232	
	P(T<=t) one-tail	0.171357188	
	t Critical one-tail	1.657135178	
	P(T<=t) two-tail	0.342714375	
	t Critical two-tail	1.979124109	

Good hours	Mean	0.693548387	0.707692308
	Variance	0.216023268	0.210096154
	df	125	
	t Stat	-0.172583181	
	P(T<=t) one-tail	0.431629099	
	t Critical one-tail	1.657135178	
	P(T<=t) two-tail	0.863258199	
	t Critical two-tail	1.979124109	
Opportunity to use initiative	Mean	0.451612903	0.446153846
	Variance	0.251718667	0.250961538
	df	125	
	t Stat	0.061338009	
	P(T<=t) one-tail	0.475593993	
	t Critical one-tail	1.657135178	
	P(T<=t) two-tail	0.951187986	
	t Critical two-tail	1.979124109	
Generous holidays	Mean	0.532258065	0.415384615
	Variance	0.253040719	0.246634615
	df	125	
	t Stat	1.316957661	
	P(T<=t) one-tail	0.095131025	
	t Critical one-tail	1.657135178	
	P(T<=t) two-tail	0.190262049	
	t Critical two-tail	1.979124109	
Achieve something	Mean	0.53225806	0.8

	Variance	0.25304072	0.1625
	Observations	62	65
	Hypothesized	Mean 0	
	Difference		
	df	117	
	t Stat	-3.3003537	
	P(T<=t) one-tail	0.00064017	
	t Critical one-tail	1.65798166	
	P(T<=t) two-tail	0.00128034	
	t Critical two-tail	1.9804476	
Responsible Job	Mean	0.435483871	0.476923077
	Variance	0.249867795	0.253365385
	df	125	
	t Stat	-0.46540185	
	P(T<=t) one-tail	0.321226763	
	t Critical one-tail	1.657135178	
	P(T<=t) two-tail	0.642453526	
	t Critical two-tail	1.979124109	
Job interesting	Mean	0.580645161	0.8
	Variance	0.247488102	0.1625
	df	117	
	t Stat	-2.72249155	
	P(T<=t) one-tail	0.00373534	
	t Critical one-tail	1.657981659	
	P(T<=t) two-tail	0.00747068	

	t Critical two-tail	1.980447599	
Job that meets abilities	Mean	0.596774194	0.584615385
	Variance	0.244579588	0.246634615
	df	125	
	t Stat	0.138211028	
	P(T<=t) one-tail	0.445148021	
	t Critical one-tail	1.657135178	
	P(T<=t) two-tail	0.890296041	
	t Critical two-tail	1.979124109	

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

La tabla revela que el valor P es menor a 0.05 para Trabajo interesante, y Tener un propósito. Por lo que la hipótesis nula se rechaza para 2 de los 11 valores, siendo estos dos valores diferentes.

Siendo que el valor P es menor a 0.05, la hipótesis alternativa es aceptada a un nivel del 5% de significatividad. Por tanto, se concluye que hay diferencia significativa entre esta generación en los dos países con relación a estos dos valores laborales. Lo que supone 9 valores frente a 11 no son significativamente diferentes, los Millennials de ambos países se ven guiados por una mayoría de mismos valores laborales. Con esto podemos extrapolar la conclusión del primer y segundo test sobre la evolución de los valores laborales a lo largo del tiempo y la globalidad de la generación Millennial al respecto.

Ola 6

Tabla 16 Análisis estadístico t comparando Millennials España vs Millennial EE.UU. en ola 6

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal

Variances

	<i>V8: Important in life: Work</i>	<i>V8: Important in life: Work</i>
Mean	3.62903226	3.18461538
Variance	0.2371761	0.46538462
Observations	62	65
Hypothesized Mean Difference	0	
df	116	
t Stat	4.24020513	
P(T<=t) one-tail	2.2546E-05	
t Critical one-tail	1.65809574	
P(T<=t) two-tail	4.5092E-05	
t Critical two-tail	1.980626	

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

El Pvalor es >0.05 ($p=4.5$) por tanto el valor de Importancia o Centralidad laboral para esta generación en los dos países es igual, reafirmando la hipótesis de que las generaciones tienen una percepción similar en ambos lugares.

Pregunta 2: Test 2.2 Comparación Millennial España vs Millenials Filipinas

Ola 4

La tabla revela que el valor P es menor a 0.05 para Buen Salario, No mucha presión, y Buenos horarios.

Siendo que el valor P es menor a 0.05, la hipótesis alternativa se acepta a un nivel del 5% de significatividad. Por tanto, se concluye que hay diferencia significativa para esta generación en los dos países con relación a estos valores. Lo que supone que únicamente 3 valores frente a 11 son diferentes, teniendo una misma percepción para 8 valores.

Tabla 17 Análisis estadístico t comparando Millennials España vs Millennial Filipinas en ola 4

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances			
<i>Millennials Spain vs Millennials Philippines</i>			
Good pay	Mean	0.887096774	0.773109244
	Variance	0.10179799	0.176897878
	df	156	
	t Stat	2.037949601	
	P(T<=t) one-tail	0.021622149	
	t Critical one-tail	1.654679996	
	P(T<=t) two-tail	0.043244297	

	t Critical two-tail	1.975287508	
Not too			
much pressure	Mean	0.548387097	0.378151261
	Variance	0.251718667	0.237145706
	df	121	
	t Stat	2.188128598	
	P(T<=t) one-tail	0.015290722	
	t Critical one-tail	1.657544319	
	P(T<=t) two-tail	0.030581443	
	t Critical two-tail	1.979763763	
Job security			
Job	Mean	0.693548387	0.714285714
	Variance	0.216023268	0.205811138
	df	121	
		-	
	t Stat	0.287195487	
	P(T<=t) one-tail	0.387226944	
	t Critical one-tail	1.657544319	
	P(T<=t) two-tail	0.774453889	
t Critical two-tail	1.979763763		
respected			
Job	Mean	0.5	0.521008403
	Variance	0.254098361	0.251673551
	df	123	
	t Stat	-0.26652204	
	P(T<=t) one-tail	0.395141739	

	t Critical one-tail	1.657336397	
	P(T<=t) two-tail	0.790283477	
	t Critical two-tail	1.979438685	
Good hours	Mean	0.693548387	0.521008403
	Variance	0.216023268	0.251673551
	df	132	
	t Stat	2.30583751	
	P(T<=t) one-tail	0.011339311	
	t Critical one-tail	1.65647927	
	P(T<=t) two-tail	0.022678622	
	t Critical two-tail	1.978098842	
Opportunity			
to use initiative	Mean	0.451612903	0.31092437
	Variance	0.251718667	0.216066087
	df	116	
	t Stat	1.835398521	
	P(T<=t) one-tail	0.034504161	
	t Critical one-tail	1.658095744	
	P(T<=t) two-tail	0.069008322	
	t Critical two-tail	1.980626002	
Generous			
holidays	Mean	0.532258065	0.151260504
	Variance	0.253040719	0.129468737
	df	94	
	t Stat	5.299164451	

	P(T<=t) one-tail	3.82652E-07	
	t Critical one-tail	1.661225855	
	P(T<=t) two-tail	7.65305E-07	
	t Critical two-tail	1.985523442	
<hr/>			
Achieve			
something	Mean	0.532258065	0.613445378
	Variance	0.253040719	0.239139724
	df	121	
	t Stat	-1.04027502	
	P(T<=t) one-tail	0.150143164	
	t Critical one-tail	1.657544319	
	P(T<=t) two-tail	0.300286329	
	t Critical two-tail	1.979763763	
<hr/>			
Responsible			
job	Mean	0.435483871	0.56302521
	Variance	0.249867795	0.248112804
	df	123	
	t Stat	1.630981116	
	P(T<=t) one-tail	0.052726139	
	t Critical one-tail	1.657336397	
	P(T<=t) two-tail	0.105452278	
	t Critical two-tail	1.979438685	
<hr/>			
Job			
interesting	Mean	0.580645161	0.495798319

	Variance	0.247488102	0.25210084
	df	125	
	t Stat	1.085441989	
	P(T<=t) one-tail	0.139907426	
	t Critical one-tail	1.657135178	
	P(T<=t) two-tail	0.279814852	
	t Critical two-tail	1.979124109	
<hr/>			
Job	meets		
abilities	Mean	0.59677419	0.63865546
	Variance	0.24457959	0.23273038
	Observations	62	119
	Hypothesized		
	Mean Difference	0	
	df	121	
	t Stat	-0.5452223	
	P(T<=t) one-tail	0.29330213	
	t Critical one-tail	1.65754432	
	P(T<=t) two-tail	0.58660425	
	t Critical two-tail	1.97976376	
<hr/>			

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Ola 6

Tabla 18 Análisis estadístico t comparando Millennials España vs Millennial Filipinas en ola 6

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

	<i>V100: Hard work brings success</i>	<i>V100: Hard work brings success</i>
Mean	4.16129032	3.523076923
Variance	6.17028027	5.347115385
Observations	62	65
Hypothesized Mean Difference	0	
df	123	
t Stat	1.49688396	
P(T<=t) one-tail	0.06849258	
t Critical one-tail	1.6573364	
P(T<=t) two-tail	0.13698516	
t Critical two-tail	1.97943869	

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

El Pvalor es >0.05 ($p=0.13$), por tanto el valor de Importancia o Centralidad laboral para esta generación en los dos países se muestra igual, reafirmando la hipótesis de que ambas generaciones se guían por preferencias de valores laborales similares en esencia en ambos lugares, sin importar el nivel de desarrollo.

Ola 7

En noviembre de 2020 se publicó la última actualización de la encuesta, incluyendo datos para Estados Unidos (2017) y Filipinas (2019). Por tanto, realizaremos un t-test con los últimos datos publicados para estos dos países.

Tabla 19 Definición de generación y número de participantes por ola para EE.UU.

	Gen Y	N
Ola 7	1980-1995	1002

Tabla 20 Definición de generación y número de participantes por ola para Filipinas

	Gen Y	N
Ola 7	1980-1995	405

Codificación de los datos

De forma similar a las olas anteriores, el propósito es comprobar si la globalización de la conclusión se mantiene válida para mantener la extrapolación realizada para España. Esto se realiza a través de un análisis secundario de una base de datos existente longitudinal. Seleccionamos las preguntas relacionadas con los valores laborales que se hicieron en esta ola de forma idéntica o similar. Mientras que la Importancia del trabajo se mantiene como valor, el resto de valores sobre los que se hacen las preguntas difieren de las olas anteriores. Por tanto, el análisis realizado es simplemente para verificar la validez en relación al número de preguntas

sobre preferencias laborales que coinciden en el momento T de la ola 7, sin realizar una categorización entre valores extrínsecos e intrínsecos.

Tabla 21 Agrupación de valor por ola

Preguntas	EE.UU.	Filipinas
Importancia del trabajo	Q5: Important in life: Work	Q5: Important in life: Work
La gente que no trabaja se vuelve vaga	Q39: People who don't work turn lazy	Q39: People who don't work turn lazy
El trabajo es un deber hacia la sociedad	Q40: Work is a duty towards society	Q40: Work is a duty towards society
El trabajo siempre debería ir primero incluso si significa menos tiempo libre.	Q41: Work should always come first even if it means less spare time	Q41: Work should always come first even if it means less spare time
Cambios en el futuro: darle menos importancia al trabajo	Q43: Future changes: Less importance placed on work	Q43: Future changes: Less importance placed on work
Éxito: trabajo duro vs suerte	Q110: Success: hard work vs luck	Q110: Success: hard work vs luck

Se eliminaron aquellas respuestas: No lo sé, No respondido.

Para la pregunta Importancia del trabajo, se codificó la escala de 1 a 4 siendo: Very Important (1), Rather Important (2), Not very important (3), Not at all important (4). Para la pregunta La gente que no trabaja se vuelve vaga, El trabajo es un deber hacia la sociedad y El trabajo siempre debería ir primero incluso si significa menos tiempo libre, la escala empleada

es: Agree Strongly (1), Agree (2), Neither agree nor disagree (3), Disagree (4), Disagree strongly (5).

Para la pregunta Cambios en el futuro: darle menos importancia al trabajo, la escala es: Bien (1), No me importa (2), Mal (3). Para la pregunta Éxito: trabajo duro vs suerte, la escala es del 1 al 10, siendo 1 (el trabajo duro a la larga trae una vida mejor) y 10 (el trabajo duro no trae éxito generalmente, es más un tema de suerte y conexiones).

De forma similar al test 2 realizado previamente, se mantienen las mismas hipótesis. Observando los valores P two tail para ver si son menores o iguales a un P crítico de 0.05 ($P < 0.05$), se obtiene si se rechaza la hipótesis nula (la diferencia entre las medias es estadísticamente significativa), o si este P two tail es mayor a 0.05, la diferencia entre las medias no es estadísticamente significativa.

H_0 : No hay diferencia significativa entre los valores de los Millennials para ambos países en la ola 7

$$w_2 = w_3 = w_4$$

H_1 : Hay diferencia significativa

$$w_2 \neq w_3 \neq w_4$$

A continuación, se consolidaron los diferentes valores codificados por ola en una sola tabla para poder aplicar el análisis estadístico a continuación con el fin de contrastar las hipótesis y obtener los resultados.

Tabla 22 Análisis estadístico t comparando Millennials EE.UU. vs Millennial Filipinas en ola 7

	Millennials Filipinas	Millennials EE.UU.
Importancia del trabajo		
Mean	1.08395062	1.72945892
Variance	0.08699425	0.48440713
df	1399	
t Stat	-24.39481	
P(T<=t) one- tail	4.123E-110	
t Critical one-tail	1.64594354	
P(T<=t) two- tail	8.247E-110	
t Critical two-tail	1.96166112	
La gente que no trabaja se vuelve vaga		
Mean	2.88395062	2.66700508
Variance	1.51372693	1.25282283
df	693	
t Stat	3.06516314	
P(T<=t) one- tail	0.00113	

	t Critical		
	one-tail	1.64705539	
	P(T<=t) two-		
	tail	0.00226001	
	t Critical		
	two-tail	1.96339306	
<hr/>			
El trabajo es un deber hacia la	Mean	1.91358025	2.39593909
sociedad	Variance	0.54944383	0.93250382
	df	971	
	t Stat	-10.050548	
	P(T<=t) one-		
	tail	5.6056E-23	
	t Critical		
	one-tail	1.64642441	
	P(T<=t) two-		
	tail	1.1211E-22	
	t Critical		
	two-tail	1.9624101	
<hr/>			
El trabajo siempre debería ir primero	Mean	2.37777778	3.34010152
incluso si significa menos tiempo	Variance	0.95346535	1.18197763
libre	df	832	
	t Stat	-16.141708	

	P(T<=t) one-		
	tail	1.6954E-51	
	t Critical		
	one-tail	1.64668713	
	P(T<=t) two-		
	tail	3.3908E-51	
	t Critical		
	two-tail	1.96281935	
	<hr/>		
Cambios en el futuro: darle menos	Mean	1.6691358	1.78172589
importancia al trabajo	Variance	0.74669356	0.56308035
	df	667	
	t Stat	-2.2909243	
	P(T<=t) one-		
	tail	0.0111394	
	t Critical		
	one-tail	1.64714133	
	P(T<=t) two-		
	tail	0.02227881	
	t Critical		
	two-tail	1.96352697	
	<hr/>		
Éxito: trabajo duro vs suerte	Mean	3.99012346	4.05786802
	Variance	7.56425865	6.36555033
	df	698	
	t Stat	-0.4272624	

P(T<=t) one-	
tail	0.33465999
t Critical	
one-tail	1.6470396
P(T<=t) two-	
tail	0.66931999
t Critical	
two-tail	1.96336845

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

La tabla revela que el valor P es menor a 0.05 para las preguntas La gente que no trabaja se vuelve vaga y Cambios en el futuro: darle menos importancia al trabajo.

Siendo que el valor P es menor a 0.05, la hipótesis alternativa se acepta a un nivel del 5% de significatividad. Esto supone que 4 respuestas de 6 son similares en los dos países.

Estos datos nos permiten concluir que la generación Millennial en esta última ola más actualizada continúa siendo una generación global, valorando de forma similar en ambos países preguntas relacionadas con valores laborales, mostrando que estas percepciones continúan siendo similares sin importar el área geográfica. Podríamos por tanto extrapolar estos resultados a la generación Millennial en España, y considerar que estos a su vez realizarán valoraciones similares en relación a estas cuestiones, confirmando que las conclusiones obtenidas en olas previas continúan siendo válidas.

4.4 Resultados y conclusiones

El objetivo es exploratorio, intentamos conceptualizar y operacionalizar diferentes aspectos de los valores laborales usando las bases de datos existentes con el fin de analizar empíricamente si estos valores difieren entre grandes grupos de edad y periodos temporales (haciendo énfasis especial en la generación Millennial).

Se han respondido diferentes preguntas de la investigación. La primera pregunta con subcategorías es:

Pregunta 1: ¿Cambian los valores de una misma generación a lo largo del tiempo o permanecen constantes?

A través del análisis de los valores laborales de la Generación X a lo largo del periodo de tiempo analizado, podemos concluir que los valores laborales cambian y cambiarán a lo largo del tiempo. Para corroborar esta conclusión, hacemos un test con la evolución de los valores laborales a lo largo del tiempo para la generación Baby Boomer. A través de este segundo test, obtuvimos la misma conclusión, que los valores laborales de las generaciones cambiarán a lo largo del tiempo. En base a estas dos conclusiones independientes, podemos extrapolar esta conclusión para cada generación incluyendo a los Millennials.

La hipótesis de que los valores se mantienen constantes a lo largo del tiempo se rechaza, ya que se comprueba que los valores han cambiado progresivamente para las generaciones X y Baby Boomers.

Adicionalmente comprobamos que los valores cambian a lo largo del tiempo para ambas categorizaciones de valores en intrínsecos o extrínsecos.

Pregunta 2: ¿Se guían los Millennial por en esencia los mismos valores que la Generación X? ¿o son realmente diferentes como se presenta en los medios de comunicación?

La conclusión obtenida refuerza la de la Pregunta 1, extrapolando que los valores laborales de los Millennial cambiarán a lo largo de la vida siguiendo la tendencia de las generaciones previas.

A pesar de lo observado en la revisión bibliográfica, se puede concluir que, en base a este análisis, estas dos generaciones no son de naturaleza tan diferente en esencia en relación a los valores laborales, teniendo una apreciación similar de 8 de los 12 valores analizados.

En relación a la comparación de la generación Millennial de España con los Millennials de EE.UU. y Filipinas en un momento T, los resultados obtenidos son consistentes estos países incluidos en el estudio, mostrando una alineación global y común a la generación sin importar la localización del país.

En el caso de EE.UU., de los 12 valores analizados, 10 no son estadísticamente diferentes en las olas 4 y 6, las generaciones en ambos países tienen una percepción similar de los valores laborales.

En el caso de Filipinas, 9 de los 12 valores analizados no son significativamente diferentes, por tanto esta mayoría de valores muestra también como la generación Millennial tiene un comportamiento afín.

De acuerdo a los resultados más recientes de la ola 7, el comportamiento de la generación Millennial en ambos países continúa siendo similar, mostrando una misma valoración de 4 de las 6 preguntas formuladas en la encuesta en relación a la percepción de cuestiones laborales.

Se pueden extrapolar las conclusiones del test 2 a un contexto global. Esta conclusión estaría en línea con el ya mencionado argumento de Edmunds y Turner (2005) en relación al desarrollo de “generaciones globales”, de acuerdo al que según tecnología, comunicación y globalización continúan aumentando, las naciones deben verse afectadas por eventos globales importantes de forma similar.

4.5 Conclusión global

La hipótesis de Millennials siendo diferentes a la Generación X se rechaza, indicando que se guían en esencia por unos mismos valores laborales.

En base a estos resultados, no habría necesidad de hacer modificaciones estructurales o cambios de concepto en el lugar de trabajo. Sería un error por parte de las empresas hacer cambios, ya que los valores de la Generación X cambiarán y los valores de los Millennials cambiarán también en el futuro. Adicionalmente en la actualidad su preferencia de valores no es significativamente diferente a la de la Generación X, mostrando que en esencia son iguales al guiarse por las mismas preferencias, a pesar de la percepción generalizada recogida en la revisión de la literatura realizada de ser una generación diferente.

Por tanto, únicamente sería recomendable realizar ajustes en oposición a cambios radicales, ya que de ser así no beneficiaría en la actualidad a las generaciones existentes en la organización y aparte sus preferencias en valores laborales, en base al comportamiento observado en sus generaciones precedentes, continuarán evolucionando. Es necesario adaptarse a las nuevas tecnologías, permanecer ágil y flexible frente a los cambios, pero no realizar una “revolución” en la organización debido a diferencias generacionales. Como se puede comprobar, no son las generaciones y sus particularidades las que deben conducir o motivar cambios en el lugar de trabajo, si no más bien otros factores más informados de carácter interno, como se ha visto en el apartado de cultura organizacional (estrategia y cultura de la

empresa) o externos (tecnología, leyes, normativas, situación económica, situaciones globales como la vivida con motivo de la pandemia...).

CAPITULO 5: PERFILES Y CONTEXTO GLOBAL Y LOCAL

Con el fin de poner las conclusiones en perspectiva, este capítulo tiene dos partes. En la primera, se analiza una selección de atributos de la muestra de encuestados obteniendo perfiles en base estos. Y en la segunda parte, para proporcionar un contexto, es importante entender las diferencias y similitudes en el entorno que puedan haber influenciado las respuestas de la muestra encuestada, por lo que se recogen los acontecimientos históricos y sociales más señalados que rodean a estos perfiles.

5.1 Presentación de perfiles por generación: Análisis de los perfiles de la muestra objeto de estudio

Para preparar los diferentes perfiles, se seleccionaron aquellos atributos analizados en la WVS característicos de cara a entender a la muestra y que sean susceptibles de evolución a lo largo del tiempo, para proporcionar algo de contexto al análisis de los valores laborales y observar posibles tendencias en las diferentes generaciones entrevistadas. Esta selección de atributos está presente en todas las olas, por lo que es posible estudiar su evolución a lo largo del tiempo.

Se seleccionaron los siguientes atributos:

Sentimiento de Felicidad

Estado de salud

Satisfacción con tu vida

Satisfacción con la situación financiera en el hogar

Pertenencia a una denominación religiosa

Estado civil

Número de hijos

Interés en política

Preferencia política

Vivir con los padres

Estado laboral

Codificación de los datos

En la realización del análisis se emplea una pivot table para filtrar por respuestas, borrando las respuestas No sé, No respuesta, y agrupando posteriormente las respuestas en opción dicotómica como se observa a continuación:

Cuadro 2: Codificación de respuestas para análisis

Sentimiento de Felicidad	Feliz	Bastante feliz
		Muy feliz
	No feliz	En absoluto feliz
		No muy feliz
Estado de salud	Saludable	bueno
		muy bueno
	No saludable	pobre
		flojo
		muy pobre

Satisfacción con tu vida	Satisfecho	6,7,8,9
		satisfecho +
	No satisfecho	2,3,4,5
		satisfecho-
Satisfacción con la situación financiera en el hogar	Satisfecho	6,7,8,9
		satisfecho +
	No satisfecho	2,3,4,5
		satisfecho-
Pertenencia a una denominación religiosa	Religioso	Si
	No religioso	No
Estado Civil	Casado	Casado
		Viviendo junto
	No Casado	Divorciado
		Soltero
		Viudo
		Separado
Numero de hijos	Con hijos	1 hijo, 2 hijos, 3 hijos
	Sin hijos	Ninguno
Interés en política	Interesado	Algo
		Mucho
	No interesado	No mucho
		En absoluto
Preferencia política	Izquierda	Izquierda
		2,3,4,5
	Derecha	Derecha
		6,7,8,9

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Una vez se obtienen las cifras para las diferentes categorías, se calcularon los porcentajes dando lugar a las siguientes tablas por generación:

Generación Baby Boomer

1940- 1959

Tabla 23 Porcentajes de respuesta en base a los diferentes atributos por ola para la generación Baby Boomer

<i>Edad</i>	<i>31-50</i>	<i>36-55</i>	<i>41-60</i>	<i>48-67</i>	<i>52-71</i>
Atributo	Ola 2	Ola 3	Ola 4	Ola 5	Ola 6
Sentimiento de Felicidad	81%	87%	88%	92%	85%
Estado de salud	66%	66%	75%	74%	60%
Satisfacción con la vida	81%	69%	83%	86%	73%
Satisfacción con la situación financiera	65%	50%	68%	59%	52%
Pertenencia a una denominación religiosa	83%	72%	65%	54%	50%
Estado civil	84%	85%	81%	79%	72%
Número de hijos	87%	88%	86%	87%	90%
Interés en política	32%	28%	36%	35%	36%
Preferencia política	77%	70%	77%	71%	70%
Vivir con los padres	92%	91%	92%	94%	96%
Estado laboral	57%	47%	55%	45%	27%

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

En general, los Baby Boomers muestran un nivel de Felicidad equilibrado a lo largo de las diferentes olas, perteneciendo constante un alto porcentaje (más del 80%, con una media del 87%). Esto parece ir conjuntamente con un estado de salud estable en torno al 70% a lo largo de las olas.

Es interesante ver que hay un nivel de satisfacción menor sobre la situación financiera con alteraciones notables en la ola 3 y la 6, descendiendo a en torno el 50%. Estas alteraciones son de tendencia similar a las de la satisfacción general con la vida. La tasa de empleo sigue también estas tendencias, excepto la última ola que correspondería a la etapa de jubilación.

La mayoría de los Baby Boomers viven fuera del hogar parental, están casados y tienen niños en torno a los 30 años, manteniéndose constante el porcentaje de la muestra casada.

El interés en política es bastante bajo y su posición, mayoritariamente de izquierda, es bastante estable a lo largo del tiempo.

El único atributo que cambia dramáticamente es la pertenencia a una denominación religiosa, que decrece en un 40% siendo los Boomers la última generación mayoritariamente religiosa.

Como conclusión global, obtenemos un perfil de generación feliz, satisfecha con la vida, aunque en menor medida con el área financiera. Su religiosidad ha ido en descenso, mientras que su interés en la política ha ido en aumento, siendo principalmente de izquierdas. El

matrimonio va en descenso, aunque el número de hijos va en aumento, siendo la situación laboral no muy positiva, pero con un alto nivel de independencia del hogar parental.

En relación con los valores laborales que se mantienen constantes a lo largo del tiempo para esta generación, se encuentra la Seguridad en el trabajo, Oportunidad para usar la iniciativa y Responsabilidad en el trabajo. Es posible que la baja satisfacción con la situación financiera motive este deseo de seguridad laboral, o los valores religiosos. El declive en el nivel de felicidad, así como el descenso en los valores religiosos, puede haber llevado a buscar nuevos alicientes, pudiendo ser uno el tener oportunidad de usar la iniciativa en el trabajo o ciertas responsabilidades que por otro lado también desemboquen en este uso de la iniciativa.

Generación X

1960-1979

Tabla 24 Porcentajes de respuesta en base a los diferentes atributos por ola para la Generación X

<i>Edad</i>	<i>18-30</i>	<i>18-35</i>	<i>21-40</i>	<i>28-47</i>	<i>32-51</i>
Atributo	Ola 2	Ola 3	Ola 4	Ola 5	Ola 6
Sentimiento de Felicidad	88%	90%	91%	96%	84%
Estado de salud	69%	90%	88%	92%	82%
Satisfacción con la vida	82%	75%	82%	94%	75%
Satisfacción con la situación financiera	71%	59%	68%	67%	48%
Pertenencia a una denominación religiosa	79%	58%	55%	38%	34%
Estado civil	31%	42%	51%	74%	68%

Numero de hijos	21%	34%	45%	67%	70%
Interés en política	29%	33%	31%	33%	33%
Preferencia política	80%	73%	80%	74%	71%
Vivir con los padres	58%	46%	60%	83%	90%
Estado laboral	49%	46%	67%	79%	65%

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

En general, podemos ver que la Generación X es muy feliz a lo largo de las diferentes olas, siendo el porcentaje más alto del 96%, con una media de 90% permaneciendo constante y yendo en incremento en cada generación, excepto en la última, donde decrece a un 84%.

Es interesante ver un menor nivel de satisfacción financiera con grandes alteraciones en la ola 3 y 6, alteraciones similares a la satisfacción general con la vida. Se observan las mismas alteraciones en los Boomers, pudiendo conducir a pensar que factores externos en las diferentes olas pueden tener más impacto que la edad u otros atributos del perfil como estado civil, estado familiar o religiosidad, ya que las variaciones son similares, pero se trata de dos generaciones diferentes.

La Generación X se casa de manera progresiva a lo largo de las olas sin alcanzar el nivel de los Boomers (máximo 74% vs 85%). Se puede observar un descenso en el estado civil temprano en la vida en esta generación, dado que hay un mayor porcentaje de estado divorciado. Se observa una tasa progresiva en el número de hijos, de nuevo sin llegar al nivel de los Boomers en relación a tener hijos más tarde o no tener. Podemos observar que la Generación X muestra una menor imagen de familia “tradicional” que los Boomers.

Esta generación abandona el hogar de los padres para vivir de forma independiente a edades similares que la generación anterior. Sin embargo, se puede ver un descenso durante la ola 3 que podría estar ligado al empeoramiento de la situación financiera y que potencialmente condujo a esa caída en la satisfacción con la vida.

Su interés en la política (bastante bajo, incluso más bajo que los Baby Boomers) y/o su posición en la escala política (marcadamente hacia la izquierda) son bastante estables a lo largo del tiempo, de forma similar a la generación anterior.

El sentimiento de pertenencia religiosa muestra un cambio dramático de un -56% de la ola 2 a la ola 6 y mucho más temprano en edad que los Baby Boomers. Este cambio es por tanto interesante de ver, ya que ambas generaciones a diferentes edades siguen la misma tendencia a lo largo del mismo periodo temporal, llevando a pensar que puede estar más relacionado con factores externos relacionados con las diferentes olas y/o la influencia de las generaciones entre sí a través de la interacción. En este atributo, por ejemplo, si los padres de una generación comienzan a ser menos religiosos, probablemente influenciará cómo sus hijos ven la religión, por lo que empezarán potencialmente a tener una percepción similar en una etapa más temprana de su generación en comparación con la de sus padres.

En resumen, obtenemos una generación con altos niveles de felicidad, satisfecha con la vida, aunque como su generación precedente, no tanto en el área financiera, con un marcado descenso en la religiosidad, menor interés en la política que su generación anterior y aquellos interesados, del ámbito de la izquierda de nuevo. El matrimonio continua presentando bajos números, aunque de nuevo el número de hijos muestra mejores cifras, pero marcadamente

inferiores a su generación precedente. Mayor número vive aún en el hogar parental, aunque las cifras de empleo son mejores que la generación Baby Boomer.

De cara a los valores laborales que se mantienen constantes a lo largo del tiempo para esta generación, se encuentra la Importancia o Centralidad del trabajo y la Oportunidad para usar la iniciativa. Siendo que se ve reducida la satisfacción financiera a lo largo de las olas, la importancia del trabajo es un valor laboral que se mantiene a lo largo del tiempo para esta generación. Otro factor podría ser que, dado el descenso de matrimonios y aumento de divorcios, el trabajo tiene gran relevancia como fuente de ingresos o dada la caída de nuevo del atributo de satisfacción con la vida, el valor oportunidad para usar la iniciativa continúa siendo relevante a lo largo del tiempo. Esto puede venir dado por la misma búsqueda de realización y motivación que se intuía en la generación anterior.

Generación Y

1980-1995

Tabla 25 Porcentajes de respuesta en base a los diferentes atributos por ola para la Generación Y

Edad	18-20	18-27	18-31
Atributo	Ola 4	Ola 5	Ola 6
Sentimiento de Felicidad	92%	96%	91%
Estado de salud	95%	97%	93%
Satisfacción con la Vida	79%	94%	84%

Satisfacción con la situación financiera	73%	65%	54%
Pertenencia a una denominación religiosa	45%	25%	29%
Estado civil	2%	19%	45%
Número de hijos	3%	14%	24%
Interés en política	27%	29%	29%
Preferencia política	78%	84%	80%
Vivir con los padres	8%	31%	61%
Estado laboral	39%	50%	63%

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Para esta generación, el periodo de tiempo de estudio es más reducido, pero se pueden observar también comportamientos en los atributos estudiados.

En general, la Generación Y es una generación feliz, más que las dos generaciones previas con la misma edad, con un porcentaje alto en relación al sentimiento de felicidad (de nuevo superior al de las dos generaciones previas).

Hay un repunte en la ola 5 seguido por una ligera disminución en felicidad, salud y satisfacción con la vida en general en la ola 6, con un gran descenso de la satisfacción con la situación financiera, en línea con el incremento y posterior descenso también en las 2 generaciones previas durante esta ola, aunque con un mayor impacto en los Millennials.

El desinterés en religión y política por parte de los Millennials es claro, pero mucho menos marcado en la Generación X y más temprano en relación al interés religioso. Esto podría confirmar la posibilidad de influencias generacionales directas con Boomers interactuando más con la Generación X que con los Millennials. La Generación X en el momento de interacción

más marcada, eran ya menos religiosos. Esta percepción entraría dentro de la conceptualización basada en la genealogía centrada en los lazos genealógicos y transmisión de valores y recursos a lo largo de generaciones en las unidades familiares (Joshi et al. 2011).

El estado civil y tener hijos ha ido incrementando gradualmente con la edad. Se observa que, aunque se casan a una edad más temprana, tienen hijos más tarde que las generaciones previas.

Como resultado del t-test realizado en el análisis cuantitativo, en el que se comparaban los valores laborales para las generaciones X e Y en la ola 4, se obtuvo que para los valores Buen salario, Seguridad en el trabajo, Oportunidad para usar la iniciativa, Tener un propósito, Responsabilidad en el trabajo, Trabajo interesante, El trabajo es adecuado a las habilidades, se aceptó la hipótesis nula que establecía que no hay diferencia significativa. Vemos que ambas generaciones en el momento t del test se inclinan por valores que pueden tener un impacto en la satisfacción con la vida y el sentirse realizado, como son el tener un propósito, responsabilidad, un trabajo interesante, poder usar la iniciativa...Esto podría también explicarse por el aún mayor descenso del interés en la religión y también en la política, llevando a buscar otros puntos de interés. Se mantiene también la importancia de la seguridad laboral, lo cual de nuevo puede estar relacionado con el descenso en la satisfacción financiera.

5.2 Contexto global y local: Eventos históricos globales y Economía y prosperidad (España)

A continuación, se presentan los eventos históricos y económicos más marcados en los diferentes periodos estudiados de acuerdo a las olas a nivel global, y en particular para España.

De acuerdo a Weber (1920), los individuos por si solos no definen la sociedad, si no que es la sociedad la que propicia ciertos tipos de motivaciones para la acción. Es por esto que resulta de interés entender las especificidades de la sociedad en la que crecieron y vivieron los individuos de la muestra.

Posteriormente, y como se ha mencionado en la revisión literaria previamente en esta investigación, autores como Parry y Urwin (2011) afirman que “la proximidad cronológica de un individuo a eventos tiene un impacto en valores y actitudes, y estas actitudes son similares entre aquellos nacidos al mismo tiempo”. El autor Gillearn (2014) establece también al respecto que los miembros de una generación deben estar en posición de compartir experiencias para desarrollar un vínculo entre ellos, de forma que no sólo compartan la localización histórica, sino también una conciencia marcada por los eventos y experiencias.

En el siguiente resumen de eventos históricos globales relevantes e indicadores económicos se recogen las circunstancias que rodeaban a los perfiles descritos, de acuerdo a los datos del Banco Mundial (2020) y el Instituto Nacional de Estadística (2020). Los años recogidos son los correspondientes a las olas para España (el año que se realizó la encuesta para cada ola, de la 4 a la 6).

1990

Eventos históricos globales:

- Siguiendo la invasión de Iraq de Kuwait, la operación Escudo del Desierto empieza con el envío de tropas de EE.UU. y Reino Unido a Kuwait.

- EE.UU. entra en recesión, lo que lleva a repercusiones en los años siguientes alrededor del mundo.

- Siguiendo a la caída del muro de Berlín, la Alemania del Este y el Oeste se unen. El mundo está a punto de ver el final de la Guerra Fría con la entrega del premio Nobel de la Paz al líder de la Unión Soviética Mikhail Gorbachov por sus esfuerzos para reducir las tensiones y reformar la Nación.

- Los partidos de la oposición en Sudáfrica se legalizan y Nelson Mandela es liberado de prisión siendo nombrado líder del Congreso Africano Nacional.

Economía y prosperidad (España)

- Después de los años 80, se da un descenso en el GPD situándose en un +3.78%, dando comienzo a 4 años de más de un 1% de descenso anual.

- Mejora de la tasa de pobreza (la tasa de pobreza se define como el porcentaje de población con más de 5.5 USD diarios a precios de 2011) situándose en un 2.7% (+3.8 % vs 1985).

1995

Eventos históricos globales:

- Después de que NATO apoyara la campaña contra la artillería Serbia, la guerra de los Balcanes acaba y se acuerda un cese del fuego.

- EE.UU. impone sanciones económicas contra Irán.
- La Organización Mundial de Comercio (WTO) comienza reemplazando al GATT.

Economía y prosperidad (España):

- Gran descenso del crecimiento del PIB anual después de la acusada mejora en 1994 (+0.37% YoY vs +3.41% YoY), antes de la caída de 1996 al -0.1%.
- Importante deterioro de la tasa de pobreza, ahora en un 4.20%.
- Tasa de desempleo total del 22.68% y desempleo juvenil del 41.82%. Sin embargo, esto da comienzo a 6 años de mejora de la tasa de desempleo.

2000

Eventos históricos globales:

- El mundo entra en el nuevo milenio sin problemas tecnológicos, como había sido predicho con el Y2K bug.
- El euro tiene una caída record frente al US dólar.
- La burbuja Dot Com explota y miles de DotComs se hunden.
- La enfermedad de las vacas locas causa alarma en Europa.
- Múltiples ataques terroristas de ETA en España.

Economía y prosperidad (España)

- En España la economía empieza a recuperarse durante la primera administración de José María Aznar (1996-2000), lo que lleva a un retorno de la confianza de los consumidores, el incremento del consumo privado, las reformas de liberalización y desregularización con el objetivo de reducir el papel del Estado en el mercado.

- Durante el periodo de estudio de 1990-2011, el crecimiento del PIB se sitúa en un 5.25% después de 4 años en constante crecimiento.

- Durante el periodo de estudio 1990-2011, la tasa de pobreza se mantiene en un 1.5%.

- La tasa de desempleo total está en un 13.78% y la tasa de desempleo juvenil es de un 25.24%.

2007

Eventos históricos globales:

- Apple anuncia el lanzamiento del primer iPhone.

- La burbuja inmobiliaria de EE.UU. explota cuando cada año los precios de las casas caen causando el incremento de los números de embargos.

Economía y Prosperidad (España)

- Después de un crecimiento año tras año del PIB en relación con 2006 de un -0.5%, dan comienzo 3 años de recesión global y en particular para España.

- Incremento aislado de la tasa de pobreza de un 1.5% después de 7 años de descenso y aún estando por venir 6 años más de descenso progresivo.

- Tasa total de desempleo más baja del 8.23% y del desempleo juvenil de un 18.12%, las más bajas antes de 6 y 7 años respectivamente de crisis de empleo en España.

2011

Eventos históricos globales:

- Un terremoto subterráneo azota la costa de Japón causando un tsunami que da lugar a un desastre nuclear en la Central Nuclear de Fukushima Aichi debido a la incapacidad de

enfriar los reactores. El desastre nuclear en la planta de Fukushima se ha convertido en el segundo desastre nuclear más peligroso en la historia detrás de Chernóbil.

- Los ciudadanos de países en Oriente Medio se rebelan contra sus gobiernos en lo que se conoce como la Primavera Árabe. Los países afectados incluyen Egipto, Siria, Túnez, Libia y Yemen entre otros.

- El movimiento de ocupación de Wall Street comienza en septiembre como protesta contra la desigualdad en ingresos de EE.UU. frente al resto del mundo.

- Fidel Castro dimite del comité central del Partido Comunista de Cuba después de 45 años en el cargo.

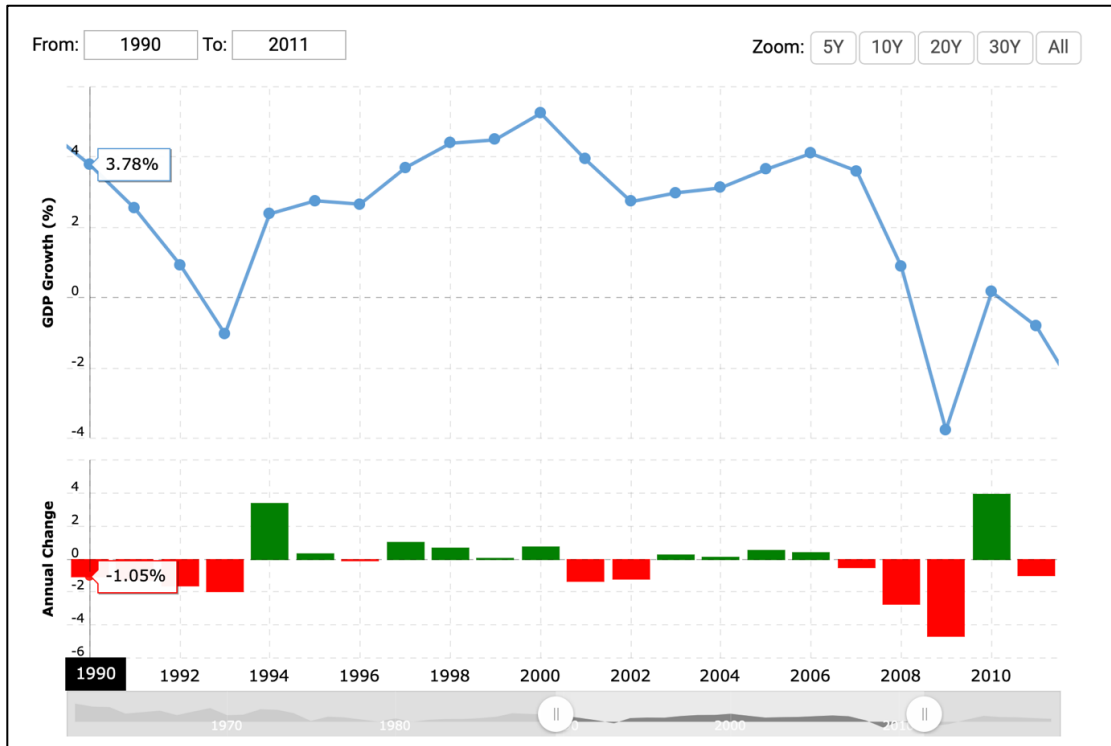
- La población mundial alcanza los 7 billones de acuerdo con Naciones Unidas.

Economía y prosperidad (España)

- Continua la crisis en el crecimiento del PIB situándose en un -0.81%.
- Tasas de pobreza del 2.8% (+0.5% con respecto al año anterior).
- Alta tasa de desempleo de un 21.39% y la tasa de desempleo juvenil llega al record de 46.23% (en 2013 se verá la peor cifra, 55.5%) una de las peores del mundo.

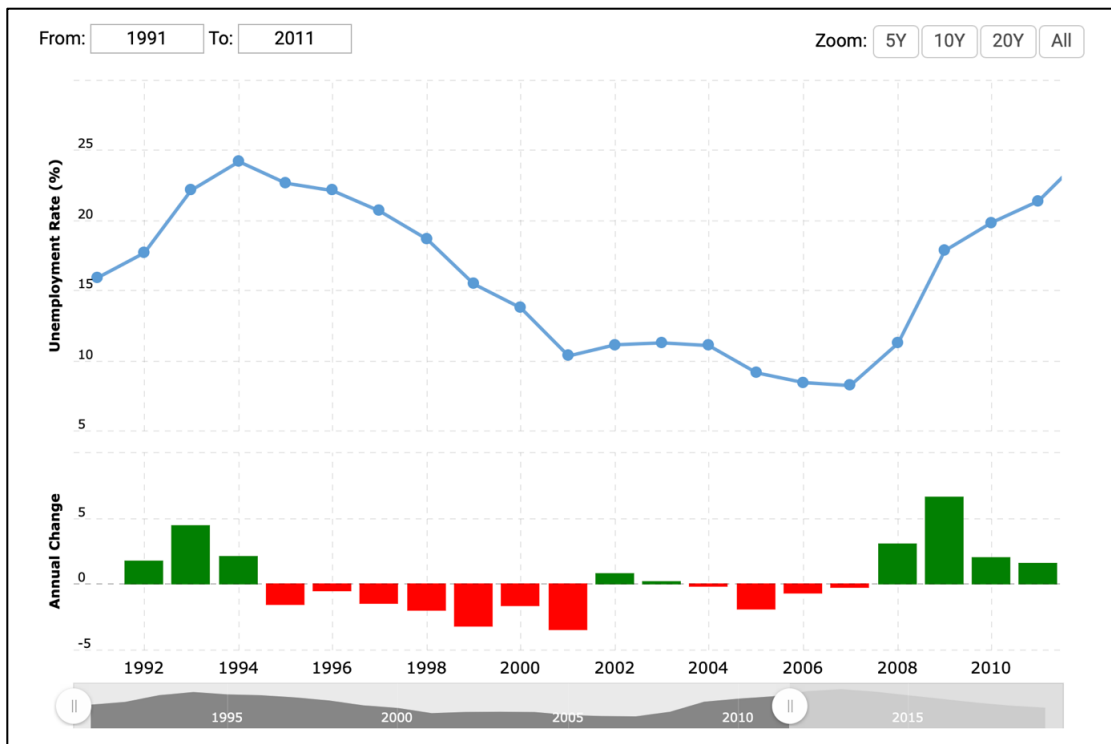
A continuación, se puede ver un gráfico con la evolución del PIB a lo largo de los años 1990 a 2011:

Gráfico 3. Evolución PIB en España



Fuente: Banco Mundial

Gráfico 4. Evolución Tasa de Desempleo en España



Fuente: Banco Mundial

Con el fin de proporcionar algo de contexto a los números negativos que se observan en la evolución del PIB a partir de 2007, conviene hacer referencia al artículo de Ferruz y Gómez (2012), en el que se observa cómo en el contexto económico post crisis financiera global de 2008, la recuperación y competitividad económica de España a medio y largo plazo quedó supeditada a la generación de capital interno. Este capital dependió en gran medida del ahorro de los hogares, y la reducción de la dependencia del capital extranjero.

En base al estudio presentado en este artículo en 2012, el país tuvo que hacer frente a la fuerte inseguridad financiera y el envejecimiento de la población. Existía un contingente considerable de población en edad de trabajar que no encontraba empleo o que no lo buscaba por diferentes razones. En consecuencia, la política económica debió favorecer el fortalecimiento de la tasa de ahorro de los sectores institucionales (familias, empresas y administraciones públicas), con el fin de facilitar la financiación necesaria para la creación de nuevas fuentes de riqueza.

Todos estos cambios, económicos, sociales, industriales y demográficos, representan al mundo en evolución en el que los empleados españoles se encontraron a lo largo de las diferentes olas, y da un contexto de las condiciones y escenarios cambiantes que los rodeaban a nivel global y nacional.

CAPITULO 6: EL VALOR CONFIANZA Y SU PERCEPCIÓN DENTRO DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

De cara al rendimiento, retención y reclutamiento de los empleados en una organización, crear un sentimiento de confianza es un factor clave. La confianza se construye en base a acciones más que palabras, de qué forma estas acciones son percibidas por los empleados y son relevantes de cara a sus valores laborales personales. Los valores laborales enlazan en cierta manera con la confianza. Si los empleados creen y se identifican con los valores de la empresa en la que trabajan, entonces comparten estos valores, y se crean los lazos y conexiones con la organización y el resto de elementos que la componen. La confianza mejora el trabajo en equipo, la colaboración, la eficiencia, el compromiso, la productividad, lealtad y toma de decisiones. Y lo que es más, permite superar la resistencia al cambio (Martic, 2020). Es por esto que resulta de vital importancia que las empresas entiendan qué es lo que más valoran los empleados y en base a qué elementos desarrollan la confianza. De esta forma contarán también con esta información para realizar aquellos ajustes necesarios de la forma más eficiente y adaptada a su fuerza de trabajo, con un conocimiento lo más amplio posible de esta población.

Los valores laborales analizados en el capítulo anterior son una parte de la ecuación, ya que el trabajar en una empresa que no coincide con los valores laborales de sus empleados, tampoco es sostenible a lo largo del tiempo. Conviene también entender a raíz de los resultados obtenidos, si el valor de la confianza es constante a lo largo de la vida o existen potenciales diferencias generacionales al respecto. Con la finalidad de obtener más información, en este capítulo se recoge una revisión bibliográfica sobre el concepto de confianza y otros conceptos relacionados. A continuación, se realiza un análisis cuantitativo para seguir la evolución de la percepción del valor por parte de la Generación X e Y empleando los datos de la WVS. En la última parte, se realiza un análisis cualitativo con entrevistas semiestructuradas con el fin de identificar los diferentes temas para las etiquetas establecidas, y la interpretación al respecto

por parte de la muestra entrevistada perteneciente a estas generaciones principales en este estudio. De esta forma atendemos a la necesidad manifestada en la literatura de continuar las investigaciones en las diferencias generacionales vinculadas al entorno laboral, que incluyan criterios relacionados con la organización y haciendo comparaciones entre generaciones (Costanza et al. 2012).

Atendiendo a la literatura existente, y pese al carácter impersonal de la confianza, en entornos empresariales hay un componente global “la confianza es una evaluación global del merecimiento de confianza de la organización de acuerdo a la percepción por parte de los empleados (la parte que deposita la confianza)”, Krot y Lewicka (2012). La creencia de los empleados de que la organización actuará de cara a su beneficio, o por lo menos no en su detrimento, es importante para ellos de acuerdo a Tan, H. H. y Tan, C. S. F. (2000). McElroy, M. W. (2002) muestra que la confianza crea valor añadido en la organización, la confianza mejora el flujo de información y la creación de conocimiento. Igualmente, Connell et al. (2003) establecen que la confianza mejora las relaciones, interacciones y cooperación.

La confianza entre las diferentes partes es un elemento importante de las relaciones de cooperación. En el mundo empresarial la confianza puede ser un determinante importante de la productividad en individuos, grupos y la organización (Dirks y Ferrin, 2001, 2002; Kramer y Tyler, 1996; Rousseau et al. 1998). Como se ampliará posteriormente en el apartado de comportamientos asociados, recientes metaanálisis encontraron que la confianza en el supervisor está relacionada positivamente con el desempeño en el trabajo y el comportamiento organizacional (OCB) y negativamente relacionado con los resultados contraproductivos, tales como la intención de abandonar la organización (Colquitt et al. 2007; Dirks y Ferrin, 2002).

Este valor se establece normalmente en términos de la relación entre la persona o entidad en la que se confía y la persona o entidad que confía. Esta relación puede ser de tú a tú entre

las dos partes, una a muchas entre la persona que confía y un grupo de entidades, muchas a una, como entre los miembros y el jefe de departamento, y de muchos a muchos, como el respeto mutuo entre los miembros de un grupo (Grandisonand y Sloman, 2003).

La confianza puede no ser simétrica o transitiva. Una relación de confianza no es absoluta en el sentido en el que la persona que confía, confía de acuerdo a su habilidad para llevar a cabo una acción específica en un entorno específico. Las especificidades del contexto implican los diferentes grados de confianza y sus múltiples facetas. Este valor varía de acuerdo al individuo, la organización y la situación.

Adicionalmente, la confianza es dinámica, cambia a lo largo del tiempo y de acuerdo a las experiencias según Wangand y Vassileva (2003). Los autores Maximilien y Singh (2004) identificaron el ajuste automático de la confianza como característica importante “la característica autónoma de un sistema multivalente donde los niveles de confianza entre las partes está establecido y ajustado dinámicamente para reflejar las interacciones recientes”. El establecimiento de la confianza debería considerar la naturaleza dinámica de ésta. Esto requiere de continua evaluación del merecimiento de la confianza de las partes.

6.1 Definición

En la literatura académica, se observa que a menudo sólo se emplea una pequeña porción del rango de definiciones de confianza de las que contiene el diccionario. Algunos investigadores han intentado incorporar aspectos más amplios de la confianza (Barber, 1983; Dobing, 1993; Fox, 1974; Giffin, 1967; Good, 1988; Lindskold, 1978).

Barber (1983) redujo los cuatro atributos del diccionario (carácter, habilidad, verdad o fuerza) a un atributo (competencia del rol). Eliminó las dimensiones de confianza del diccionario (“dependencia confiada”) y asunción (“confianza asumida”). El tipo de definición

conceptual (como creencia, comportamiento) cambió de comportamiento (de acuerdo a Webster y Wong, 2008) a expectativa (Barber), según Luhmann y Familiarity (1990).

Estudios posteriores han desarrollado visiones empíricas de la confianza o nuevos conceptos al respecto, usando una aproximación multidimensional al concepto de confianza (Bromiley y Cummings, 1995; Cummings y Bromiley, 1996; Dobing, 1993; Mayer et al. 1995; McAllister, 1995; Mishra, 1996).

La visión de Dobing (1993) de confianza, incluye la voluntad de depender, las creencias de confianza, y varios comportamientos de confianza basados en situaciones específicas.

McAllister (1995) desarrolló versiones conceptuales y empíricas de la confianza que diferenciaban los aspectos cognitivos y emocionales. El estudio de McAllister encontró pruebas para distinguir claramente entre la confianza basada en el afecto y la basada en la cognición, ambos en términos del factor separación y en términos de relaciones distintivas con otros conceptos. Concluyó que “la confianza basada en el afecto y la confianza basada en la cognición, representan diferentes formas de confianza interpersonal”.

Mayer et al. (1995) se centraron en la confianza como la voluntad de ser vulnerable hacia otro. Su constructo de confianza está basado en dos tipos de antecedentes de confianza: una propensión a confiar (similar a la disposición personal a confiar) y un conjunto de tres percepciones relacionadas a los atributos que hacen a la otra persona digna de confianza (habilidad, benevolencia e integridad). Su modelo incluye también el riesgo como moderador de la relación entre confianza y la toma de riesgos.

Mishra (1996) definió la confianza como la voluntad de una de las partes de ser vulnerable a la otra parte basada en la creencia de que la otra parte es competente, abierta y de confianza. Argumentó que la confianza es un constructo multidimensional formado por estas

creencias. El autor también describió estas creencias como una combinación multiplicativa. “Esto es, un bajo nivel de confianza en términos de alguna de las dimensiones, compensa altos niveles de confianza en términos de las otras dimensiones.”

La mayor parte de la investigación empírica hasta la fecha se ha centrado en sólo una de las perspectivas, la confianza de los subordinados en su supervisor (Dirks y Ferrin, 2001). Esto quiere decir que entre los estudios que examinan las consecuencias de la confianza en el comportamiento de los subordinados y sus intenciones, la mayoría se ha centrado exclusivamente en la confianza que un subordinado tiene en su jefe. Por tanto, se sabe poco de la potencial influencia que “ser confiado” tiene en los comportamientos e intenciones de los subordinados. En las entrevistas de la parte cualitativa se contempla este aspecto en algunas de las preguntas.

6.2 Importancia del valor de la confianza

Investigaciones sugieren que el concepto de confianza supone cierto esfuerzo integrador (Barber, 1983; Kramer y Isen, 1994; Lewis y Weigert, 1985a; Sitkin y Roth, 1993).

Tanto académicos como miembros del mundo organizacional, valoran la importancia del valor de la confianza. La confianza posibilita obtener resultados en base a la cooperación. (Arrow, 1974; Deutsch, 1973; Gambetta, 1988). Se trata de un valor elemental para las relaciones interpersonales positivas en diferentes áreas (Fox, 1974; Lewis y Weigert, 1985), porque es central a cómo interactuamos con otros (Berscheid, 1994; Golembiewski y McConkie, 1975). En periodos de incertidumbre como crisis organizacionales, es cuando este valor se hace más céntrico y crítico (Mishra, 1996; Webb, 1996; Weick y Roberts, 1993). En la crisis de reestructuración organizacional de los 90, se vio cómo la confianza es un valor estratégico central para las organizaciones (Mayer et al. 1995; Mishra, 1996). Es un componente central de las relaciones laborales efectivas (Gabarro, 1978). Los empleados son

conscientes de la importancia en el mundo empresarial, tanto como los académicos (Bartlett y Ghoshal, 1995; Covey, 1989; Peters et al. 1997).

La confianza es importante en el entorno empresarial ya que refuerza las relaciones intra organizacionales e inter organizacionales (Costa y Bijlsma-Frankema, 2007). Recientes estudios sobre la confianza emplean enfoques multidisciplinares para explorar las múltiples dimensiones de confianza. Es una actitud que promueve la toma de riesgos, por lo que puede resolver conflictos relacionados con el riesgo entre los individuos.

Estudios recientes inciden también en la importancia de la confianza para el bienestar del individuo en ambientes empresariales (Krot y Lewicka, 2012). Se trata de un elemento clave para la comunicación efectiva y el trabajo en equipo entre trabajadores, entre jefes y empleados y entre empleados y jefes. No sólo reduce el riesgo y los costes operativos, si no que incrementa el compromiso y la productividad del empleado.

6.3 Comportamiento e intención: El uso de indicadores de confianza

La intención de depender lleva a un comportamiento de dependencia a efectos prácticos en la otra parte. La definición de confianza de acuerdo a Lewis y Weigert (1985) es de un fenómeno multidimensional de alta complejidad, sosteniendo que “el comportamiento de la confianza es el punto hasta el que una persona voluntariamente depende de otra persona en una situación específica con un sentimiento relativo de seguridad, incluso ante la posibilidad de consecuencias negativas”.

Cuando alguien depende de otra persona, uno confiere a la otra persona una obligación fiduciaria de actuar por alguien (Barber, 1983). Dependencia es un término de comportamiento que distingue el comportamiento de la confianza del constructo intencional “intención de confianza”. El comportamiento de confianza tiene lugar en una situación con una persona

específica, y es esta definición la que se encuentra comúnmente en diccionarios y literatura sobre la confianza. (Baier, 1986; Bonoma, 1976; Giffin, 1967; Riker, 1971; Wheelless, 1978). Se cuenta en esta confianza, no en el control (Lorenz, 1993; Ring y Van de Ven, 1994; Zand, 1972). La diferencia entre el comportamiento de la confianza y la intención de la confianza, es que la intención es un constructo cognitivo (con la voluntad de depender) y que el comportamiento está basado en el constructo de comportamiento, por lo que, con el comportamiento, se toma acción en esta voluntad de depender.

En la investigación sobre teoría del juego, el acto de no abandonar se ha considerado como confianza (Deutsch, 1958), pero también se ha considerado como cooperación o comportamiento cooperativo.

Este comportamiento de confianza puede medirse de acuerdo a indicadores (Glaser, 1978; Riker, 1971). Específicamente distinguimos comportamiento de confianza de otros constructos, como la voluntad de compartir información, que en ocasiones ha sido también considerado confianza (Mishra, 1993), pero que realmente son indicadores de confianza.

Hasta ahora, los siguientes indicadores de confianza se han encontrado en la literatura existente:

- comprometerse a una potencial pérdida en base a las acciones del otro (Anderson y Narus, 1990);
- dejar recursos o autoridad en manos de la otra parte (Coleman, 1990; Shapiro, 1987);
- proporcionar información abierta/honesta (Mishra, 1993);
- cooperar o coordinar tareas (Solomon, 1960);
- realizar acuerdos informales (Currall y Judge, 1995);
- realizar negociaciones con otra parte bajo condiciones de riesgo (Scanzoni, 1979);

- aumentar la vulnerabilidad (Zand, 1972);
- reducir el control sobre el otro (Dobing, 1993);
- permitir a otro influenciar (Bonoma, 1976);
- asumir riesgos (Coleman, 1994; Mayer et al. 1995);
- aumentar el rango de acción del poder discrecional de la otra persona o incrementar su posición (Baier, 1986) (Fox, 1974);
- reducir las reglas que ponemos en el comportamiento de otros (Fox, 1974)
- involucrar a subordinados en la toma de decisiones (Carnevale y Wechsler, 1992)

Cada uno de estos es empleado como indicador del constructo de comportamiento de confianza. No obstante, se continúan desarrollando más indicadores, de esta forma los investigadores pueden distinguir entre estos comportamientos del comportamiento de la confianza, entendiéndolos como manifestaciones del constructo del comportamiento de confianza.

6.4 Desarrollo de la confianza y sus fases

Se pueden identificar tres fases de desarrollo de la confianza de acuerdo a Karjaluoto et al. (2008): la construcción de la confianza, establecimiento de la confianza y la disolución.

En la fase de construcción, la formación inicial de la confianza es importante. En la fase de estabilización de la confianza, hay una evolución a lo largo del tiempo y está basada en la interacción y observación entre las partes. En esta fase, la confianza está basada por ejemplo en el conocimiento de la persona que confía en la persona en la que confía, en base a interacciones en el pasado o recomendaciones de otras partes. En la fase de disolución, la confianza puede ser retirada y es importante estudiar las situaciones en las que la confianza se deteriora y en las que la confianza se reconstruye después del declive (Aljazzaf et al. 2010).

La confianza y la identidad

La existencia de una identidad posibilita la historia (por ejemplo, experiencias pasadas) de las interacciones a construir y mapear dentro de la identidad (Daignault et al. 2002), por lo que se puede establecer que la confianza depende de la identidad. Este concepto de identidad hace posibles también que las valoraciones sobre una parte en concreto en base al pasado, puedan asociarse a la misma parte en el futuro (Jøsang et al. 2007). Esta confianza puede formarse a través de la unión de valores, tareas y roles, y a través de la creación de una identidad colectiva (Karjaluoto et al., 2008).

Confianza y riesgo

El riesgo es “la posibilidad de un resultado no deseado” (Corritore et al. 2001). Existe un acuerdo de que la confianza existe sólo en un ambiente de riesgo e incierto. Mayer et al. (1995) afirman que “la necesidad de confianza surge en una situación de riesgo”. Por tanto, la persona que confía debe tener algo que perder si se viola la confianza. Si la persona que confía tiene una alta percepción de control, menor es su necesidad de confiar. Cuanto menor es la percepción de control, aumenta el riesgo. La confianza es la expectativa del comportamiento de la persona en la que se confía en circunstancias de riesgo y hasta donde llega su compromiso con las reglas (Daignault et al. 2002).

6.5 Tipos de confianza

La confianza es importante en diferentes tipos de relaciones. De acuerdo a Hoe (2007), puede ser horizontal (entre compañeros de trabajo), vertical (entre supervisores y empleados o entre empleados y supervisores) o institucional (entre supervisores y organizaciones).

En este capítulo, a través de las entrevistas, se miden los tres tipos de relaciones a lo largo de las diferentes categorías en las que se enmarcan las etiquetas. A continuación, las analizamos más en detalle de acuerdo a la literatura existente.

La confianza institucional es la confianza que los empleados tienen en los procesos, tecnologías, gestión, objetivos, visión, desempeño y justicia (Ellonen et al. 2008).

La confianza vertical es generalmente más compleja que la confianza horizontal. Los empleados se sienten vulnerables porque los supervisores tienen una influencia sustancial en la adjudicación de recursos. Como resultado, los supervisores están en posición de tomar decisiones que tienen un impacto considerable en los empleados. Por ejemplo, los empleados deben confiar en sus supervisores para la asignación de tareas, evaluación de desempeño y promociones (Knoll y Gill, 2011).

Estudios muestran que la confianza tiene un efecto positivo en la relación empleado-supervisor. Wang y Clegg (2002) muestran que el nivel de confianza vertical afecta a las acciones del empleado en la toma de decisiones (Aboyassin, 2008). El autor argumenta que la confianza reduce los costes operacionales, mejora las relaciones entre supervisores y empleados y simplifica las relaciones intra organizacionales. Por tanto, es importante entender el concepto de confianza vertical y los comportamientos que los supervisores pueden usar para crear esta confianza vertical.

La confianza vertical está relacionada con la aceptación de la influencia, la ausencia de la vigilancia y el aprendizaje recíproco (Janowicz-Panjaitan, y Noorderhaven, 2009) además de resultados positivos, tales como altos niveles de cooperación y desempeño (Morgan y Hunt, 1994). Es por esto que de forma general la confianza vertical mejora los procesos organizacionales.

La literatura existente no evalúa en detalle esta confianza vertical entre supervisores y empleados. Sin embargo, los supervisores confían en los empleados para que completen sus tareas. La competencia del empleado es un elemento importante en su evaluación de desempeño por parte del supervisor. Como resultado, la competencia es importante para establecer la confianza vertical entre supervisores y empleados. Schoorman et al. (2007), muestran que el extremo hasta el que los supervisores delegan responsabilidades en los empleados depende de la competencia, más que cualquier otra dimensión. Wells y Kipnis (2001), también argumentan que la competencia es el antecedente más importante de la confianza vertical entre supervisores y empleados.

En un estudio realizado por Dirks y Skarlicki (2009) en Canadá, la capacidad y la integridad interactuaban afectando la voluntad de compartir recursos con los cotrabajadores, porque inspiraban confianza. Reportaron que la confianza mediaba en la relación entre la percepción de los factores que llevan a la confianza (capacidad e integridad) y la voluntad de los individuos para compartir recursos con un cotrabajador.

Asimismo, es importante entender el concepto de confianza horizontal y los comportamientos que los empleados pueden usar para desarrollarla. Este tipo de confianza se puede definir como la voluntad del trabajador a ser vulnerable a las acciones de los compañeros, cuyo comportamiento y acciones no puede controlar (Mayer et al. 1995). Las tendencias en el lugar de trabajo moderno, como la descentralización de los equipos de trabajo, requieren más interacción, cooperación y transferencia de información entre trabajadores (Griffin et al. 2007).

Como resultado, las nuevas condiciones de trabajo requieren de mayor confianza horizontal entre trabajadores. Y como hemos observado previamente en la literatura, se requiere

este tipo de confianza para la adquisición de conocimiento y para los procesos de diseminación (Hoe, 2007).

Estudios previos recogen que los empleados se sienten vulnerables porque deben confiar en sus supervisores para la asignación de responsabilidades y su evaluación (Wells y Kipnis, 2001). Al mismo tiempo otros estudios muestran que los supervisores se sienten vulnerables a su vez porque deben confiar en los empleados para completar sus tareas laborales (Dirks y Ferrin, 2002). Los supervisores comparten la responsabilidad en relación con el trabajo incompleto, afectando este a sus evaluaciones, salario y reputación (Schoorman et al. 2007). Una adecuada relación de confianza llevará a que ambos, supervisor y supervisado, se sientan cómodos con la asignación de las tareas.

6.6 Dimensiones de confianza

Como hemos comprobado hasta ahora, la investigación sobre la confianza se ha caracterizado por una gran diversidad de enfoques. Al estudiar el papel de la confianza en las organizaciones, los economistas han adoptado una posición calculadora de la confianza (Williamson, 1993) y los sociólogos se han centrado en la importancia de las relaciones sociales más allá de las características individuales o de los diseños organizativos. Aunque esta diversidad de concepciones ha provocado falta de unanimidad sobre el concepto de confianza, las definiciones existentes coinciden en señalar que la confianza está basada en un conjunto de creencias sobre la otra parte (*trustee*) puestas en la mente del individuo que confía (*trustor*), denominadas antecedentes o dimensiones de la confianza (Gabarro y Holtz, 1978; Gambetta, 1988; Mayer et al. 1995; Lewicki et al. 1998).

Resulta de ayuda identificar las dimensiones con el objetivo de medir, entender y explicar la confianza, dado este carácter de concepto complejo y multidimensional. Svensson (2005), mostró esta multidimensionalidad. Estudios anteriores mostraron que ésta tiene 3 dimensiones

primarias: la integridad, benevolencia y la competencia. (Dirks. y Ferrin, 2002; Ellonen et al. 2008; Morgan y Hunt, 1994; Schoorman et al. 2007).

Si la persona que confía cree que la persona en la que confía es honesta, benevolente y competente (capaz de cumplir sus promesas y obligaciones), es posible que la persona que confía deposite su confianza en esta parte (Ristig, 2009)

En interacciones entre cotrabajadores o entre supervisores y empleados, la benevolencia es ayuda mutua, algunas veces más allá de lo que estiman los contratos formales (Bhattacharjee, 2002). La benevolencia es un comportamiento extraordinario que mejora el bienestar de la persona que confía. Es la voluntad de actuar, teniendo en cuenta la consideración de las necesidades e intereses de la persona que deposita la confianza (Atuahene-Gima y Li, H., 2002). Se ha definido también como el extremo hasta el que se cree que la persona que confía quiere hacer el bien hacia la persona en la que confía, sin motivación de beneficio propio, siendo sinónimos lealtad o apoyo (Mayer et al. 1995). Los comportamientos benévolos son expresiones de altruismo e interés por otros que van más allá de los motivos de ganancias futuras (Jarvenpaa y Leidner, 1999).

La competencia es una dimensión importante en las relaciones organizacionales. Biswas y Varma (2007) mostraron que la confianza básica es un nivel de desempeño que satisface los requerimientos formales del trabajo de un empleado. Una competencia a alto nivel, es un nivel de desempeño que se toma de forma independiente y que va más allá de los requerimientos formales del empleo. Se trata de un concepto clave para la construcción de la confianza (McAllister, 1995). Aquella confianza basada en la competencia puede construirse relativamente rápido porque no se basa en interacciones emocionales (Jeffries y Reed, 2000).

La integridad se podría definir como hasta dónde las acciones de la persona en la que se confía reflejan los valores que son aceptables para la persona que confía (Schoorman et al., 2007). Este concepto se establece siguiendo una serie de reglas y estándares éticos de conducta. La persona que confía debe considerar también las reglas y estándares éticos de conducta aceptable. Los empleados desarrollarán una buena relación de trabajo con los supervisores que muestren valores y actitudes similares a los de los empleados (Ristig, 2009).

Estudios con investigaciones meta analíticas muestran que la competencia, benevolencia e integridad pueden usarse para predecir diferentes tipos de confianza (Colquitt et al. 2007). Estos autores muestran que la integridad es un antecedente particularmente importante en la confianza vertical entre empleado y supervisor. Otros estudios cualitativos previos muestran que los empleados mencionan incidentes relacionados con la benevolencia y la integridad más a menudo que incidentes relacionados con la competencia cuando hablan de la confianza en sus supervisores (Lapidot et al. 2007). Los empleados que son tratados de forma justa, con respeto y dignidad, perciben a sus supervisores como benevolentes y por tanto de confianza. (Knoll y Gill, 2011).

Tan y Lim (2009) usaron el modelo de Mayer et al. (1995) para mostrar que las percepciones de benevolencia e integridad estaban relacionadas con la confianza horizontal entre cotrabajadores, mientras que las percepciones de competencia no estaban relacionadas con la confianza horizontal entre cotrabajadores. Estos estudios muestran que la benevolencia e integridad percibidas pueden tener un papel más importante en la predicción de la confianza horizontal que la competencia percibida (Knoll y Gill, 2011).

De acuerdo a la definición de Mayer et al. (1995), Tan y Lim (2009) definieron la confianza en los compañeros como “la voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de sus compañeros cuyo comportamiento y acciones no puede controlar esa persona”. Los

cotrabajadores o compañeros, se refiere a los miembros de una organización que mantienen un poder relativamente igual o nivel de autoridad, y con el cual un empleado interactúa durante la jornada laboral. Tan y Lim observaron que la confianza en los compañeros está positivamente relacionada con la confianza en las organizaciones, y la confianza en las organizaciones estaba presente en las relaciones de confianza entre los trabajadores y el compromiso organizacional, así como entre la confianza en cotrabajadores y el desempeño. En base al estudio realizado con una muestra población singaporense con origen chino, Tan y Lim (2009) encontraron que sólo la benevolencia y la integridad de los trabajadores estaba significativamente relacionada con la confianza en los compañeros. Argumentaron que la habilidad de los compañeros no estaba relacionada con la confianza en los mismos, porque la población china tiende a enfatizar las actitudes positivas frente otros en lugar del saber hacer. La muestra estaba formada por empleados de aseguradoras que tienen bajos niveles de complejidad en las tareas. Por ello Tan y Lim concluyeron que esto podía ser la razón por la que no se encontró que la habilidad de los trabajadores fuera importante en predecir la confianza en los cotrabajadores.

6.7 Otros comportamientos asociados

Como comportamientos relacionados encontrados en la literatura, conviene mencionar el termino “descalificación social” que fue definido por Vinokur y Van Ryn (1993) como aquellos comportamientos dirigidos al objetivo que muestran (1) emociones negativas (como enfado o disgusto), (2) evaluación negativa de los atributos, acciones y esfuerzos del objetivo (como el criticismo) y/o (3) otros comportamientos que dificultan el objetivo de conseguir las metas instrumentales. Duffy et al. (2002) extendieron el concepto para el lugar de trabajo considerando la “descalificación social” como aquellos comportamientos intencionales orientados a reducir la posibilidad de éxito de los empleados y al desarrollo y conservación de relaciones interpersonales positivas, logrando éxito y exhibiendo una reputación positiva en el trabajo. Se ha sugerido en investigaciones previas que comportamientos sociales de

descalificación pueden dar lugar a consecuencias organizacionales negativas, tales como comportamientos laborales contraproductivos, descalificación social recíproca y reducción de la satisfacción laboral. Estos comportamientos pueden también originar otros efectos negativos como depresión, reducción de la autoestima y síntomas psicósomáticos (Duffy et al. 2006).

Comportamiento ciudadano organizacional (Organizational Citizenship Behavior, OCB)

Otro concepto relativo dentro de la confianza organizacional es OCB. Este término hace referencia al “comportamiento individual a voluntad, no reconocido directa o indirectamente por un sistema de recompensa formal y que en conjunto promueve el funcionamiento efectivo de la organización” (Organ, 1988). Esto ha sido denominado como comportamiento extra laboral (Organ et al. 2005) y desempeño contextual (Borman y Motowidlo, 1993). Los académicos han expandido el concepto de OCB para incluir varios componentes. Smith et al. (1983) incluyeron los elementos de respeto de las reglas generales y altruismo. Organ (1997) sugirió que un modelo de dos factores es potencialmente una mejor conceptualización, y que su tipología original de cumplimiento generalizado y altruismo, era consistente con las facetas descritas por Williams y Anderson (1991).

Esta teoría de dos factores establece que OCB puede estar dirigido a la organización o hacia otros individuos. Como mencionaron Podsakoff et al. (1997), OCBs pueden mejorar el desempeño organizacional ya que reducen la necesidad de dedicar recursos escasos a mantener las funciones, abren aquellos recursos para propósitos más productivos, mejoran la productividad de los cotrabajadores y supervisores, y facilitan la coordinación de actividades entre los miembros del equipo y a través de los grupos de trabajo.

Comportamiento de trabajo contraproductivo (Contraproductive Work Behaviour, CWB)

En la literatura, Spector y Fox (2005) definen que los miembros de la organización tienen este tipo de comportamiento “cuando dañan o intentan dañar a la organización y/o otras partes implicadas en la organización”. Robinson y Bennett (1995) lo recogen como “el comportamiento voluntario de los miembros de la organización que viola de manera significativa las normas de la organización, y al hacerlo amenaza el bienestar de la organización o sus miembros”. Esto implicaría comportamientos negativos como no seguir las instrucciones del supervisor, reducir el ciclo de trabajo de forma intencional, llegar tarde, cometer pequeños robos y no tratar a los cotrabajadores con respeto.

De forma similar a OCB, de acuerdo a Robinson y Bennett (1995), CWB está hipotéticamente basado en dos factores, que serían si el objeto de este comportamiento es la organización (CWB-O) u otros individuos en la organización (CWB-I). La literatura sugiere que OCB y CWB están relacionados (Podsakoff et al., 1997). No obstante, se han desarrollado en los últimos años modelos que comprueban su relación, argumentando que ambos conceptos son constructos diferentes (Kelloway et al. 2002).

Teniendo la terminología y la revisión bibliográfica en cuenta, a continuación analizamos los datos de la WVS y las entrevistas realizadas a la muestra de la población seleccionada.

6.8 Metodología

Para el análisis de este valor y dada su relevancia e impacto, en este capítulo se lleva a cabo un enfoque mixto de procesos cuantitativo y cualitativo. Con el enfoque cuantitativo se observa su evolución y comparación entre generaciones como con los valores laborales

estudiados hasta ahora, y con el enfoque cualitativo se analizan entrevistas realizadas a una reducida muestra representativa de las generaciones analizadas para España.

Desde 1980 se ha iniciado el debate sobre la legitimidad de la investigación mixta, es decir, la posibilidad de realizar estudios complementando tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa. Desde entonces, si bien es cierto que han existido opiniones polarizadas de rechazo y aceptación, ha seguido analizándose, debatiéndose y planteándose una nueva visión que avala, fundamenta y enriquece la utilización de ambas investigaciones, en lo que se ha denominado el Enfoque Integrado Multimodal, también conocido como Enfoques Mixtos (Brewer y Hunter, 1989).

Como plantean Maxwell (1992) y Henwood (2004), un método o proceso no es válido o inválido por sí mismo, en ciertas ocasiones la aplicación de los métodos puede producir datos válidos y en otras inválidos. La validez no resulta ser una propiedad inherente de un método o proceso en particular, sino que concierne a los datos recolectados, a los análisis efectuados, y a las explicaciones y conclusiones alcanzadas al utilizar un método en un contexto específico y con un propósito particular (Hernández et al. 2006).

De acuerdo a lo afirmado por Lévano (2007) se adopta este método para tratar este valor, ya que decantarse únicamente por el cualitativo o cuantitativo restringe el quehacer del investigador y bloquea nuevos caminos para incluir, extender, revisar y reinventar las formas de conocimiento. Es por ello que, de forma similar, se considera al respecto que el enfoque mixto promueve en mayor medida la innovación en las ciencias.

Autores como Ortí (1986) y Alonso (1988), hacen referencia a una complementariedad de ambas metodologías. Según Alonso, “los espacios de cobertura de la realidad social absolutamente distintos que producen/ cubren ambas metodologías”. En un caso, “una realidad

fáctica estructurada por hechos sociales externos cuyo tratamiento estadístico - cuantitativo genera datos, y de otra parte una realidad simbólica estructurada por significaciones y símbolos que formaría eso que E. Laclau y Ch. Mouffe han llamado campo de la discursividad y cuyo tratamiento es fundamentalmente comunicativo, lingüístico y semio- lógico...”.

El autor Conde (1990) sin embargo, defiende la analogía como procedimiento válido en la articulación de los campos cualitativos y cuantitativos, considerando un doble proceso de desplazamiento analógico en el seno de cada campo metodológico. Según éste, no se trata de sumar los resultados de ambos métodos, si no de emplear uno como forma de ilustrar los resultados del otro. Es este tipo de enfoque el que se toma para este capítulo, en el que se intenta ilustrar los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo, proporcionando un contexto y experiencias personales que ayuden a entender el carácter cambiante del valor.

6.9 Análisis Cuantitativo

6.9.1 Diseño del análisis

Con el fin de analizar la evolución de la percepción de la confianza de forma similar a los análisis de los valores laborales en el capítulo anterior, a continuación observamos las medias y aplicamos un análisis estadístico ANOVA para los datos obtenidos en las diferentes olas para las tres generaciones. En este análisis, se estudia el valor confianza en general centrando el estudio en el ámbito laboral en las entrevistas en la parte cualitativa a continuación.

Se han recogido las respuestas a las siguientes preguntas sobre si se puede confiar en la gente para las diferentes olas. Tras eliminar las respuestas “No sé”, el resto se han codificado de forma binaria:

1 se puede confiar en la mayoría de la gente

0 hay que tener cuidado en quien se confía

6.9.2 Resumen de Análisis Estadísticos

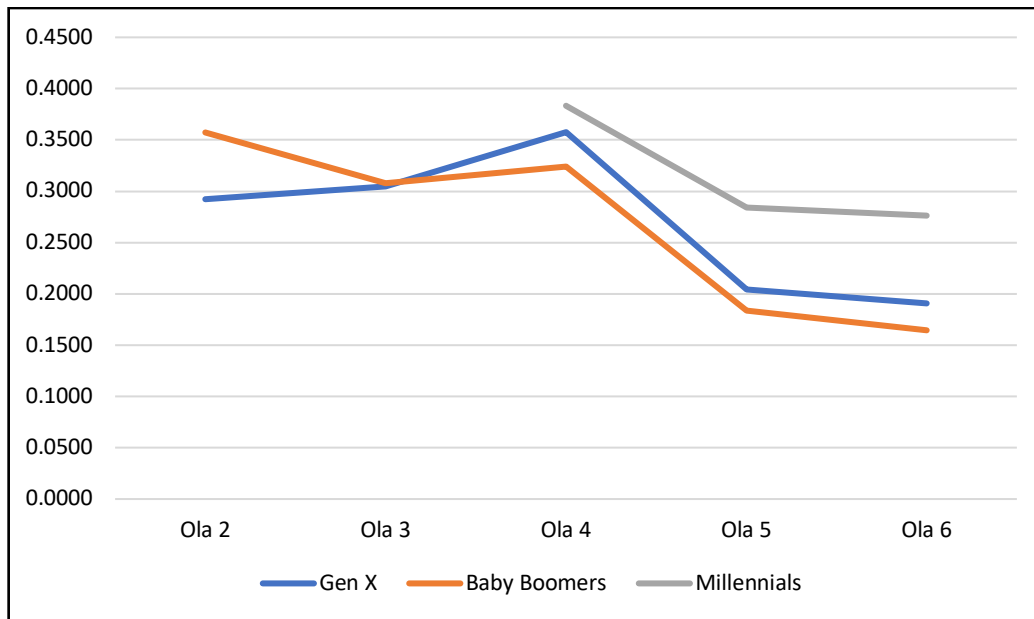
El gráfico a continuación ilustra el movimiento de las medias por valor a lo largo de las diferentes olas. Es interesante tener figuras visuales de los movimientos de la media para las tres olas con el fin de observar las variaciones a lo largo del tiempo.

Tabla 26 Cálculo de las medias por generación y ola para el valor Confianza

	Ola 2	Ola 3	Ola 4	Ola 5	Ola 6
Generación X	0.2925	0.3044	0.3576	0.2039	0.1907
Baby Boomers	0.3573	0.3077	0.3242	0.1836	0.1645
Millennials			0.3833	0.2843	0.2762

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Gráfico 5. Evolución del valor de la confianza por olas



Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Únicamente serán de valor los movimientos direccionales de los valores de las medias si hay diferencias significativas, lo cual se determinará posteriormente.

Una vez más, las medias y desviación estándar por si solas no son suficientes para determinar la significación. Las medias necesitaran ser comparadas con one way ANOVA para determinar si hay una significatividad. La hipótesis planteada es la misma que para los valores laborales en el capítulo anterior:

La hipótesis nula es que los valores permanecen constantes versus hipótesis alternativa de que los valores evolucionan a lo largo del tiempo:

H_0 : No hay diferencia significativa: Los valores permanecen constantes a lo largo de las diferentes olas

$$w_2=w_3=w_4$$

H₁: Hay diferencia significativa: Los valores cambian a lo largo de las olas, siendo al menos una de las olas diferentes

$$w_2 \neq w_3 \neq w_4$$

Generación X

Tabla 27 Resultados Análisis ANOVA del valor Confianza para la Generación X

Anova: Single

Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
V94: Most people can be trusted	400	117	0.2925	0.20746241
V27: Trust in people	450	137	0.30444444	0.21222965
V25: Dealing with people	467	167	0.35760171	0.2302157
V23: Most people can be trusted	407	83	0.2039312	0.16274313
V24: Most people can be trusted	451	86	0.19068736	0.15466864

ANOVA

<i>Source</i>	<i>of SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
<i>Variation</i>						

Between Groups	8.93030097	4	2.23257524	11.5069247	3.03016E-09	2.37602845
Within Groups	421.023722	2170	0.19402015			
Total	429.954023	2174				

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Generación Baby Boomer

Tabla 28 Resultados Análisis ANOVA del valor Confianza para la Generación Baby Boomer

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
V94: Most people can be trusted	501	179	0.3572854	0.2300918
V27: Trust in people	377	116	0.3076923	0.2135842
V25: Dealing with people	330	107	0.3242424	0.2197752

V23: Most				
people can be			0.1836065	0.1503882
trusted	305	56	6	7
V24: Most				
people can be			0.1644736	0.1378756
trusted	304	50	8	3

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	10.818472	4	2.7046181	13.798993	4.33548E-11	2.3768386
Within Groups	355.15401	1812	0.1960011			
Total	365.97248	1816				

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Generación Y

Tabla 29 Resultados Análisis ANOVA del valor Confianza para la Generación Y

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
V25: Dealing			0.3833333	0.2403954
with people	60	23	3	8
V23: Most				
people can be			0.2843137	0.2044817
trusted	204	58	3	9
V24: Most				
people can be			0.2762430	0.2010435
trusted	181	50	9	9

ANOVA

<i>Source of</i>						
<i>Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between			0.2774862	1.3348673	0.2642519	3.0161284
Groups	0.5549725	2	5	3	9	3
Within	91.880982		0.2078755			
Groups	6	442	3			
	92.435955					
Total	1	444				

Fuente: Elaboración propia en base a World Values Survey

Sólo la generación Millennial tiene un valor F ($F= 1.33$) menor al $F_{crítico}$ de 3.02, lo que implica efectos significativos. Esta es la única generación en la que las variaciones del valor de la confianza no son estadísticamente significativas.

6.9.3 Conclusiones

Como conclusión se obtiene que para dos de las generaciones actualmente en el mercado de trabajo, el valor de la confianza cambia a lo largo del tiempo. Las organizaciones deben dedicar cierto esfuerzo a entender en su caso particular qué motiva la confianza de sus empleados de la forma más personalizada posible y de forma periódica, vista la evolución que este valor tiene. De lo contrario, si se opta por realizar ajustes en base únicamente a la generación y estos ajustes, políticas o medidas permanecen durante largos periodos de tiempo, se corre un riesgo importante de perder esta confianza y experimentar consecuencias no deseadas como falta de productividad o motivación.

Con el fin de ampliar estas conclusiones, se realiza el análisis cualitativo a continuación con una muestra de la población perteneciente a las generaciones X e Y.

6.10 Análisis Cualitativo

6.10.1 Diseño de la investigación

Se trabajó mediante protocolos de entrevistas, en base a una lista de preguntas semiestructuradas, así como de preguntas de control en los casos donde fuera estrictamente necesario. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas, codificadas y contrastadas comparando diversas fuentes.

La imagen obtenida a través de la información recogida en la entrevista se podría asemejar a una fotografía tomada en un momento particular del tiempo. Se puede cuestionar su representatividad, pero queda patente su adecuación cuando el caso es significativo.

Dado que los casos de estudio representan una técnica empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real, son cada vez más comunes en proyectos de investigación. Normalmente, los casos se utilizan cuando los límites entre el contexto y el fenómeno de estudio no son lo bastante evidentes, resultando de utilidad el uso de múltiples fuentes de evidencias.

Adicionalmente, los métodos de investigación cualitativa son ampliamente utilizados por ser una herramienta para facilitar el aprendizaje sobre las interacciones entre las innovaciones tecnológicas y los contextos organizacionales (Yin, 2013).

Este método en este estudio es complementario al cuantitativo utilizado anteriormente, y con fines exploratorios y de mejorar la comprensión de los resultados cuantitativos obtenidos. Esto es así, ya que en todo proyecto, sin importar metodología cualitativa o cuantitativa, se deben realizar observaciones controladas, construir deducciones justificadas, analizar la replicabilidad del proceso y valorar la generalización de resultados (Lee, 1989). En aquellos casos más específicos de investigación exploratoria, se puede establecer la validez desde un enfoque de búsqueda de comprensión del fenómeno (Walsham, 1995).

Muestra de la población

Para esta tesis, la entrevista semiestructurada, como describen Pole y Lampard (2002) parece el mejor método porque su estructura a través de una guía de entrevista hace posible mantener la orientación durante la entrevista. El hecho de que la entrevista no es completamente estructurada permitió hablar sobre opiniones individuales y experiencias sin

resultar limitante, y adicionalmente las preguntas pueden hacerse en el orden que pueda resultar más conveniente en la entrevista.

La muestra de población estudiada se compone de los participantes en el cuadro inferior:

Cuadro 3 Características de la muestra

	Años de Experiencia	Generación
Participante 1	2	Generación Y
Participante 2	18	Generación X
Participante 3	5	Generación Y
Participante 4	12	Generación X
Participante 5	11	Generación X
Participante 6	7	Generación X
Participante 7	18	Generación X
Participante 8	7	Generación X

Participante 9	11	Generación X
Participante 10	15	Generación X
Participante 11	11	Generación X
Participante 12	14	Generación X
Participante 13	17	Generación X
Participante 14	4	Generación Y
Participante 15	8	Generación X

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recogidos en las entrevistas cualitativas

En base a esta muestra seleccionada, se puede obtener información de las dos generaciones principales comparadas en el apartado cuantitativo con diferentes niveles de experiencia y en diferentes industrias.

Recolección de datos

Las mencionadas entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo cara a cara o por teléfono hasta que se alcanzó el nivel de saturación, punto en el cual los análisis no son capaces de aportar nuevas perspectivas o información (Bowen, 2008). Por tanto, la muestra se compone

de 15 individuos pertenecientes a las generaciones X e Y con diferentes años de experiencia laboral en diferentes sectores de servicio del ámbito público y privado, con una media de edad de 32 años.

El guión de preguntas es el empleado en el estudio de la confianza en el lugar de trabajo presentado inicialmente por Tan y Lim (2009). Las preguntas fueron aprobadas por el comité ético de investigación de la Universidad (REB), en cumplimiento de la normativa existente de cara a la realización de investigaciones con personas. Se pueden ver el guión de la entrevista en el Anexo I. Las entrevistas tuvieron lugar a lo largo de 7 meses, desde febrero a agosto de 2020. Las entrevistas tuvieron una duración de entre 20 y 45 minutos, con una duración media de 35 minutos.

Como se menciona anteriormente, las preguntas son abiertas para animar a los participantes a hablar libremente y responder tan ampliamente como consideren a las preguntas (Bogdan y Biklen, 1982; Kvale, 1996).

Se utilizaron también preguntas exploratorias si se veía necesario, para animar a los participantes a elaborar o clarificar una respuesta (Rubin y Rubin, 2011) o explorar experiencias raíz (Seidman, 2006). En numerosas ocasiones se pregunta “por qué” a los participantes en un intento de dar tiempo para pensar, de forma que el participante pudiera justificarse y ampliar información sobre otras experiencias.

Proceso de entrevistas

Las preguntas están agrupadas en 5 secciones o etiquetas: La confianza como concepto, confianza en el supervisor, confianza en el compañero, confianza en el subordinado, confianza en la organización. En las diferentes preguntas se pide a los entrevistados que describan sus

creencias sobre la confianza, así como actitudes generales de cara a sus cotrabajadores, empleados y creencias sobre su organización en base a experiencias pasadas y entendimiento.

Para el desarrollo de la entrevista de forma fluida, las preguntas se llevan a cabo de acuerdo a las diferentes etiquetas, para analizar el concepto de confianza en sí, y luego hablar de forma más detallada sobre una relación de confianza con un supervisor, con un compañero y con un reporte directo si se ha tenido. El último apartado es sobre la confianza en la organización.

Los resultados de estas entrevistas se presentan de forma linear, comenzando por la pregunta de investigación, se continúa con los temas obtenidos, su significado y las pruebas (testimonios literales) al respecto. Se incluyen conclusiones por cada etiqueta siguiendo un hilo conductor para la explicación global de los resultados.

6.10.2 Análisis y Codificación de las entrevistas

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas. A continuación, se lleva a cabo un análisis inductivo para examinar los datos transcritos, en relación a las categorías, temas y repeticiones que se obtienen al respecto (Janesick, 1998). Para la codificación de la información obtenida en las entrevistas se lleva a cabo una estrategia de codificación basada en la descripción.

Se ha elegido esta metodología de codificación centrándose en la información que se quiere obtener de los datos y en las preguntas de la investigación. Esto es así ya que los datos se obtienen de forma directa y describen un fenómeno, proporcionando información relevante. Es necesario emplear esta estrategia de codificación basada en la interpretación para extraer esta información y presentarla. No se ha procedido a interpretar la información (lo que implicaría una estrategia centrada en la interpretación) ni a desarrollar una teoría, ya que esto

implicaría un enfoque centrado en la presunción. Se ha analizado esta información obtenida en las respuestas como parte del discurso de los entrevistados.

La codificación es manual mediante el uso de Word, a través de la cual se identifica la información significativa y se etiqueta clasificándola en grupos. Estos grupos son etiquetas basadas en la temática del discurso.

Los códigos emergentes están basados en un concepto que aparece de forma recurrente con múltiples entrevistados expresando una perspectiva similar. Esto lleva a examinar estos temas con más profundidad.

En la segunda lectura de la información, se revisan y examinan los códigos iniciales, con la intención de unir códigos emergentes. Se buscaron conceptos que se pudieran agrupar juntos (Charmaz, 2014; Neuman y Kreuger, 2003). En resumen, se crean subcategorías para cada código y en una fase secundaria se analizan los datos de nuevo para asegurar que todos los casos están recogidos en los códigos.

En caso de discrepancia, se solucionó reanalizando las grabaciones, lo que en ocasiones dio lugar a categorías adicionales o la simplificación de la información. A lo largo de los datos, se examinan varios testimonios consistentemente para establecer la información a clasificar bajo los diferentes códigos, representando a las diferentes personas entrevistadas (Saumure y Given, 2008). En las conclusiones, los temas que surgieron se analizan en paralelo a la literatura para clarificar conceptos y determinar puntos de acción y buenas prácticas al respecto.

Los pasos tras la selección del método de codificación son, de acuerdo a Adu (2019):

A Determinar las etiquetas para cada una de las preguntas de investigación

Concepto de confianza:

Definición de confianza personal

Creencia con respecto al país

Confianza en el supervisor:

Factores para ganar la confianza: principales y secundarios

Quedadas fuera del trabajo

Cambio de los factores a lo largo del tiempo

Como demuestra la confianza

Cambios en la confianza

Confianza en los compañeros:

Factores para ganar la confianza: principales y secundarios

Quedadas fuera del trabajo

Cambio de los factores a lo largo del tiempo

Como demuestra la confianza

Confianza en el reporte directo (subordinado):

Factores para ganar la confianza: principales y secundarios

Quedadas fuera del trabajo

Cambio de los factores a lo largo del tiempo

Como demuestra la confianza

Confianza en la organización:

Concepto de organización

Factores para ganar la confianza: principales y secundarios

Cambio de los factores a lo largo del tiempo

Como demuestra la confianza

B Identificar los extractos de interés, asignar un código o conectarlo al código existente

De esta forma se generan códigos de acuerdo con las preguntas de investigación, lo que resulta de utilidad para la generación de temas posteriormente.

Los diferentes códigos se van asignando en comentarios ligados a las etiquetas seleccionadas en el paso anterior. Estos códigos no son más de 5 palabras.

Se crean contenedores con estos códigos, para ir poniendo ahí toda la información relacionada. Si cierto contenedor no existe, se crea uno nuevo.

C Categorizar los códigos

Para saber a qué se refieren. Tras obtener todos, es necesario ordenarlos alfabéticamente.

La categorización está basada en la estrategia de ordenación individual, lo que implica:

1. Compilar los códigos

2. Ordenarlos alfabéticamente – para poder asignarlos a las diferentes preguntas a investigar

3. Consolidar los códigos – dejar sólo uno y poner el número de repeticiones entre paréntesis

Puede ser que el mismo código haya sido asignado a diferentes extractos de la información, por lo que se borran las repeticiones y se pone al lado del que se deja el número de repeticiones entre paréntesis, siendo más importante la información cuanto más se mencione.

Ejemplo: Factores de confianza principales: Experiencia consolidada (3)

4. Ordenarlos – en clúster o categorías en una tabla con diferentes columnas. De acuerdo con el número de repeticiones, que indica la importancia del código. Los clústeres agrupan a los temas relacionados.

5. Dar nombre a los clústeres o categorías - en función del contenido del clúster.

Estos nombres serán los temas: Crear 4-5 temas (clústeres) para dar respuesta a las preguntas de investigación.

Poner el número de códigos entre paréntesis al lado de la etiqueta (tema) que da nombre a cada columna clúster. Ejemplo:

Clúster 1: Deseo de compartir información (6)
Conocimiento consolidado (3)
Buena comunicación (2)

Apoyo (1)

D Crear una tabla resumen para explicar los resultados cualitativos.

Ejemplo:

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Deseo de compartir información	6	Voluntad de la persona de compartir el conocimiento consolidado	“me enseñaba todas las tareas”

Se presentan entre una y tres pruebas para explicar un tema. Hay una transición lógica entre los temas, de acuerdo con los códigos establecidos para dar respuesta a las preguntas formuladas. Los resultados de esta fase se pueden ver en el Anexo II: Agenda de Codificación.

6.10.3 Resultados

En este apartado se trata de entender mejor esta variabilidad a lo largo del tiempo obtenida en el análisis cuantitativo, comentando los diferentes temas surgidos como resultado del análisis de datos presentado por etiqueta de investigación. Se hace mención a ciertos puntos de la literatura revisada al comienzo del capítulo y se aportan testimonios literales recogidos durante las entrevistas. Se hace referencia a la generación con cada testimonio para tener la referencia de cara a la interpretación de la información.

Concepto de confianza:

Definición de confianza personal

El objetivo de esta pregunta es establecer el entendimiento del concepto de confianza en el contexto laboral por parte de los entrevistados. Se obtienen definiciones que ponen diferente énfasis en sentimientos o expectativas. Participantes de la Generación X dan importancia principalmente al entorno *“para mi la confianza es estar agusto”* o *“trabajar en un entorno que en el que me siento cómoda”*. Otros entrevistados pertenecientes a la Generación Y, resaltan de cara a la confianza el tener apoyo *“tener la certeza de que estás trabajando con alguien con quien sabes que vas a tener éxito, te da esa seguridad”*, *“saber que la persona te va a defender si es necesario”*, *“seguridad sería su sinónimo. Saber que la otra persona te apoyará, no hablará mal de ti a tus espaldas, que si esta persona te dice que va a hacer algo lo hará...tener esta seguridad”*. Se observa cómo para mostrar confianza, deben sentirse respaldados donde están y sentirse apoyados por el resto de individuos en este entorno. Adicionalmente, no sólo se espera este apoyo a nivel personal, si no también de cara a la carrera profesional *“que la empresa te apoye si hay cualquier problema, y si quieres crecer. A mi me da confianza que te quieran allí, y te formen y te demuestren que confían en ti”*, *“saber que si la empresa ha decidido contratarme, es porque confían en mi capacidad para hacer un buen trabajo. Por tanto, si algún problema, estarán ahí para apoyarme”*. Los temas obtenidos en este punto reafirman la definición de Mishra (1996) de confianza como la voluntad de una de las partes de ser vulnerable a la otra parte basada en la creencia de que la otra parte es competente, abierta y de confianza. Se menciona en un par de entrevistas también la noción de mantener la palabra como otra señal que propició la confianza.

Creencia con respecto al país

Más de la mitad de los entrevistados están de acuerdo en que los españoles confían en los demás en un principio, dada la cultura extrovertida y mediterránea. Así, un entrevistado de la Generación X menciona que *“la gente confía rápido porque es la cultura latina y*

mediterránea, donde no hay dudas en relación a la gente o ideas preconcebidas”, y otra entrevistada de la Generación Y coincide, “confiamos quizá por la forma en que somos más como mediterráneos, pero es más por comparación, porque he visto otras culturas donde son más cerrados y aquí somos abiertos, por eso al ser más abiertos tendemos a confiar en la gente más”. Se obtienen también opiniones contrarias, principalmente de miembros de la Generación X que establecen que “confiamos cuando nos conviene para ir de fiesta, de terraceo...el ocio pero para temas monetarios no”, “depende del tema, creo que somos un país que cuando se trata de dinero, política...cuando puedes “engañar” al sistema lo usamos en nuestra ventaja...pero pienso que entre la gente hay confianza, pero si es la persona con el sistema no hay confianza, haces lo que más te beneficie, no lo que está bien”. Se realiza además una diferenciación entre la geografía del país “creo que hay una diferencia entre la gente del norte y la del sur, creo que la gente en el norte confía menos y la del sur es más de confiar...igual es el clima no lo sé”.

Por tanto, en general la creencia para ambas generaciones es que la naturaleza es de confianza, no obstante, dependerá de la temática y del interés que pueda haber en la persona o institución a confiar.

Confianza en el supervisor:

Factores para ganar la confianza: Principales

En la fase inicial en la que el supervisor y los entrevistados comienzan a trabajar juntos, los temas que han surgido en relación a los comportamientos en los que los entrevistados vieron que sus supervisores eran de confianza, se recoge el ser buenas personas, apoyarles, tener una comunicación abierta y honestidad. Los temas sobre apoyo y comunicación abierta se combinan en ocasiones, ya que algunos entrevistados consideran como factor principal que sus

supervisores sean cercanos y muestren un interés real en cómo se sienten y cómo están avanzando. La Generación X e Y coinciden en considerar el interés de su supervisor hacia su situación emocional relevante de cara a confiar en ellos, *“siempre estaba ahí para preguntarme qué tal estaba...era muy cercana y otra cosa que en mi jefe anterior era lo contrario...cuando teníamos reuniones me incluía, me dejaba participar...porque muchas veces eres un empleado de menor nivel y preparas las cosas y luego el jefe las presenta...que es la mayoría de los casos, pero ella me permitía participar y me apoyaba para que brillara más”, “aparte de ser mi supervisor y preocuparse del área profesional, siempre me prestaba atención para ver si estaba bien y si alguna vez veía que estaba mal, me lo decía”*. Esta muestra de cercanía ha sido mencionada en reiteradas ocasiones *“incluso aún siendo de mayor rango siempre quería saber sobre el resto, siempre te preguntaba cómo estabas...no sólo relacionado con el trabajo pero también fuera, cómo llevabas la semana, se sentaba contigo...estaba realmente involucrada”*. Esto refuerza los resultados previos de otros estudios cualitativos que recogen que los empleados mencionan incidentes relacionados con la benevolencia y la integridad más a menudo que incidentes relacionados con la competencia cuando hablan de la confianza en sus supervisores (Lapidot et al. 2007). Dos entrevistadas de la Generación X mencionan *“era mi superior y se comportaba como tal, pero si había que trabajar, trabajaba como cualquiera de nosotros, sin mostrar ninguna superioridad”, “era una persona humilde, sin muestras de arrogancia, alguien que podría percibirse incluso como paternal... cuando tenía que decir algo lo decía con autoridad, pero no una autoridad dictatorial”*. Se comprueba como de acuerdo a Knoll y Gill, (2011), los empleados que son tratados de forma justa, con respeto y dignidad perciben a sus supervisores como benevolentes y por tanto de confianza.

La comunicación abierta es también otro tema de importancia para ambas generaciones, *“tener una buena comunicación bidireccional es muy importante, que es lo que me faltaba con otros supervisores que he tenido, que daban por sentado cosas que yo no sabía....La*

comunicación es clave para confiar y que también confíen en ti y no estén continuamente preguntando qué has hecho”, “era alguien que compartía mucho, en las reuniones nos contaba qué había pasado en otras reuniones, incluso si eran con niveles más altos, siempre promocionaba que la gente diera su opinión...creaba oportunidades como reuniones semanales para que todo el mundo compartiera lo que estaba haciendo”. Los entrevistados valoran que su supervisor les hable con confianza y compartan información en relación a la situación del negocio, para sentirse motivados e involucrados.

El hecho de sentirse también respaldados por el supervisor es un tema importante. Miembros de diferentes generaciones comentan como comportamientos que les hicieron confiar que *“ella me daba mucha libertad y confiaba en mi criterio, así que al ser nueva y contar con este gran apoyo por su parte, ella era a quien iba cuando tenía algún problema”, “se preocupaba por mi aprendizaje, que las herramientas que compartía conmigo fueran de valor y que estuviera contenta”*. Por tanto, se puede concluir que estos comportamientos en los que sus supervisores se mostraban cercanos, les prestaban atención también a nivel personal y les permitían sentirse libres de comunicarse con ellos, son los elementos clave de cara a confiar en ellos al comienzo de la relación laboral. Se observan los indicadores de confianza de proporcionar información abierta/honesta (Misha, 1993) e involucrar a los supervisados en la toma de decisiones (Carnevale y Wechsler, 1992).

Esto refuerza el argumento de Ristig (2009) sobre cómo los empleados desarrollarán una buena relación de trabajo con los supervisores que muestren valores similares a los de los empleados.

Factores para ganar la confianza: secundarios

Como factores secundarios para depositar esta confianza en las etapas iniciales de trabajar juntos, surge el tema de la experiencia y otros conceptos que no llegan a ser temas como sentido del humor o la persistencia. Los entrevistados consideraban en su gran mayoría que, para confiar, los factores principales eran cuanto necesitaban. Como experiencia, es valorado que el supervisor tenga experiencia en el puesto del empleado, pero no es clave *“para que confíe en alguien no tienen que ser excelentes profesionales, pero él era bueno en su campo...ósea no un súper crack en algo...pero esta persona también era súper buena”*, *“más secundaria sería la experiencia, porque puedo aprender con el tiempo en el caso de que la persona no tenga esta experiencia”*. Por esto el tema secundario de la experiencia está vinculado a los temas principales en relación a cómo este supervisor forma y se relaciona inicialmente con el entrevistado. Si a esta buena relación se le suma que tiene la experiencia para formarle, incrementa la confianza, pero no es esencial. En cualquier caso, como los autores Jeffries y Reed (2000) establecen, esta confianza basada en la competencia no se basa en interacciones emocionales, por lo que se puede construir relativamente rápido.

Estos temas predominantes coinciden con lo analizado previamente en relación a la literatura existente por parte de autores como Lapidot, Kark & Shamir, (2007), que recogen cómo los empleados mencionan incidentes relacionados con la benevolencia y la integridad más a menudo que incidentes relacionados con la competencia cuando hablan de la confianza en sus supervisores. Asimismo, se confirman también otros factores vistos en la literatura previa en esta relación de confianza vertical, como son la aceptación de la influencia, la ausencia de la vigilancia y el aprendizaje recíproco (Janowicz-Panjaitan, y Noorderhaven, 2009).

Quedadas fuera del trabajo

En relación a aquellos entrevistados que también han conocido a su supervisor fuera del entorno laboral, comparten información sobre su vida personal, entrevistadas de la Generación Y comentan *“bueno, nada importante...pues si tienes novio o no...pero no si mi abuela tiene esta enfermedad”*, *“no compartía muy a menudo porque no me gusta hablar sobre mi vida personal...pero si me preguntaba si”*. La Generación X se muestra más propensa a compartir información personal *“si, me encontraba en un momento de mi vida en el que sí le contaba algunas de las cosas que me pasaban en mi vida personal”*, *“teníamos una relación profesional pero a veces tomábamos algo juntas...todavía sigo mandándome mensajes con ella”*.

Cambio de los factores a lo largo del tiempo

De cara a la evolución de estos factores a lo largo del tiempo, cuando el supervisor y el entrevistado llevaban más tiempo trabajando juntos, en general los lleva confiar en su supervisor entre 6 meses y un año. Conforme ha pasado el tiempo, los temas que han surgido y que han afianzado esta relación de confianza han sido el ver el trato que el supervisor ha tenido con el resto de los empleados y el apoyo que han recibido. Una entrevistada de la Generación Y comenta: *“cuando lo llegué a conocer mejor pude ver cómo este sentimiento inicial que tenía los primeros meses trabajando ahí era un sentimiento compartido también por el resto de la gente...todo el mundo hacia los mismos comentarios sobre lo atento que era y cómo se preocupaba por los demás”*, *“según pasó el tiempo, mi nivel de confianza aumentó debido a por ejemplo cómo interactuaba con otros compañeros de su mismo nivel”* y otro testimonio de la Generación X confirma *“ha reforzado mi confianza ver que el resto de compañeros tenían una buena opinión sobre él y que cuando ha habido algún problema, él se ha puesto de mi lado”*. El apoyo recibido ha sido percibido como responsabilidades adicionales

“darme más responsabilidades y quizá también que en la evaluación anual tenga una opinión positiva sobre mi, me genera confianza”.

Varios entrevistados han mencionado que los comportamientos en los que inicialmente se basó su confianza han sido constantes a lo largo del tiempo, por lo que no habría nuevos factores, si no más bien una confirmación de los iniciales. Así una entrevistada de la Generación X dice que *“lo bueno de esta persona es que era muy constante en sus comportamientos. Creo que esto es importante cuando estas construyendo esta confianza, porque si tienes a alguien que un día esta haciendo una cosa y al otro día otra...no sabes cómo esa persona va a reaccionar en un futuro y no tener esta confirmación hace a la persona impredecible y en mi opinión a veces no muy de confianza”*, otras entrevistadas de la Generación Y confirman también esta evolución positiva *“desde el principio ella creó esta dinámica de llegar y preguntarte, hablar contigo, no preguntándote sólo por el trabajo...desde el principio. Y más tarde la relación fue creciendo más basada en estos comportamientos iniciales que ella creó”*, *“cuando le hacía alguna pregunta no tenía vergüenza de preguntar, aunque fuera fácil, porque sabía que si le preguntaba, él estaría contento de responder, porque podía ver que estaba trabajando en ello y haciéndolo lo mejor posible”*. En base a estas observaciones, se puede concluir que una buena evolución de la confianza se basa en la constancia por parte del supervisor en estos valores y un continuo apoyo y relación personalizada. Se hace presente también el concepto de identidad visto en la literatura previa, la cual hace posibles también que las valoraciones sobre una parte en concreto en base al pasado puedan asociarse a la misma parte en el futuro (Jøsang et al. 2007).

Cómo demuestra la confianza

De cara a mostrar su confianza, la mayoría de los entrevistados coincide en sentirse más cómodos en compartir información, incluso personal, *“compartes más información, mientras*

que si no confías en él compartes menos. También si tenía una idea incluso si no estaba muy desarrollada se la decía y él me ayudaba a desarrollarla, mientras que si es otra persona en la que no confías tanto, no comentas esta idea hasta que no está más desarrollada”, “para ser sincera, diciendo siempre que es posible la verdad y dándole mi opinión”, “respondía a preguntas sobre mi vida personal, me abría más” otro tema que también surge al respecto de mostrar la confianza, es el pedir ayuda o consejo cuando es necesario, incluso manifestando inseguridades o incapacidad de realizar una tarea *“no tenía problema en contarle todo lo que pasaba en el lugar de trabajo, ya fuera positivo o negativo quizá para mí”, “si no me sentía preparada para lo que me decía se lo decía claro, para que me lo explicara o me ayudara”, “no me daba vergüenza hacer preguntas, sabía que el estaría contento de responderlas porque veía que me estaba trabajando en ello”*. Los entrevistados responden a esta confianza con una comunicación abierta, llegando a un nivel personal en algunos casos, en los que la relación profesional pasa a ser también de amistad, *“al final la relación profesional se convirtió en una amistad”*.

Confianza en los compañeros:

Factores para ganar la confianza: principales

De cara a confiar en un compañero, ambas generaciones coinciden en los siguientes temas como factores principales: el ayudar y tener buen humor. Una disposición abierta y positiva favorece la interacción y que poco a poco se genere esta relación de confianza, *“desde el principio me aceptó, así que si iban a tomar un café ella me preguntaba si quería ir...lo que el primer día cuando no te conocen es agradable...me incluía...si necesitaba algo me ayudaba”, “era una chica muy maja, explicaba todo de forma muy sencilla...muy simpática, siempre sonriendo”*. En relación a este segundo tema del buen humor, este se convierte en un elemento que ya denota confianza en sí *“es una de esas personas que cuando las miras te*

transmiten confianza...alguien que cuando sonríe transmite calma, buen humor, buena energía...pero al mismo tiempo se ve que tiene energía, que quiere trabajar”, “era muy sonriente, no en el sentido de gracioso si no que no tenía una mala cara, aunque hubiera tenido un día terrible...siempre estaba feliz”, “era muy divertido trabajar con él y te hacía la vida muy fácil...te daba mucha paz”. Por esto se obtiene que resulta de gran importancia para los entrevistados una actitud positiva y agradable de cara a depositar su confianza y pedir ayuda a un compañero. Podemos ver cómo para la adquisición de conocimiento y los procesos de diseminación, es necesario el desarrollo de esta confianza horizontal (Hoe, 2007).

Factores para ganar la confianza: secundarios

Los temas emergentes como factores secundarios para generar esta confianza en un compañero, son la experiencia y compartir intereses comunes, *“ella tenía el trabajo bajo control, por lo que lo explicaba bien, te daba confianza estar con ella”, “tener cierto conocimiento también ayuda a confiar. Porque si estas trabajando en algo y la persona te dice que si, pero no tiene el conocimiento...”.*

En relación a compartir intereses, entrevistados de ambas generaciones coinciden en que ayuda trabajar con un estilo similar, pero incluso el simple hecho de tener algo en común ya fomenta la creación de una relación de confianza *“a menudo me llevo mejor con la gente que trabaja de forma parecida a mi...ella me podía cubrir si era necesario, si había muchos clientes en la tienda era bueno tenerla alrededor porque cogía carga de trabajo, así que comenzó así y después empezas a hablar más...así que teniendo muchas cosas en común”, “tener algo en común con alguien me hacía confiar más”.* Un entrevistado de la Generación X lo asocia particularmente a tener circunstancias similares en el trabajo *“él tenía los mismos problemas que yo, estábamos al mismo nivel, por lo que buscábamos juntos las soluciones y nos ayudábamos”.* El hecho de compartir aficiones o intereses une de cierta forma y lleva a ser

valorado como factor de cara a confiar, pero sin ser tan elemental. Se observa en estos comportamientos la definición de integridad de Schoorman et al (2007), entendida como la forma en que las acciones de la persona en la que se confía reflejan los valores que son aceptables para la persona que confía.

Quedadas fuera del trabajo

Fuera del trabajo, la respuesta de los entrevistados ha sido prácticamente unánime sobre compartir su vida personal, *“sí, compartíamos todo. Incluso si había alguna cosa que no me gustaba de él se la decía también”*, *“claro, hacíamos un montón de planes juntas”*.

Cambio de los factores a lo largo del tiempo

Los temas emergentes en este punto, una vez ha pasado cierto tiempo trabajando juntos, han sido el apoyo mutuo y el ver que es una buena persona. Una entrevistada de la Generación Y menciona los dos puntos diciendo *“En el trabajo te das cuenta, me ha pasado que puedo confiar inicialmente y cuando hay algún problema la gente en general tiende a mirar a otra parte...al final son compañeros y no te consideran amiga, entonces si pasa algo se van, pero esta persona por ejemplo si ha habido un problema ha estado ahí. A lo largo del tiempo me ha mostrado...porque eso no lo ves hasta después de un tiempo...por eso cuando esto paso me di cuenta de que ella era importante dentro y fuera del trabajo”*. Miembros de la Generación X afirman al respecto, *“él era el tipo de persona que si teníamos una relación de equipo el decía “hemos hecho esto, y gracias a hemos conseguido x, no se colgaba medallas y además celebraba tus éxitos”*, *“según el tiempo pasó, nuestra amistad aumentó dentro y fuera del trabajo, y era un proyecto muy estresante...así que nos apoyábamos mucho.”* Principalmente el paso del tiempo reafirma lo observado en un principio. De acuerdo a lo visto en la literatura existente, se comprueba en base a estos testimonios que se da de forma continua un ajuste

automático de la confianza como característica importante “la característica autónoma de un sistema multivalente donde los niveles de confianza entre las partes están establecidos y ajustados dinámicamente para reflejar las interacciones recientes” (Maximilien y Singh, 2004).

Cómo demuestra la confianza

Los entrevistados tardan en confiar menos de 6 meses de media en sus compañeros. La forma en que los entrevistados muestran esta confianza hacia los compañeros en los que confían, es común para ambas generaciones, y se podría recoger en los temas: compartir información personal y honestidad, “*compartía información con él que no compartía con nadie más*”, “*la apoyaba siempre, siempre la ayudaba, la salvaba. Siempre estando a su lado*”.

En varias ocasiones los entrevistados mencionan que se forma una relación de amistad también fuera del ámbito laboral. “*le contaba mis miedos o dudas, ella era la persona que me enseñaba las tareas y me ayudaba, por lo que desarrollamos una buena amistad y hablábamos sobre todo*”, “*hablaba de forma más relajada con él, yendo a tomar un café...pasando más tiempo juntos digamos*”. Cuando se confía, la comunicación es mucho más abierta, incluyendo también el área personal “*estando pendiente si la otra necesitaba algo por alguna situación personal...creo que es porque se convirtió en una amistad que la forma en que se demuestra es diferente*”.

Confianza en el reporte directo (subordinado):

Factores para ganar la confianza: principales

Los temas en relación a cómo el subordinado ha ganado la confianza en la etapa inicial, se recogen en los temas: saber escuchar y recibir consejo y ser responsable, “*era una persona muy honesta que hacía su trabajo muy bien*”. La propia actitud del subordinado es de gran

relevancia, ya sea en relación a recibir órdenes o al comportamiento que muestra *“era muy observador y obediente. Quería aprender a hacerlo bien por lo que escuchaba y recibía los consejos”*, *“ella quería aprender, quería que le enseñara cosas, hacer su trabajo bien, con interés, buena actitud”*, *“que transmitía que tenía confianza en lo que estaba haciendo”*. Incluso el hecho de recibir feedback o retroalimentación por parte del reporte directo, es considerado de forma positiva *“ella era alguien que escuchaba y te daba consejo también...sabía cómo escuchar y eso era muy importante”* Por tanto, no sólo se valora una actitud receptiva y entusiasmo por aprender, si no también lo que el subordinado transmite, que en este caso para confiar es seguridad y responsabilidad.

Se puede observar este efecto positivo mencionado en la literatura que tiene la confianza en la relación empleado-supervisor y cómo un nivel de confianza vertical afecta a las acciones del empleado en la toma de decisiones (Aboyassin, 2008).

Factores para ganar la confianza: secundarios

Como temas que resuman los factores secundarios en los que se basó esta confianza en un principio, está el hecho de ver confianza recíproca por parte de los subordinados, lo cual se manifiesta en base a intuición u otro tipo de información que los subordinados comparten *“sentía que confiaba mucho en mí”*, *“hablaba mucho sobre el resto de los compañeros, lo cual en ocasiones no me gustaba mucho, pero confiaba en ella”*. Los entrevistados valoran percibir que sus reportes directos confían en ellos, para ellos es otro elemento para depositar la confianza y esperar comunicación por su parte *“es importante que sepa que si tiene cualquier problema me lo puede contar y no esconderlo hasta que sea demasiado tarde...siento decirlo, pero para mí es menos importante si comparte cosas sobre su vida privada”*.

Quedadas fuera del trabajo

De cara a compartir información personal fuera del trabajo, se obtiene mayoritariamente que simplemente se hacía en ocasiones, no de forma tan frecuente como con los compañeros al mismo nivel e incluso menos que con los supervisores.

Cambio de los factores a lo largo del tiempo

El apoyo se obtiene como tema de cara a cómo cambió esta confianza a lo largo del tiempo *“ella siempre tenía mi apoyo total, si tenía cualquier problema, si necesitaba ayuda”*. En ocasiones, el subordinado también mostraba apoyo de cara al entrevistado como supervisor *“cuando tuve un problema personal ella estuvo allí y me apoyó un montón”, “tenía que recordarle que era muy bueno en lo que hacía...él no tenía esa confianza en si mismo, no creía que fuera tan bueno.”* El apoyo por parte de los entrevistados a sus reportes directos es importante para reafirmarles y defenderles si se da la ocasión.

Cómo demuestra la confianza

Los entrevistados tardaron alrededor de 6 meses en confiar en sus subordinados, bastante menos tiempo del que a ellos les costó confiar en sus supervisores y similar al que les tomó confiar en sus compañeros. Para mostrar su confianza en los subordinados, los temas que se han obtenido son: no microgestionar y dar más tareas, *“le delegaba más cosas en lugar de microgestionarlo, pidiendo que me enseñara lo que hacía, pero si veía que ya lo había hecho y que sabía cómo hacerlo, no había necesidad de estarle preguntando todo el rato todos los detalles”, “no tenía que comprobar para saber que estaba haciendo un buen trabajo, si la tenía que defender delante de alguien lo hacía sin tener que mirar antes que estaba bien hecho,*

confiaba en su trabajo”, “le daba tareas sin que yo estuviera allí o sin estar comprobando, de forma que ella lo hiciera bajo su criterio...sin mi supervisión”. Esta confianza se refleja dando apoyo continuo a lo largo del tiempo, en ocasiones ciegamente, sin confirmar primero y aumentando la carga de responsabilidad *“le daba más tareas o se las cambiaba por otras más importantes”, “mi área es bastante competitiva, por lo que yo le enseñaba todo, todos los trucos, con quién hablar, cómo...la apoyaba en todo.”* En las respuestas obtenidas se pueden destacar los indicadores del constructo de comportamiento de confianza de reducir el control sobre el otro (Dobing, 1993), aumentar el rango de acción del poder discrecional de la otra persona o incrementar su posición (Baier, 1986), dejar recursos o autoridad en manos de la otra parte (Coleman, 1994; Shapiro, 1987).

Confianza en la organización:

Concepto de organización

Se plantea la pregunta de qué es la organización para los entrevistados, y la Generación X coincide en entenderla principalmente como el lugar de trabajo en sí mismo como un todo, *“la empresa en sí misma, de hecho, lo que viene a mi mente es el edificio en sí. Pienso en la empresa, no pienso en el grupo de personas, pienso en la compañía en sí, la estructura”, “todos, toda la gente por debajo de mi, los que están arriba, todos...la gente en las tiendas, en otros países...todos”, “el lugar de trabajo, como la empresa donde estamos y tenemos todos el mismo objetivo”*. El entendimiento más común presentado por la Generación Y, que daría lugar al segundo tema sería la primera línea, *“para mi sería el jefe jefe, no mi supervisor directo...si no más los que no están contigo, como HR, el Brand manager, District manager...de forma que para mi consideraría que la organización es todos nosotros, pero más específicamente la gente de más arriba”, “la organización para mi es la primera línea...bueno todo el mundo, al final toda la gente la influencia”, “para mi es todo, todos los compañeros...pero creo que*

empieza desde la primera línea, son ellos los que tienen que estar organizados y después organizar al resto". Los entrevistados muestran en su mayoría que su entendimiento es la organización como un todo compuesto por cada uno de los empleados, pero coinciden en comenzar mencionando la primera línea y después completarlo con el resto de empleados.

Factores para ganar la confianza: principales

Un tema de gran importancia es la estructuración y alineación en sí de la organización, *"ver los resultados, que todo está trabajando bien, que nos llevábamos bien...ver que nos intentábamos ayudar entre todos...todo era muy transparente, por eso confiaba en mi supervisor"*, *"estaban muy alineados, la primera línea muy clara, las instrucciones que daban muy claras, todo muy estructurado"*, *"estaba bien estructurado, los departamentos definidos, sus funciones"*. La transparencia también es clave, *"es importante que haya transparencia en la comunicación y que la comunicación no se perciba como comunicación corporativa intentando lavar el cerebro, sino que sea una comunicación sincera"*. En relación al ambiente laboral, la Generación Y manifiesta la importancia de un entorno en el que se sientan cómodos *"para mi es elemental un ambiente de trabajo saludable"*, *"había mucha gente joven, por eso te sentías cómodo expresando lo que pensabas, porque tenían ideas muy parecidas"*, *"la actitud de los compañeros del mismo nivel y más arriba y la dinámica en relación a la organización de las tareas"*. Es fundamental por tanto para los entrevistados el percibir que la organización tiene una adecuada estructuración a nivel de responsabilidades y directivas, y que esta información es transmitida de forma honesta y adecuada, con el fin de que los empleados sientan que saben lo que está ocurriendo y entiendan las instrucciones o determinadas decisiones de la empresa. Resulta de especial importancia adicionalmente para los miembros de la Generación Y, un entorno laboral agradable en el que se sientan cómodos con sus compañeros.

Factores para ganar la confianza: secundarios

De cara a factores menos relevantes de cara a depositar su confianza en la organización, los temas anteriormente mencionados tienen gran importancia y los elementos parecen ser todos importantes. *“para mi todo es importante, desde la cantina hasta la relación con los padres de los estudiantes”*. No obstante, la Generación X valora la percepción de la empresa en el sector como factor secundario *“el hecho de que la compañía tenga prestigio, que sea conocida y apreciada en la industria”*, *“el proyecto era bueno y la compañía estaba muy bien considerada”*, *“lo que me llamó la atención fue lo que otras personas me contaban de la empresa, más que los valores o misión de la empresa”*.

Cambio de los factores a lo largo del tiempo

A lo largo del tiempo, un tema en el que los entrevistados han ido observando progresivamente cambios ha sido la comunicación *“mejoró la transparencia en la comunicación”*, *“la comunicación ha ido cambiando, antes era como una dictadura, ahora por lo menos te escuchan, no significa que lo vayan a hacer, pero por lo menos te escuchan”*, *“con esta crisis del coronavirus, el esfuerzo por aumentar la comunicación y tener más reuniones del lado de Dirección y que se tomen el tiempo para responder a las preguntas del personal es lo que da más confianza”*. No obstante, el desarrollo profesional también es otro factor de peso para los entrevistados de ambas generaciones de cara a reafirmar o disminuir su confianza en la organización, *“cosas que he empezado a valorar ahora y que no valoraba al principio sería que hay una reunión periódica sobre ti y tu rendimiento, desarrollo profesional y aquellas políticas de la empresa que puedan tener un impacto sobre mi son habladas*

conmigo”, “me incluían en proyectos, no necesariamente relacionados con mi campo pero que me gustaban y para los que tenía conocimiento, talento y habilidades para hacerlo, y eso es importante para mi”, “el desarrollo profesional que me ofrecieron desde mi comienzo como becario.” Por ello se puede ver que conforme pasa el tiempo, el ofrecer oportunidades profesionales ya sea de desarrollo o colaboración, motiva a los entrevistados. Esto, junto una comunicación constante a lo largo del tiempo, promueve el incremento progresivo de la confianza en la organización.

Cómo demuestra la confianza

Uno de los temas surgidos en relación a la forma en que los entrevistados de ambas generaciones muestran su confianza y contento con la empresa, de forma similar a la forma en que demuestran la confianza en su supervisor, es la comunicación, *“sentía que confiaba en ellos lo suficiente como para contarles todo a nivel profesional, y mis decisiones se tenían en cuenta y eran escuchadas...confiaban en mi como profesional y en mi criterio”, “si había algo de mi vida privada que podría afectar mi vida profesional y esto hacía más difícil trabajar algún día o entregar algo a tiempo...quizá al principio intentaba hacerlo de la mejor forma al mismo tiempo pero después de un tiempo lo comunicaba para ver cómo podíamos encontrar una solución”.* Adicionalmente, para ambas generaciones esta confianza se muestra también a través del desempeño, dedicando tiempo y motivación *“trabajando mucho, trabajaba muchas horas”, “con mi motivación, mi buen trabajo...yo creía que lo podían sentir mi ilusión por trabajar ahí”, “la energía que traes al trabajo, las ideas...que quieres colaborar, crear..mostrando un montón de potencial”, “con mi dedicación continua 24 horas al día, trabajando mucho y estando disponible para todo...no tenía vida social”.* En base a esto se puede ver que, si los entrevistados confían en la organización, estos ponen a disposición de ésta su tiempo y esfuerzo y se comunican mucho mejor tratando de trabajar conjuntamente con

ella en la resolución de conflictos. Se refuerza en base a esto lo establecido por Krot y Lewicka (2012) sobre la importancia de la confianza para el bienestar del individuo en ambientes laborales, de cara a la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, reduciendo riesgos e incrementando el compromiso y la productividad del empleado. De acuerdo a la definición en la literatura del término de confianza institucional como la confianza que los empleados tienen en los procesos, tecnologías, gestión, objetivos, visión, desempeño y justicia (Ellonen et al. 2008), comprobamos en base a esta muestra que de forma general en su mayoría se basa en los procesos, la gestión y el desempeño.

6.10.4 Conclusiones

El objetivo de este capítulo es aportar conocimiento en relación a la evolución del valor de la confianza en general y encuadrándola dentro del entorno organizacional y sus relaciones. Para ello, se ha realizado el estudio en dos fases, la primera con un análisis cuantitativo de la evolución del valor en base a los datos aportados por la WVS a lo largo de las olas. Y la segunda con una investigación cualitativa a partir de entrevistas semiestructuradas en profundidad con un protocolo de saturación teórica analizando casos nuevos hasta que las variables se han repetido sin aparecer ninguna nueva. A partir de aquí, se procesa la información para obtener un listado de temas principales por etiqueta que se analizan apoyados con citas textuales de los entrevistados.

En el análisis realizado, se observa el carácter variable a lo largo del tiempo de la confianza para las generaciones X e Y estudiadas, observando el carácter dinámico de la misma de acuerdo a lo observado en la literatura previa por Wang y Vassileva, (2003) que afirmaron cómo la confianza cambia a lo largo del tiempo y de acuerdo a las experiencias. Las entrevistas permiten comprobar esta variabilidad, además de señalar cuáles son los factores más comunes

a la hora de confiar y depositar la confianza en supervisores, compañeros, subordinados y organizaciones. Es interesante y relevante de cara a la importancia del estudio, ver cómo en algunos casos un mismo factor puede tener un entendimiento diferente por parte de diferentes personas o diferentes roles en la misma persona. Dada la variabilidad del valor a lo largo del tiempo, observada ya como resultado del análisis cuantitativo, este análisis cualitativo complementario proporciona algo más de detalle e información sobre los diferentes temas en torno a los que gira la confianza para las diferentes generaciones objeto de este estudio. Se confirma adicionalmente como, aún pudiendo no entender un mismo concepto de forma idéntica, los factores valorados de cara a confiar son en su gran mayoría similares para ambas generaciones X e Y.

En base a las respuestas obtenidas a las preguntas abiertas planteadas, se observa que las tres dimensiones de confianza mencionadas en el análisis de la literatura (la integridad, benevolencia y la competencia) pueden tener diferentes roles en diferentes tipos de relaciones. Los resultados del estudio muestran que la importancia de las tres dimensiones puede también variar con las características de las relaciones: duración, tipo de colaboración, relación de amistad...El aspecto de dinamismo de la confianza se construye y desarrolla a través de las interacciones mutuas positivas (Bulent, 2000).

Las creencias en base a la confianza son el más importante pero no único determinante de la intención de confianza, y por tanto del comportamiento de la confianza. Si los reportes directos de un jefe no creen que su jefe sea competente, honesto o benevolente, la probabilidad es más reducida de que el reporte directo quiera depender de ese jefe. Debido a la importancia de las creencias de confianza, los jefes necesitarían primero probar a ser el tipo de persona que los otros consideran de confianza. Sin embargo, dado que la intención de la confianza está basada primariamente en las percepciones (creencias) o el merecimiento de la confianza, se

debe prestar atención a tener un comportamiento y presentarse de formas consistentes con las creencias de la confianza. Mcknight y Chervany (1996) afirman que “a lo largo del tiempo, la experiencia que los subordinados tienen con sus supervisores permite ver si este comportamiento es verídico”.

Asimismo, se ha observado que el componente afectivo (confianza, seguridad), lleva al desarrollo de sentimientos hacia la persona en la que se confía. Estos sentimientos son difícilmente separados dada la naturaleza humana, por lo que si un empleado esta cómodo con su jefe, es más probable que también consideren que su jefe es benévolo hacia ellos. Por esto los supervisores deberían dedicar tiempo a desarrollar ciertas relaciones personales positivas con sus subordinados de forma que estos se sientan cómodos y seguros con ellos (Gabarro, 1987).

Se ha podido ver el desarrollo de una buena relación con otra persona mediante el incremento gradual del comportamiento de confianza, mientras al mismo tiempo disminuyen las “medidas de control” de cara a la otra persona. Esto se ha observado en las relaciones con el supervisor, compañero e incluso subordinado. La reducción de estas medidas de control implica menores comprobaciones en la otra persona, pasando también de una relación formal a otra más personal e informal. La informalidad podría indicar que la otra persona puede ser de confianza, pudiendo tener efectos positivos en la autoestima de la persona en la que se confía. De acuerdo a Locke et al. (1988), el comportamiento de confianza de un jefe hacia un empleado puede motivar al empleado, ya que el ser controlados llega a ser muy desmotivador, generando un sentimiento descalificatorio (Kohn, 1993). Estas medidas de control dan la impresión al subordinado de que no son confiados.

Strickland (1958) establece que la monitorización de empleados en el rol de subordinados (mecanismo empleado para reducir el riesgo, de acuerdo a Johnson et al., 2002) llevó a confiar

menos en la persona. Whitener et al. (1998) establecieron que ganar la confianza de los subordinados puede suponer para el supervisor depositar la confianza inicialmente. En un estudio del juego dilema del prisionero, Malhotra y Murnighan (2002) concluyeron que los individuos que inicialmente interactuaron bajo un acuerdo vinculante, lo que minimiza el riesgo de no reciprocidad, tenían menos probabilidad de cooperar cuando este acuerdo se rescindía que aquellos individuos que actuaron sin el control del pacto. Un beneficio adicional puede ser que aquellos supervisores que aprenden a confiar y actúan en base a esa confianza, mejoran su propia percepción del su merecimiento. Cuando los entrevistados son cuestionados en relación a su práctica como supervisores, se muestran orgullosos de cómo son capaces de dar esta confianza de forma gradual llegando al punto de no revisar el trabajo de sus subordinados y defenderlos por defecto. Como ya se mencionó en el tema correspondiente, se puede ver coincidencias entre estos factores siendo valorados cuando ellos son subordinados y el hecho de que ellos lo hacen también cuando son supervisores.

En relación a la dinámica de confianza y poder, los supervisores tienen el poder de acuerdo a su posición. No obstante, lo ideal es no desalentar a sus empleados a través de los comportamientos de confianza del supervisor, es decir, a través de la dependencia del supervisor en ellos. Esto equilibra lo que normalmente es una relación de poder asimétrica entre empleados y supervisores, en la que el supervisor domina.

En una situación de dominio, el empleado se siente inseguro alrededor del jefe. Y de la misma forma aceptarán menor influencia por parte del supervisor. Esto llevará al empleo de mecanismos de control por parte del jefe, desencadenando cada vez menores niveles de creencias e intenciones de confianza (Zand, 1972). Un uso benevolente del poder y control comunica que el supervisor es beneficioso de cara al desarrollo de la relación de confianza.

Igualmente, la confianza recíproca surge como tema, ya que los entrevistados la valoran de cara a confiar en su subordinado. Si ellos sienten que el subordinado confía en ellos, ellos tienden a confiar también. Dado que la confianza se construye o destruye a través de interacción iterativa recíproca, el periodo inicial de la relación es crucial, como ya vimos al principio del capítulo de acuerdo a la fase inicial de construcción de confianza (Karjaluoto et al., 2008). Para comenzar de forma adecuada, los supervisores o entrevistados con reportes directos deberían comenzar cada relación laboral con una mentalidad de confiar hasta que se demuestre lo contrario, conocido como decisión situacional de confianza (Mcknight y Chervany, 1996). En otras palabras, los entrevistados en estas posiciones de autoridad pueden tomar pequeños riesgos iniciales controlados para mostrar este deseo de tener una relación de confianza. Esto proporciona a la relación una oportunidad para continuar con la dinámica de incremento de confianza, en lugar de retroceder con una dinámica de reducción de confianza. Los resultados de la confianza inicial deben evaluarse para asegurar que los comportamientos de confianza estarán presentes en el futuro, bajo condiciones de riesgos mayores.

Si el empleado tiene predisposición a no confiar, podrán interpretar la comunicación por parte del jefe de una forma más escéptica. Por tanto, el supervisor deberá tomar medidas adicionales para cambiar estas tendencias desarrollando una relación personal con estos individuos y comunicando claramente la intención positiva de la que parten las instrucciones.

Adicionalmente, es conveniente recordar como hemos visto anteriormente, que la confianza es dinámica, y que cambia a lo largo del tiempo y de acuerdo a las experiencias, según Wangand y Vassileva (2003). El establecimiento de la confianza siempre debe valorar esta naturaleza dinámica, lo que implica una continua evaluación del merecimiento de la confianza de las partes.

Este estudio refuerza la importancia de un mejor entendimiento de los diferentes factores que tienen lugar en las relaciones de confianza en las organizaciones. Supervisores y subordinados son compañeros en el intercambio social. Si alguno de los miembros muestra desconfianza, es difícil poder maximizar los potenciales beneficios de la relación. En la literatura se encuentran recomendaciones a los supervisores para establecer relaciones de confianza con los subordinados (Mayer y Gavin, 2005). Sin embargo, estos resultados demuestran que los líderes efectivos necesitan, no sólo ganar la confianza de sus subordinados, si no también aprender a confiar en sus subordinados. Específicamente se observa que cuando los supervisores confían en sus subordinados, obtienen empleados que son más productivos, están dispuestos a trabajar más allá de sus responsabilidades y permanecer en el puesto durante periodos de tiempo más largos.

Es necesario también tener en cuenta que un comportamiento poco ético por parte de la empresa rompe la confianza. El hecho de que una empresa se comporte éticamente en sí, no lleva a la confianza, ya que no se produce esta confianza si sus acciones no son conocidas. De ahí que una adecuada comunicación y transparencia posibiliten la supervivencia a las diferentes corrientes de información que se generan sobre la organización, generando esta confianza (Castells, 2011).

CAPITULO 7: CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones finales

Para dar respuesta a las preguntas planteadas sobre la continuidad a lo largo del tiempo de los valores laborales por parte de las diferentes generaciones, con especial atención a las generaciones X e Y al ser las más numerosas en el mercado laboral, hemos efectuado un análisis cuantitativo de la percepción de los valores laborales en base a los datos de la WVS, completándolo con un análisis cualitativo del valor de la confianza, y dentro de un contexto proporcionado por los perfiles de los entrevistados y el entorno histórico y económico global y local existente para las diferentes olas de las encuestas.

En el primer análisis cuantitativo, hemos comparado la evolución de los valores laborales a lo largo del tiempo para la Generación X en España y encontrado que los valores laborales evolucionan a lo largo del tiempo. Para corroborar este resultado, hemos comparado la evolución de los mismos valores a lo largo del tiempo para la generación Boomer, y hemos llegado a la misma conclusión. Por tanto, podemos extrapolar que los valores laborales cambian a lo largo del tiempo para cualquier generación y afirmar que de acuerdo a esto, los valores de la generación Millennial española también evolucionarán en los siguientes años.

En base a lo anterior, el resultado de este estudio refuerza los resultados de Clark et al. (2010), Kowske et al. (2010), Jin y Rounds (2012), Constanza et al. (2012), Becton et al. (2014) en los que se concluye esta inexistencia de diferencias generacionales.

Por tanto, sería ineficiente y potencialmente contra productivo a largo plazo para las empresas invertir gran cantidad de tiempo y recursos para revolucionar el lugar de trabajo y la gestión del talento, bajo la suposición de que hay diferencias generacionales de cierta

magnitud. Adaptaciones más marginales por parte del reclutamiento y estrategias de retención a corto plazo serían las medidas más efectivas para la gestión de la fuerza de trabajo actual.

En el segundo análisis cuantitativo, hemos comparado en un punto temporal concreto los mismos valores del test uno para los Millennials de España con la Generación X, para ver las diferencias entre la percepción que cada generación presenta de los diferentes valores. De esta forma, determinamos cómo de diferentes o similares son estas generaciones en base a estos valores, y obtenemos que tienen en común la mayoría, siendo en esencia similares. En base a esto, asumimos que los valores de los Millennials cambiarán a lo largo del tiempo de la misma forma que lo han hecho para las generaciones precedentes.

Como segunda parte de este segundo análisis, se comparan los valores de los Millennials en España con los valores de los Millennials de EE.UU y Filipinas. Se obtienen resultados muy similares entre los tres grupos, reflejando una percepción similar de los valores laborales entre esta generación Millennial. Con este resultado, podemos concluir que los Millennials son una generación global y por tanto extrapolar nuestra conclusión del primer y segundo análisis a todos los países. Con la actualización de la ola 7 con información para EE.UU y Filipinas, se reafirma esta globalidad de la generación Millennial, siendo que ambos países muestran una similar valoración para preguntas relacionadas con valores laborales.

A través de la investigación desarrollada en esta tesis doctoral, hemos comprobado que el comportamiento actual de las empresas se basa en la asunción en base a la información proveniente de los medios de comunicación de que los Millennials son muy diferentes de las generaciones previas. Algunas organizaciones han comenzado a implementar programas e intervenciones en un intento de capitalizar esas supuestas diferencias generacionales (Shapira, 2009). Sin embargo, tras comparar los valores laborales de los Millennials y Generación X,

encontramos varianzas no significativas entre los dos grupos. Es por esto que creemos que las asunciones de estas empresas son incorrectas, y que se basan en potencialmente un cliché y generalizaciones realizadas por los medios de comunicación, ya que se ha podido observar en los análisis que las dos generaciones son de hecho en esencia similares.

Los datos presentados refuerzan la premisa de que una revolución del mercado laboral basada en supuestas diferencias generacionales no es realmente necesaria, siendo más bien contraproducente.

Estamos de acuerdo con lo ya sugerido por la literatura existente al respecto sobre su entendimiento como un tema de cultura corporativa, formando parte de la asimilación y socialización en el lugar de trabajo (Ferri-Reed, 2010; Joshi et al. 2011). Ciertos académicos como Arsenault (2004), incluso consideran este tema como perteneciente a la diversidad, debiendo por tanto ser trabajado desde la gestión de recursos humanos. Esta percepción del tema de las diferencias generacionales en el lugar de trabajo se alinea con el entendimiento de más investigadores como Moorhead y Griffin (2008), que lo perciben como esencialmente un tema de cambio de gestión que se debe afrontar a través de procesos cambiantes.

Teniendo en cuenta las teorías y conceptos examinados al principio de la tesis sobre cultura, y los resultados de este estudio, resulta evidente la importancia de los procesos de comunicación, así como el estilo de liderazgo y gestión de las empresas, y de que estos sean flexibles y estén en continua revisión y actualización de acuerdo a la composición de su fuerza laboral. La comunicación es el instrumento utilizado para definir la cultura, y también para transmitirla. Como Schein (1985) concluye tras considerar los diferentes autores y su tratamiento de la cultura empresarial, ésta está integrada por las normas de conducta, la

filosofía, las reglas de juego, los comportamientos habituales de los integrantes de la organización y el clima laboral. Es por esto que es necesario considerar la cultura organizacional dentro de la sociedad en la que se encuentra y tener en cuenta que la organización es un sistema social y la cultura compartida da un significado a los objetivos de los trabajadores, favoreciendo la creación de conductas útiles para el logro de los objetivos colectivos (Stefanova y Lucas, 2006). Para que los trabajadores permanezcan en la organización, es esencial que ésta presente unos valores con los que los empleados se puedan identificar.

Las estrategias existentes por parte de las organizaciones están generalmente dirigidas al reclutamiento, retención y motivación de los miembros de las diferentes generaciones e incluyen o sugieren enfoques específicos para cómo los miembros de las diferentes generaciones deberían ser tratados. Un enfoque más efectivo podría ser realizar una evaluación de las necesidades que se centre en las diferencias observadas entre los individuos y desarrolle intervenciones basadas en características identificadas durante este proceso, en lugar de dejarse guiar por generalizaciones sobre grandes colectivos de empleados basadas en su pertenencia a una cierta generación.

Adicionalmente, y como se obtiene del análisis cuantitativo y cualitativo dedicado al valor de la confianza, ésta cambia a lo largo del tiempo. Las organizaciones deben dedicar cierto esfuerzo a entender en su caso particular qué motiva la confianza de sus empleados de la forma más personalizada posible y de forma periódica, vista la evolución que este valor tiene. Es importante realizar un seguimiento a lo largo del tiempo de los integrantes de la organización para asegurar que la cultura sigue siendo un elemento de cohesión, las medidas o políticas existentes son de aplicación y que siguen siendo de relevancia y aportando valor a sus

empleados. Un buen clima laboral será resultado de una buena relación entre supervisores, subordinados y compañeros.

7.2 Recomendaciones a las organizaciones

En base a la información del punto anterior y el análisis más profundo realizado en el apartado cualitativo de la investigación sobre el valor de la confianza, podemos concluir al respecto que, dada la situación de poder, la organización debe asegurar que los empleados saben de la efectividad de las medidas de protección de la compañía (como procesos justos). Esto hará que los empleados se sientan más seguros en el entorno laboral, posibilitando que confíen en su entorno. La organización debe asegurarse igualmente de que los roles están claramente definidos en la organización, de forma que el personal se sienta a gusto en sus roles. Cambios importantes tales como reestructuraciones deben ser llevados a cabo acompañados de transparencia y adecuada comunicación, y los despidos deben minimizarse (y justificar su motivación de forma adecuada), de forma que se proporcione este sentimiento de entorno seguro para los trabajadores.

En términos de culturas organizacionales, y basándonos en la tipología presentada previamente de Cameron y Quinn (2005), las culturas más afines a la sociedad actual y a los resultados de las preferencias de las diferentes generaciones, sería la cultura tipo clan caracterizada por la amplia socialización, la participación, la confianza mutua y el trabajo en equipo, donde los miembros comparten creencias y valores, y la cultura de tipo innovadora, caracterizada por la creatividad, el dinamismo, la flexibilidad y la innovación, aceptando los riesgos en la toma de decisiones. La cultura tipo clan tiene la particularidad de configurarse como una gran familia, lo que anima a los miembros a compartir libremente vivencias y creencias. Ambas culturas cuentan por tanto con sistemas de comunicación como parte de su

identidad, los cuales posibilitan una cierta flexibilidad, el intercambio de opiniones y la proactividad a la hora de comunicar información.

Las decisiones que van tomando las organizaciones a lo largo de su vida forman su identidad y su carácter, de modo que su comportamiento puede ser predecible. Es de gran importancia que estas sean comunicadas con la mayor rapidez posible y de forma transparente e informada.

Cuando una organización ha generado las disposiciones o costumbres requeridas para tomar buenas decisiones, quienes se relacionan con ella pueden esperar que actúe de acuerdo con los fines esperados por la sociedad y, por tanto, llegar a la conclusión de que es una organización digna de confianza (Fukuyama, 1995). Es por esto por lo que es buena práctica por parte de la organización adoptar aquellos comportamientos que lleven al cumplimiento de los fines de la organización, ya que de forma inevitable va a tener que decidir a lo largo de su vida cómo actuar para alcanzarlos. Incorporar de la forma más ágil posible pautas de actuación éticas de cara a la consecución de esos fines, ahorra energía a la empresa, al evitarle esfuerzo en cambios de costumbres ya adquiridas que no son conformes con lo que espera la sociedad (Cortina et al. 2003).

Las organizaciones necesitan dar pasos hacia el aumento, tanto del merecimiento de la confianza por parte de los supervisores, como de la voluntad de éstos de actuar de una forma prudente de cara a depositar confianza. Los académicos han sugerido que ciertas prácticas de gestión afectan al desarrollo de la confianza en el supervisor (Robinson y Rousseau, 1994; Whitener, 1997). Estas prácticas de desarrollo de la confianza implican intercambio de información y el empoderamiento de los empleados (Cummings, 1983; Deluga, 1994; Folger y Konovsky, 1989; Whitener, 1997), lo que pone al supervisor en una posición más vulnerable. Ayudar a los supervisores a aprender a usar estos procedimientos de forma adecuada puede ser

una forma de construir confianza mutua, llevando por tanto a una comunicación más abierta, clave para el entendimiento y éxito de la organización.

Asimismo, el desarrollo de políticas que promuevan la identificación del trabajador con sus objetivos y su desarrollo en la posición propiciando adecuadas oportunidades de desarrollo a nivel profesional y personal, son de gran valor para establecer esta relación de confianza con el empleado y facilitar la eficiencia en sus operaciones.

7.3 Limitaciones y futuras investigaciones

La limitación en los periodos de tiempo y número de sujetos en la muestra de acuerdo con la WVS, ha condicionado la posibilidad de aumentar el volumen de población objeto de estudio. No obstante, a pesar de esto, se han obtenido resultados de interés que motivan a un desarrollo ulterior de este trabajo en diferentes direcciones.

En base a los datos disponibles de la encuesta, podría ser de interés una ampliación del estudio incluyendo más países de diferentes niveles económicos para explorar más en profundidad la influencia de factores como el nivel de desarrollo o situación social y/o política. Sería de gran valor también ampliar el estudio con la generación Z cuando esté más incorporada en el mercado laboral con el fin de estudiar también la evolución de sus valores y factores de confianza en este mercado. De esta forma se podrá comprobar si se mantiene en línea con sus generaciones precedentes. Asimismo, y dada la conclusión obtenida de que las generaciones mantienen estos valores en esencia similares, no se puede asumir que por pertenecer a una determinada generación se van a tener ciertos comportamientos o expectativas, pero esto se concluye asumiendo las generaciones como han sido definidas al comienzo del estudio, de forma que las más grandes (Baby Boomers, X) son consideradas como tal. No obstante, y dado que la teoría generacional como ciencia social sigue en constante evolución, resulta de interés continuar el estudio de la generación en sí y en base a qué van siendo definidas.

En esta misma línea, nos preguntamos en la actualidad si la siguiente generación como tal, amplia y globalmente aceptada, se basará en un periodo temporal o tras el gran acontecimiento mundial que está teniendo lugar con la pandemia existente, podremos hablar de una nueva generación post COVID. De este punto puede surgir también otra línea de investigación tratando de medir y hacer seguimiento de la evolución del impacto y la magnitud de un acontecimiento global, ya que a lo largo de la historia hemos contado con diferentes eventos críticos como la crisis económica de 2008 o la Gran Depresión volviendo siempre a una situación estable donde los comportamientos se estabilizan y vuelven a niveles anteriores al evento en sí. Por tanto, un mejor entendimiento de qué es lo que hace a estos eventos críticos como tal, junto con el seguimiento de su impacto en la población y respuesta de la misma, puede aportar gran claridad al respecto.

Asimismo, ampliar el estudio sobre el valor de la confianza por sectores para obtener conclusiones más específicas que proporcionen una guía más concreta a un sector determinado ya sea público o privado, puede resultar de gran aplicación.

Es evidente que la naturaleza de las normas sociales y culturales, los modelos de consumo y el comportamiento y motivación humana seguirán evolucionando, pero es importante para la sociedad en general y las empresas en particular seguir de cerca esta evolución, evitando generalizaciones, para anticiparse y ser parte de la misma. Sólo de esta forma se logrará no quedarse atrás y disponer de las mejores garantías de éxito.

Final Conclusions

In order to answer the questions posed about the continuity over time of work values by the different generations, with special attention to generations X and Y as they are the most numerous in the labor market, we have carried out a quantitative analysis of the perception of work values based on the WVS data, completing it with a qualitative analysis of the value of trust, and within a context provided by the profiles of the interviewees and the global and local historical and economic environment existing for the different waves of the surveys.

In the first quantitative analysis, we compared the evolution of labor values over time for Generation X in Spain and found that labor values evolve over time. To corroborate this result, we have compared the evolution of the same values over time for the Boomer generation, and we have reached the same conclusion. Therefore, we can extrapolate that work values change over time for any generation and state that according to this, that the values of the Spanish Millennial generation will also evolve in the following years.

Based on the above, the result of this study reinforces the findings of Clark et al. (2010), Kowske et al. (2010), Jin and Rounds (2012), Constanza et al. (2012), Becton et al. (2014) concluding this non-existence of generational differences. Therefore, it would be inefficient and potentially counterproductive in the long run for companies to invest a great deal of time and resources to revolutionize the workplace and talent management practices under the assumption of generational differences of some magnitude. Therefore, more marginal adaptations on the side of recruiting and short-term retention strategies would be the most effective measures for managing today's workforce.

In the second quantitative analysis, we have compared at a specific time point the same values from test one for Millennials in Spain with Generation X, to see the differences between

the importance that each generation has given to the different values. In this way, we determine how different or similar these generations are based on these values, and obtain what most of them have in common, being similar in essence. Based on this, we assume that the values of Millennials will change over time in the same way that they have for previous generations.

As a second part of this second analysis, we compare the values of Millennials in Spain with the values of Millennials in the USA and Millennials in the Philippines. Very similar results are obtained between the three groups, reflecting a similar perception of work values among this Millennial generation. With this result, we can conclude that Millennials are a global generation and therefore extrapolate our conclusion from the first and second analysis to each country. With the update of wave 7 with information for USA and the Philippines, this globality of the Millennial generation is reaffirmed, with both countries showing similar ratings for questions related to work values.

Through the research developed in this doctoral thesis, we have found that the current behavior of companies is based on the assumption, based on information from the media, that Millennials are very different from previous generations. Therefore, if they want to be and remain competitive, they must adapt quickly. Some organizations have begun to implement programs and interventions in an attempt to capitalize on these supposed generational differences (Shapira, 2009). However, after comparing the work values of Millennials and Generation X, we found non-significant variances between the two groups. This is why we believe that the assumptions of these companies are incorrect, and that they are based on potentially cliché and generalizations made by the media, since it has been observed in the analyses that the two generations are in fact similar in essence. The data presented reinforce the premise that a labor market revolution based on alleged generational differences is not really necessary, being rather counterproductive.

We agree with what has already been suggested by the existing literature on the subject regarding its understanding as a corporate culture issue, being part of assimilation and socialization in the workplace (Ferri-Reed, 2010; Joshi et al. 2011). Some academics, such as Arsenault (2004), even consider this issue as belonging to diversity, and therefore it should be worked on from human resources management. This perception of the issue of generational differences in the workplace is aligned with the understanding of more researchers such as Moorhead and Griffin (2008), who perceive it as essentially a management change issue to be addressed through changing processes.

Taking into account the theories and concepts examined at the beginning of the thesis on culture, and the results of this study, it is evident the importance of the communication processes, as well as the leadership and management style of the companies, and that these are flexible and in continuous revision and update, according to the composition of its workforce. Communication is the instrument used to define culture, and also to transmit it. As Schein (1985) concludes after considering the different authors and their treatment of corporate culture, it is made up of the norms of conduct, the philosophy, the rules of the game, the habitual behaviors of the members of the organization and the work climate. This is why it is necessary to consider the organizational culture within the society in which it is located and take into account that the organization is a social system and the shared culture gives meaning to the objectives of the employees, favoring the creation of useful behaviors for the achievement of the collective objectives (Stefanova and Lucas, 2006). For employees to remain in the organization, it is essential that the organization has values with which employees can identify.

Existing strategies from organizations are generally aimed at recruiting, retaining and motivating members of different generations and include or suggest specific approaches to how members of different generations should be treated. A more effective approach might be to conduct a needs assessment that focuses on observed differences between individuals and develop interventions based on characteristics identified during this process, rather than being guided by generalizations about large groups of employees based on their belonging to a certain generation.

In addition, as obtained from the quantitative and qualitative analysis of the value of trust, trust changes over time. Organizations should devote some effort to understand in their particular case what motivates the trust of their employees in the most personalized way possible and on a regular basis, given the evolution of this value. It is important to follow up over time with the members of the organization to ensure that the culture remains a cohesive element, that the existing measures or policies are applicable and that they continue to be relevant and provide value to its employees. A good work climate will be the result of a good relationship between supervisors, subordinates and peers.

Recommendations to the Organizations

Based on the information in the previous point and the deeper analysis conducted in the qualitative section of the research on the value of trust, we can conclude in this regard that, given the power situation, the organization must ensure that employees are aware of the effectiveness of the company's protective measures (such as fair processes). This will make employees feel more secure in the work environment, enabling them to trust their environment. The organization must also ensure that roles are clearly defined in the organization, so that staff

feel comfortable in their roles. Major changes such as restructuring should be carried out with transparency and proper communication, and layoffs should be minimized (and their motivation adequately justified), so as to provide this feeling of a secure environment for employees.

In terms of organizational cultures, and based on the typology previously presented by Cameron and Quinn (2005), the cultures most in line with today's society and the results of the preferences of the different generations, would be the clan-type culture characterized by broad socialization, participation, mutual trust and teamwork, where members share beliefs and values, and the innovative type culture, characterized by creativity, dynamism, flexibility and innovation, accepting risks in decision making. The clan-type culture has the particularity of being configured as a large family, which encourages members to freely share experiences and beliefs. Both cultures therefore have communication systems as part of their identity, which enable a certain flexibility, the exchange of opinions and proactivity when communicating information.

The decisions that organizations take throughout their time, shape their identity and character, so their behavior can be predictable. It is of great importance that these decisions are communicated as quickly as possible and in a transparent and informed manner.

When an organization has generated the dispositions required to make good decisions, those who relate to it can expect it to act in accordance with the ends expected by society and, therefore, conclude that it is a trustworthy organization (Fukuyama, 1995). This is why it is good practice for the organization to adopt those behaviors that lead to the fulfillment of the organization's goals, since it will inevitably have to decide throughout its life how to act in order to achieve them. Incorporating, as quickly as possible, ethical guidelines for the achievement of these goals saves the company energy, since it avoids the effort of changing

already acquired habits that are not in accordance with what society expects (Cortina et al. 2003).

Organizations need to take steps toward increasing both the trustworthiness of supervisors and the willingness of supervisors to act in a trustworthy manner. Scholars have suggested that certain management practices affect the development of trust in the supervisor (Robinson and Rousseau, 1994; Whitener, 1997). These trust development practices involve information sharing and employee empowerment (Cummings, 1983; Deluga, 1994; Folger and Konovsky, 1989; Whitener, 1997), which puts the supervisor in a more vulnerable position. Helping supervisors learn to use these procedures appropriately can be a way to build mutual trust, thus leading to more open communication, key to organizational understanding and success.

Likewise, the development of policies that promote employee identification with their objectives and their development in the position, providing adequate opportunities for professional and personal development, are of great value in establishing this relationship of trust with the employee and facilitating efficiency in their operations.

Limitations and future research

The limitation in the time periods and number of subjects in the sample according to the WVS, has conditioned the possibility of increasing the volume of the population under study. However, in spite of this, interesting results have been obtained that motivate further development of this work in different directions.

Based on the data available from the survey, it could be of interest to extend the study to include more countries of different economic levels in order to further explore the influence of factors such as level of development or social and/or political situation. It would also be of great value to extend the study to Generation Z when they are more incorporated into the labor

market, in order to study the evolution of their values and factors of trust in this market. In this way, it will be possible to see if they stay in line with their previous generations. Likewise, and given the conclusion obtained that the generations maintain these intrinsically similar values, it cannot be assumed that by belonging to a certain generation one is going to have certain behaviors or expectations, but this is concluded by assuming the generations as they have been defined at the beginning of the study, so that the bigger ones (Baby Boomers, X) are considered as such. Nevertheless, and given that generational theory as a social science is constantly evolving, it is of interest to continue the study of the generation itself and the basis on which it is being defined.

In the same context, we are currently wondering whether the next generation as such, broadly and globally accepted, will be based on a temporary period or after the great global event that is taking place with the existing pandemic, we can speak of a new post-COVID generation. From this point may also arise another line of research trying to measure and track the evolution of the impact and magnitude of a global event, since throughout history we have had different critical events such as the economic crisis of 2008 or the Great Depression always returning to a stable situation where behaviors stabilize and return to levels prior to the event itself. Therefore, a better understanding of what makes these critical events as such, together with the monitoring of their impact on the population and its response, can provide great clarity in this regard.

Also, extending the study on the value of trust by sector to obtain more specific conclusions that provide more concrete guidance to a given sector, whether public or private, may prove to be of great application.

It is clear that the nature of social and cultural norms, consumption patterns and human behavior and motivation will continue to evolve, but it is important for society in general, and

companies in particular, to follow this evolution closely, avoiding generalizations, in order to anticipate and be part of it. This is the only way to avoid being left behind and to have the best guarantees of success.

BIBLIOGRAFÍA

Aboyassin, N. A. (2008). Managers' belief in employees' job and psychological readiness and employees' participation in decision making. *International Journal of Commerce and Management*.

Accenture (2013). https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Outlook/Documents/1/Accenture-Outlook-Who-Are-Millennial-Shoppers-What-Do-They-Want-Retail.pdf

Adams, S. J. (2000). Generation X: How understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, 45(1), 26.

Adu, P. (2019). A step-by-step guide to qualitative data coding. Routledge.

Agudo, L. F., Domínguez, Á. G., & Arceiz, F. J. L. (2012). El Ahorro en los hogares de España. *Análisis Financiero*, 120, 19-32.

Aljazzaf, Z. M., Perry, M., & Capretz, M. A. (2010). Online trust: Definition and principles. In 2010 Fifth International Multi-conference on Computing in the Global Information Technology (163-168). IEEE.

Alsop, R. (2008). The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace. John Wiley & Sons. An introduction to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Alonso, E. (1988). Entre el pragmatismo y el pansemiologismo. Notas sobre los usos (y abusos) del enfoque cualitativo en sociología. *REÍS*, 43.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of marketing*, 54(1), 42-58.

Armstrong, Elizabeth. A., and Hamilton, Laura T. (2013). Paying For The Party: How College Maintains Inequality. Harvard University Press.

Arnett, J. J. (1997). Young people's conceptions of the transition to adulthood. *Youth & Society, 29*(1), 3-23.

Arnett, J. J. (1998). Learning to stand alone: The contemporary American transition to adulthood in cultural and historical context. *Human development, 41*(5-6), 295-315.

Arnett, J. J. (2007). Emerging adulthood: What is it, and what is it good for?. *Child development perspectives, 1*(2), 68-73.

Aronson, P., Callahan, T., & Davis, T. (2015). The transition from college to work during the great recession: Employment, financial, and identity challenges. *Journal of Youth Studies, 18*(9), 1097-1118.

Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. WW Norton & Company.

Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences. *Leadership & Organization Development Journal*.

Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2002). When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. *Journal of Marketing, 66*(3), 61-81.

Baier, A. (1986). Trust and antitrust. *Ethics, 96*(2), 231-260.

Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995). Changing the role of top management: beyond systems to people. *Harvard Business Review, 73*(3), 132-142.

Becker, H. A. (1992). *Dynamics of Cohort and Generations Research: Proceedings of a Symposium Held... 1991 at the University of Utrecht, The Netherlands*. Thesis Pub.

Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 44*(3), 175-189.

Belda, P. R. (2012). Satisfacción laboral de los asalariados en España. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 14*, 137-158.

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.

Berscheid, E. (1994). Interpersonal relationships. *Annual review of psychology*, 45(1), 79-129.

Beutel, A. M., & Marini, M. M. (1995). Gender and values. *American sociological review*, 436-448.

Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507.

Bhattacharjee, A. (2002). Individual trust in online firms: Scale development and initial test. *Journal of management information systems*, 19(1), 211-241.

Biswas, S., & Varma, A. (2012). Linkages between antecedents of in-role performance and intentions to quit: an investigation in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 987-1005.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1982). Qualitative research for education: An intro. *Qduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.

Bolser, K & Gosciej, R. (2015). Millennials: Multi-Generational Leaders Staying Connected. *Journal of Practical Consulting*, 5(2), 1-9.

Bolton, S., Houlihan, M., Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee relations*.

Bonoma, T. V. (1976). Conflict, cooperation and trust in three power systems. *Behavioral Science*, 21(6), 499-514.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital, 241-258.

Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative research*, 8(1), 137-152.

Bradford, F. W. (1993). Understanding 'generation X'. *Marketing Research*, 5(2), 54-55.

Bretz Jr, R. D., & Judge, T. A. (1992). The relationship between person-organization fit and career success.

Brewer, J., & Hunter, A. (1989). *Multimethod research: A synthesis of styles*. Sage Publications, Inc.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (9). Sage.

Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1977). Work values as moderators of perceived leader behavior-satisfaction relationships. *Sociology of work and occupations*, 4(1), 99-112.

Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1995). Organizations with trust: A theoretical perspective. *Research in negotiations*, 5.

Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1996). The organizational trust inventory (OTI).

Bryant, P., & Bryant, J. A. (2005). Adolescents and the internet. *Adolescent medicine clinics*, 16(2), 413.

Bryman, A., Becker, S., & Sempik, J. (2008). Quality criteria for quantitative, qualitative and mixed methods research: A view from social policy. *International journal of social research methodology*, 11(4), 261-276.

Bulent, M., (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A Turkish case. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 205-214.

Burke, M. J. (2008). On the skilled aspect of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 70-71.

Burnett, J. (2016). *Generations: The time machine in theory and practice*. Routledge.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison Wesley, Reading, MA.

Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471-494.

Carver, L., & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of nursing management*, 16(8), 984-991.

Castells, M. (2011). *The rise of the network society* (Vol. 12). John Wiley & Sons.

Catalano, A. (2019). *Cambio tecnológico y futuro del trabajo*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/--ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_734829.pdf

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.

Cherrington, D. J. (1980). *The work ethic: Working values and values that work*. Amacom.

Chou, E. Y., Halevy, N., & Murnighan, J. K. (2011). The relational costs of complete contracts. In IACM 24th Annual Conference Paper.

Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2).

Clark, W. R., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.

Cogin, J. (2012). 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.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Routledge.

Coleman, J. S. (1994). Foundations of social theory. Harvard university press.

Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: an overview of cognitive methods. *Quality of life research*, 12(3), 229-238.

Collins, M. H., Hair, Jr, J. F., & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect. *Human resource development quarterly*, 20(1), 21-41.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909.

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2013). <https://www.cnmc.es>

Conde, F. (1990). Un ensayo de articulación de las perspectivas cuantitativa y cualitativa en la investigación social. *Reis*, 91-117.

Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships. *Personnel Review*.

Cooper, J. M. (2015). *Freelance Nation: Work When You Want, Where You Want. How to Start a Freelance Business*. Advantage Media Group.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.

Corning, A., & Schuman, H. (2015). Generations and collective memory. University of Chicago Press.

Corritore, C. L., Wiedenbeck, S., & Kracher, B. (2001, March). The elements of online trust. In CHI'01 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (504-505).

Cortina, A., Orts, A. C., & Marzá, D. G. (2003). Razón pública y éticas aplicadas: los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista. Tecnos.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.

Covey, S.R. (1989), *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, Simon & Schuster, London

Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review*, 9(1), 16-22.

Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.

Costa, C., & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control interrelations: New perspectives on the trust—control nexus. *Group & Organization Management*, 32(4), 392-406.

Crockett, A., & Voas, D. (2006). Generations of decline: Religious change in 20th-century Britain. *Journal for the scientific study of religion*, 45(4), 567-584.

Cummings, L. L. (1983). Performance-evaluation systems in context of individual trust and commitment. *Performance measurement and theory*, 89, 93.

Currall, S. C., & Judge, T. A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational behavior and Human Decision processes*, 64(2), 151-170.

Daignault, M., Shepherd, M., Marche, S., & Watters, C (2002). Enabling Trust Online, in Proceedings of the 3rd International Symposium on Electronic Commerce (ISEC'02: Halifax, NS, Canada, 3-12.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.

Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications. University of Minnesota press.

De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?. *Journal of business and psychology*, 25(2), 293-302.

Deal, J. J. (2007). Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground (Vol. 35). John Wiley & Sons.

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.

Deloitte Millennial Survey (2018)
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.

Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. *European Management Journal*, 31(5), 478-494.

Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review, 18*(3), 180-187.

Deutsch, M (1973) *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes.* New Haven, C.T: Yale University Press

Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of conflict resolution, 2*(4), 265-279.

Dey, I. (1993). *Creating categories. Qualitative data analysis.* london: Routledge.

Díaz-Plaja, G. L., & Díaz-Plaja, G. (1974). *La condición emigrante: los trabajadores españoles en Europa* (Vol. 63). Editorial Cuadernos Para El Dialogo.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science, 12*(4), 450-467.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology, 87*(4), 611.

Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2009). The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance. *Journal of Management, 35*(1), 136-157.

Dobing, B. (1993). *Building Trust in User-analyst Relationships.* Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.

Dobing, B. R. (1994). *Building trust in user-analyst relationships.*

Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology, 70*(3), 219-240.

Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.

Duggan, W. (2015). China's millennial monetization is coming. *Yahoo finance*.

Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351.

Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(1), 105-126.

Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British journal of sociology*, 56(4), 559-577.

Edwards, SM, Li, H. & lee, J.H.(2002) forced exposure and psychological reactance: antecedents and consequences of the perceived intrusiveness pop-up ads. *Journal of Advertising*, 31(3), 83-95.

Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4.

Eliason, S. R., Mortimer, J. T., & Vuolo, M. (2015). The transition to adulthood: Life course structures and subjective perceptions. *Social psychology quarterly*, 78(3), 205-227.

Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of applied psychology*, 69(3), 379.

Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*.

Erikson, E. H. (Ed.). (1963). Youth: Change and challenge. Basic books.

Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a theory of generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91-106.

Ferri-Reed, J. (2010). The keys to engaging millennials. *The Journal for Quality and Participation*, 33(1), 31.

Ferruz, L., Gómez, A., & López, F. (2012). El ahorro de los hogares de España. *Análisis financiero*, 120, 19-31.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.

Foot, D. K., & Stoffman, D. (1998). Boom, bust & echo 2000: Profiting from the demographic shift in the new millennium. Macfarlane Walter & Ross.

Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber.

Frieze, I. H., Olson, J. E., Murrell, A. J., & Selvan, M. S. (2006). Work values and their effect on work behavior and work outcomes in female and male managers. *Sex Roles*, 54(1-2), 83-93.

Fry, R. (2015). This year, millennials will overtake baby boomers. Pew Research Center, 16.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity* (Vol. 99). New York: Free press.

Fundación Más Humano (2020). <https://www.mashumano.org/blog-jovenes-mashumano/402-los-jóvenes-prefieren-montar-un-negocio-propio-a-ser-funcionarios.html>

Gabarro, J. J. (1987). *The dynamics of taking charge*. Harvard Business Press.

Gabarro, J. J., & Holtz, J. L. (1978). *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gagne, M., Deci, E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331-362.

Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*.

Garmendia, J. A. (1995). Modelos organizativos. Tres casos empíricos de empresas. *Reis*, 89-104.

Gentile, B., Twenge, J. M., Freeman, E. C., & Campbell, W. K. (2012). The effect of social networking websites on positive self-views: An experimental investigation. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1929-1933.

Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39.

Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *People and Strategy*, 29(4), 32.

Giffin, K. (1967). Interpersonal trust in small-group communication. *Quarterly Journal of Speech*, 53(3), 224-234.

Gilleard, C. (2004). Cohorts and generations in the study of social change. *Social Theory & Health*, 2(1), 106-119.

Gilleard, C., & Higgs, P. (2005). Contexts of ageing: Class, cohort and community. *Polity*.

Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Sociology Press, Mill Hill, CA.

Good, D. (1988). *Individuals, Interpersonal Relations, and Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Basil Blackwell.

Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. *Theories of group processes*, 131-185.

Grandison, T., & Sloman, M. (2003). Trust management tools for internet applications. In *International Conference on Trust Management* (91-107). Springer, Berlin, Heidelberg.

Grant, A. M., & Shin, J. (2012). Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research).

Grenier, A. M. (2007). Crossing age and generational boundaries: Exploring intergenerational research encounters. *Journal of Social Issues, 63*(4), 713-727.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal, 50*(2), 327-347.

Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management, 32*, 40-48.

Hansen, J. I. C., & Dik, B. J. (2005). Evidence of 12-year predictive and concurrent validity for SII Occupational Scale scores. *Journal of Vocational Behavior, 67*(3), 365-378.

Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment, 20*(1), 34-52.

Hatch, M. J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science, 8*(3), 275-288.

Harrison, R. (1972), "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review* (3), 119-28.

Heijes, C. (2011). Cross-cultural perception and power dynamics across changing organizational and national contexts: Curaçao and the Netherlands. *Human relations, 64*(5), 653-674.

Helmreich, R. L. (1983). *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches*. J. T. Spence (Ed.). WH Freeman.

Henwood, K. (2004). Reinventing validity. *Mixing methods in psychology, 37*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación (4ª edición) Ed. Ciudad de México, México: McGraw Hill.

Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of business and psychology*, 25(2), 211-223.

Herzog, A., Rodgers, W. L., & Woodworth, J. (1982). Subjective well-being among different age groups.

Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career development international*.

Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7-8), 71-6.

Hill, R. P. (2002). Managing across generations in the 21st century: Important lessons from the ivory trenches. *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 60-66.

Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2008). A new era for career development and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 3-7.

Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 359-393.

Hoe, S. L. (2007). Is interpersonal trust a necessary condition for organisational learning?. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 4(2), 149-156.

Hofstede, G. 2016. "Culture and Organizations." *International Studies of Management & Organization* 10 (4), 15–41.

Holbrook, M. B., & Schindler, R. M. (1989). Some exploratory findings on the development of musical tastes. *Journal of Consumer Research*, 16(1), 119-124.

Holbrook, M. B., & Schindler, R. M. (1994). Age, sex, and attitude toward the past as predictors of consumers' aesthetic tastes for cultural products. *Journal of Marketing research*, 31(3), 412-422.

Homer, P. M., & Kahle, L. R. (1988). A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Personality and social Psychology*, 54(4), 638.

Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 713-728.

Hoy, W. K., & Adams, C. (2010). The nature of research and science. *Quantitative research in education: A primer*, 1-22.

Icenogle, R. S. H. M. (2001). Preparing for an age-diverse workforce: Intergenerational service-learning in social gerontology and business curricula. *Educational Gerontology*, 27(1), 49-70.

Ideas for change (2020): <https://www.ideasforchange.com>

INE (2020):
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976596

Inglehart, R., C. Haerpfer, A. Moreno, C. Welzel, K. Kizilova, J. Diez-Medrano, M. Lagos, P. Norris, E. JD Systems Institute. World Values Survey: All Rounds - Country-Pooled Datafile Version: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWVL.jsp>. Madrid, 2014.

Janesick, V. J. (1998). Journal Writing as a Qualitative Research Technique: History, Issues, and Reflections.

Janesick, V. J. (2001). Intuition and creativity: A pas de deux for qualitative researchers. *Qualitative inquiry*, 7(5), 531-540.

Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2009). Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective. *Organization Studies*, 30(10), 1021-1044.

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization science*, 10(6), 791-815.

Jehn, K., Chadwick, C., & Thatcher, S. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on work- group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305.

Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of management review*, 25(4), 873-882.

Jennings, L. (2000). Trends in the multigenerational workplace. *The Futurist*, 34(2), 60.

Jin, J., & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 326-339.

Johnson, J. P., Korsgaard, M. A., & Sapienza, H. J. (2002). Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1141-1160.

Johnson, M. K., & Elder Jr, G. H. (2002). Educational pathways and work value trajectories. *Sociological Perspectives*, 45(2), 113-138.

Johnson, M. K., & Monserud, M. A. (2012). Work value development from adolescence to adulthood. *Advances in Life Course Research*, 17(2), 45-58.

Johnson, M. K., & Mortimer, J. T. (2011). Origins and outcomes of judgments about work. *Social Forces*, 89(4), 1239-1260.

Jøsang, A., Ismail, R., & Boyd, C. (2007). A survey of trust and reputation systems for online service provision. *Decision support systems*, 43(2), 618-644.

Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.

Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.

Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration, 18*(4), 18-37.

Karjaluoto, H., Jayawardhena, C., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2008). 10. Sources of trust in permission-based mobile marketing: a cross-country comparison. Trust and new technologies: *Marketing and management on the internet and mobile media*, 165.

Karp, H., Sirias, D., & Arnold, K. (1999). Teams: Why Generation X marks the spot. *The Journal for Quality and Participation, 22*(4), 30.

Kautonen, T. (2008). Trust and new technologies: Marketing and management on the internet and mobile media. Edward Elgar Publishing.

Kelan, E. K. (2014). From biological clocks to unspeakable inequalities: The intersectional positioning of young professionals. *British Journal of Management, 25*(4), 790-804.

Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International journal of Selection and Assessment, 10*(1-2), 143-151.

Kertzer, D. I. (1983). Generation as a sociological problem. *Annual review of sociology, 9*(1), 125-149.

Keynes, J. M. (1931). The pure theory of money. A reply to Dr. Hayek. *Economica, (34)*, 387-397.

Kindrick Patterson, C. (2007). Generational Diversity—The Impact of Generational Diversity in the Workplace. *The Diversity Factor, 15*(3), 17-22.

Kluckhohn, F. R. (1951). Cultural factors in social work practice and education. *Social Service Review, 25*(1), 38-47.

Knoll, D. L., & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*.

Koen, J., Klehe, U. C., & Van Vianen, A. E. (2012). Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 395-408.

Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work.

Kohn, M. L., & Schooler, C. (1969). Class, occupation, and orientation. *American Sociological Review*, 659-678.

Korpi, W., & Palme, J. (2004). Robin Hood, St. Matthew, or simple egalitarianism? Strategies of equality in welfare states. *A handbook of comparative social policy*, 153-79.

Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.

Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.

Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112.

Kramer, R. M., & Isen, A. M. (1994). Trust and distrust: Its psychological and social dimensions. *Motivation and Emotion*, 18(2), 105-107.

Kramer & T. R. Tyler (1996), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage.

Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3).

Kroeber, A. L., y Kluckhohn, C. (1952): *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Nueva York, Wiley.

Kumar, M. P. (2002). Job satisfaction among permanent and contractual information technology workers. Unpublished manuscript, Temple University.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager, 19*(1), 65-76.

Kvale, S. (1999). The psychoanalytic interview as qualitative research. *Qualitative inquiry, 5*(1), 87-113.

La Oficina de Estadísticas del trabajo: Estadísticas sociolaborales. Ministerio de trabajo y economía. Social (2012), (2020): <http://www.mites.gob.es/es/estadisticas/index.htm>

Lancaster, L., & Stillman, D. (2002). When Generations Collide at Work: Managing Traditionalists, Baby Boomers, Generation Xers, and Millennials. HarperCollins.

Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly, 18*(1), 16-34.

Lee, A. S. (1989). A scientific methodology for MIS case studies. *MIS quarterly, 33-50*.

Leung, L. (2004). Net-generation attributes and seductive properties of the internet as predictors of online activities and internet addiction. *Cyber Psychology & Behavior, 7*(3), 333-348.

Levenson, A. R. (2010). Millennials and the world of work: An economist's perspective. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 257-264.

Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces, 63*(4), 967-985.

Lewis, J. D., & Weigert, A. J. (2012). The social dynamics of trust: Theoretical and empirical research, 1985-2012. *Social forces, 91*(1), 25-31.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.

Li-Ping Tang, T., Kim, J. K., & Shin-Hsiung Tang, D. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover?. *Human relations*, 53(2), 213-245.

Lindsfold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85(4), 772.

Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, 13(1), 23-39.

Lofquist, L. H., & Dawis, R. (1978). Values as second-order needs in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 12-19.

Lorenz, E. H. (1993). Flexible production systems and the social construction of trust. *Politics & Society*, 21(3), 307-324.

Low, K. D., & Rounds, J. (2007). Interest change and continuity from early adolescence to middle adulthood. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 7(1), 23-36.

Low, K. S., Yoon, M., Roberts, B. W., & Rounds, J. (2005). The stability of vocational interests from early adolescence to middle adulthood: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological bulletin*, 131(5), 713.

Lubinski, D., Schmidt, D. B., & Benbow, C. P. (1996). A 20-year stability analysis of the study of values for intellectually gifted individuals from adolescence to adulthood. *Journal of applied Psychology*, 81(4), 443.

Luhmann, N., & Familiarity, C. (1990). Trust: Making and Breaking Cooperative Relations.

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(S1), S139-S157.

M & C Saatchi (2018). <http://www.mcsaatchimadrid.com>

Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S., Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology*.

Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.

Malka, A., & Chatman, J. A. (2003). Intrinsic and extrinsic work orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 737-746.

Mannheim, K. (1952). The problem of a sociology of knowledge. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 134-190.

Martic, K. (2020). Trust in the workplace: Why it is so important today and how to build it. <https://blog.smarp.com/trust-in-the-workplace-why-it-is-so-important-today-and-how-to-build-it>

Martin, P., & Smyer, M. A. (1990). The experience of micro-and macroevents: A life span analysis. *Research on Aging*, 12(3), 294-310.

Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*.

Maximilien, E. M., & Singh, M. P. (2004, November). Toward autonomic web services trust and selection. In *Proceedings of the 2nd international conference on Service oriented computing*, 212-221.

Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, 62(3), 279-301.

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

Mayring, P. (2015). Qualitative content analysis: Theoretical background and procedures. In *Approaches to qualitative research in mathematics education*, 365-380.

Mediavilla, J. J., & Matas, J. A. V. (2016). Movilidad juvenil, programa Erasmus e inserción laboral de los egresados. *INJUVE: Revista de Estudios de Juventud*, (113), 27-38.

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological bulletin*, 114(2), 376.

McCrae, R. R. (2002). Cross-cultural research on the five-factor model of personality. *Online readings in psychology and culture*, 4(4), 1-12.

McCrae, R. R., Costa Jr, P. T., Ostendorf, F., Angleitner, A., Hřebíčková, M., Avia, M. D., & Saunders, P. R. (2000). Nature over nurture: temperament, personality, and life span development. *Journal of personality and social psychology*, 78(1), 173.

McElroy, M. W. (2002). Social innovation capital. *Journal of intellectual capital*.

McKnight, D.H. & Chervany, N.L. (1996). The meanings of trust, *Technical Report*, 96-04.

McMullin, J. A., Duerden Comeau, T., & Jovic, E. (2007). Generational affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers 1. *The British journal of sociology*, 58(2), 297-316.

Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of management*, 24(3), 351-389.

Meja, V., & Kettler, D. (1993). Cultural politics in Karl Mannheim's sociology. Introduction to the Transaction Edition. *From Karl Mannheim*, 7-36.

Mencl, J., & Lester, S. W. (2014). More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257-272.

Meredith, G. E., Schewe, C. D., Hiam, A., & Karlovich, J. (2002). *Managing by defining moments*. Wiley.

Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views [1]. *Journal of management studies*, 24(6), 623-647.

Miller, M. J., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 451-489.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. Trust in organizations: Frontiers of theory and research, 261, 1996.

Moore, D. S., McCabe, G. P., & Evans, M. J. (2005). Introduction to the practice of statistics minitab manual and minitab version 14. WH Freeman & Co..

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). Organizational behavior managing people and organizations. Dreamtech Press.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.

Mortimer, J. T., Kim, M., Staff, J., & Vuolo, M. (2016). Unemployment, parental help, and self-efficacy during the transition to adulthood. *Work and occupations*, 43(4), 434-465.

Murphy Jr, E. F., Gordon, J. D., & Anderson, T. L. (2004). Cross-cultural, cross-cultural age and cross-cultural generational differences in values between the United States and Japan. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(1), 21.

Murray, K., Toulson, P., & Legg, S. (2011). Generational cohorts' expectations in the workplace: A study of New Zealanders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 476-493.

Neuman, W. L., & Kreuger, L. (2003). *Social work research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Allyn and Bacon.

Ng, E. S., & Gossett, C. W. (2013). Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337-358.

Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25(2), 281-292.

Nielsen. (2014). Millennials-Breaking the Myths. <https://www.nielsen.com/ssa/en/insights/report/2014/millennials-breaking-the-myths/>

Noble, S. M., & Schewe, C. D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56(12), 979-987.

Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1988). Work values and the conduct of organizational-behavior. *Research in organizational behavior*, 10, 1-42.

O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-110.

OECD Forum (2017), “Five-Generation Workplace, From Baby Boomers to Generation Z” <https://www.oecd-forum.org/posts/20444-five-generation-workplace-from-baby-boomers-to-generation-z>

Oesterle, S., David Hawkins, J., Hill, K. G., & Bailey, J. A. (2010). Men's and women's pathways to adulthood and their adolescent precursors. *Journal of Marriage and Family*, 72(5), 1436-1453.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Managing organisational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-53.

Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of management*, 14(4), 547-557.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.

Ortega y Gasset, J. (1933). El método histórico de las generaciones. torno a Galileo, Obras completas.

Ortí, A. (1986). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo. *El análisis de la realidad social. Metodos y técnicas de investigación*, Alianza Ed.

Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., & Paik, Y. (2013). National differences in intrinsic and extrinsic work values: The effects of post-industrialization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(2), 159-174.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.

Patton, M. Q. (2002). Qualitative interviewing. *Qualitative research and evaluation methods*, 3(1), 344-347.

Peters, R. G., Covello, V. T., & McCallum, D. B. (1997). The determinants of trust and credibility in environmental risk communication: An empirical study. *Risk analysis*, 17(1), 43-54.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.

Pettigrew, A., Whipp, R., & Rosenfeld, R. (1989). Competitiveness and the management of strategic change processes: a research agenda.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.

Pole, C. J., & Lampard, R. (2002). *Practical social investigation: Qualitative and quantitative methods in social research*. Pearson Education.

Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). 2014. *World Values Survey: Round Six - Country-Pooled Datafile* Version: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp>. Madrid: JD Systems Institute.

Pryor, R. (1979). In search of a concept: Work values. *Vocational Guidance Quarterly*.

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics* (pp. 223-234). Palgrave Macmillan, New York.

Pwc Millennials at work: Reshaping the workplace
<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>

Ralston, D. A., Egri, C. P., Stewart, S., Terpstra, R. H., & Kaicheng, Y. (1999). Doing business in the 21st century with the new generation of Chinese managers: A study of

generational shifts in work values in China. *Journal of international business studies*, 30(2), 415-427.

Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied psychology*, 72(4), 666.

Real, K., Mitnick, A. D., & Maloney, W. F. (2010). More similar than different: Millennials in the US building trades. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 303-313.

Reither, E. N., Hauser, R. M., & Yang, Y. (2009). Do birth cohorts matter? Age-period-cohort analyses of the obesity epidemic in the United States. *Social science & medicine*, 69(10), 1439-1448.

Riker, W. H. (1971). The nature of trust in Perspectives on Social Power, JT Tedeschi. Chicago, Aldine, 63, 81.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.

Ristig, K. (2009). The impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust. *Management Research News*

Robert Half (2015). How to Succeed at Recruiting, Hiring and Managing Millennials
<https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/how-to-succeed-at-recruiting-hiring-and-managing-millennials>

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.

Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler, Trust in Organizations: Thousand Oaks: Sage, 302-319.

- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology, 48*(1), 49-71.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review, 23*(3), 393-404.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. sage.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68.
- Ryberg, R. (2018). *Inequality and the transition to adulthood*(Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Chapel Hill).
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit, 13*(13), 71-78.
- Saumure, K., & Given, L. M. (2008). Data saturation. *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods, 1*, 195-196.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal, 10*(1), 47-74.
- Scanzoni, J. (1979). Social processes and power in families. *Contemporary theories about the family: research-based theories/edited by Wesley R. Burr...[et al.]*.
- Schaeffer, J. (2000). *Kemper reports (winter–spring)*. Chicago: Kemper Distributors.
- Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological bulletin, 64*(2), 92.
- Schewe, C. D., & Noble, S. M. (2000). Market segmentation by cohorts: the value and validity of cohorts in America and abroad. *Journal of marketing management, 16*(1-3), 129-142.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.

Schoeni, R. F., & Ross, K. E. (2005). Material assistance from families during the transition to adulthood. University of Chicago Press.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future.

Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American sociological review*, 359-381.

Scott, J. (2000). Is it a different world to when you were growing up? Generational effects on social representations and child-rearing values. *The British journal of sociology*, 51(2), 355-376.

Scott, J., & Zac, L. (1993). Collective memories in Britain and the United States. *Public Opinion Quarterly*, 57(3), 315-331.

Scozzaro, P. P., & Subich, L. M. (1990). Gender and occupational sex-type differences in job outcome factor perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 109-119.

Seidman, I. (2006). Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences. Teachers college press.

Settersten Jr, R. A., & Ray, B. (2010). What's going on with young people today? The long and twisting path to adulthood. *The future of children*, 19-41.

Shanahan, M. J. (2000). Pathways to adulthood in changing societies: Variability and mechanisms in life course perspective. *Annual review of sociology*, 26(1), 667-692.

Shapira, I. (2009). Speaking to Generation Nexus: Guru explains Gens X, Y, Boomer to one another. *The Washington Post*, July 9, C1.

Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American journal of Sociology*, 93(3), 623-658.

Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., Chen, X. P., & Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289-302.

Silverman, D. (Ed.). (2016). *Qualitative research*. sage.

Sirias, D., Karp, H. B., & Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X. *Management Research News*.

Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization science*, 4(3), 367-392.

Smith, A. (1937). *The wealth of nations* [1776].

Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.

Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.

Solomon, L. (1960). The influence of some types of power relationships and game strategies upon the development of interpersonal trust. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61(2), 223.

Sortheix, F. M., Chow, A., & Salmela-Aro, K. (2015). Work values and the transition to work life: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 162-171.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior.

Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information systems journal*, 18(6), 617-640.

Stassen, L., Anseel, F., & Levecque, K. (2016). Generational differences in the workplace: A systematic analysis of a myth. *Gedrag & organisatie*, 29(1), 44-76.

Statistics Canada (2011) <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/index-eng.cfm>

Stefanova Dimitrova, E., & Lucas Marín, A. (2008). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución. *Revista internacional de organizaciones*.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generation Z.

Strauss, W., & Howe, N. (2009). The fourth turning: What the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny. Three Rivers Press.

Strickland, L. H. (1958). Surveillance and trust. *Journal of personality*.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.

Svensson, G. (2005). Mutual and interactive trust in business dyads: condition and process. *European Business Review*, 17(5), 411-427.

Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.

Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2), 241.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). Working with data: data analysis in qualitative research. *Introduction to qualitative research methods*, 3(1998), 134-163.

Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking "Generation Me": A study of cohort effects from 1976-2006. *Perspectives on psychological science*, 5(1), 58-75.

Tuch, S. A., & Martin, J. K. (1991). Race in the workplace: Black/White differences in the sources of job satisfaction. *Sociological Quarterly*, 32(1), 103-116.

Twenge, J. M., & Kasser, T. (2013). Generational changes in materialism and work centrality, 1976-2007: Associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(7), 883-897.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.

Villafaña, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El profesional de la información (EPI)*, 26(6), 1159-1170.

Vinokur, A. D., & Van Ryn, M. (1993). Social support and undermining in close relationships: their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of personality and social psychology*, 65(2), 350.

Wade-Benzoni, K. A. (2002). A golden rule over time: Reciprocity in intergenerational allocation decisions. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1011-1028.

Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of information systems*, 4(2), 74-81.

Wang and Vassileva, (2003). Bayesian network-based trust model in peer-to-peer networks. In Proceedings of the Workshop on Deception, *Fraud and Trust in Agent Societies*, 57–68.

Wang, K. Y., & Clegg, S. (2002). Trust and decision making: are managers different in the People's Republic of China and in Australia?. *Cross Cultural Management: An International Journal*.

Watroba, W. T. (2016). Cross-generational transgressions of work attitudes. *International Journal of Arts & Sciences*, 9(4), 549.

Webb, E. J. (1996). Trust in organizations: Frontiers of theory and research.

Weber, M. (1999). *Essays in economic sociology*. Princeton University Press.

Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62.

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.

Wells, C. V., & Kipnis, D. (2001). Trust, dependency, and control in the contemporary organization. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 593-603.

Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.

Wheless, L. R. (1978). A follow-up study of the relationships among trust, disclosure, and interpersonal solidarity. *Human Communication Research*, 4(2), 143-157.

Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Williamson, O. E. (1993). Transaction cost economics and organization theory. *Industrial and corporate change*, 2(2), 107-156.

Wohl, R. (1980). *The Generation of 1914*. Cambridge (Mass).

Wood, S. (2013). *Generation Z as consumers: trends and innovation*. Institute for Emerging Issues: NC State University, 1-3.

Woodward, I., Vongswasdi, P., & More, E. (2015). *Generational diversity at work: A systematic review of the research*.

World Bank. International Economics Dept. Development Data Group. (1978). *World development indicators*. World Bank.

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 229-239.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*.

Zytowski, D. G. (1970). The concept of work values. *Vocat Guidance Quart*.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de los valores laborales por olas.....	115
Gráfico 2. Evolución de los valores laborales por olas.....	125
Gráfico 3. Evolución PIB en España.....	177
Gráfico 4. Evolución Tasa de Desempleo en España.....	177
Gráfico 5. Evolución del valor de la confianza por olas.....	199

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Categorización entre valores intrínsecos y extrínsecos.....	66
Cuadro 2 Codificación de respuestas para análisis.....	162
Cuadro 3 Características de la muestra.....	206

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Información sobre las Encuestas de Valores integrados 1981- 2014.....	102
Tabla 2 Número de participantes en la encuesta por ola.....	102
Tabla 3 Agrupación de valor por ola.....	103
Tabla 4 Definición de generación y número de participantes por ola para España.....	106
Tabla 5 Definición de generación y número de participantes por ola para EE.UU.....	107
Tabla 6 Definición de generación y número de participantes por ola para Filipinas.....	107
Tabla 7 Cálculo de las medias y SD por valor y ola.....	113
Tabla 8 Cálculo de las medias para el valor Importancia del trabajo por ola.....	114
Tabla 9 Resultados Análisis ANOVA para la Generación X.....	117
Tabla 10 Cálculo de las medias y SD por valor y ola.....	123

Tabla 11 Cálculo de las medias para el valor Importancia del trabajo por ola.....	124
Tabla 12 Resultados Análisis ANOVA para la Generación Baby Boomer	126
Tabla 13 Análisis estadístico T comparando Gen X y Gen Y en ola 4.....	132
Tabla 14 Análisis estadístico T comparando Gen X y Gen Y en ola 6.....	137
Tabla 15 Análisis estadístico T comparando Millennials España vs Millennial US en ola 4..	139
Tabla 16 Análisis estadístico T comparando Millennials Millennial España vs Millennial US en ola 4.	144
Tabla 17 Análisis estadístico T comparando Millennials España vs Millennial Filipinas en ola 4.	145
Tabla 18 Análisis estadístico T comparando Millennials España vs Millennial Filipinas en ola 6.	150
Tabla 19 Definición de generación y número de participantes por ola para EE.UU.	151
Tabla 20 Definición de generación y número de participantes por ola para Filipinas X.	151
Tabla 21 Agrupación de valor por ola Y.....	152
Tabla 22 Análisis estadístico T comparando Millennials EE.UU. vs Millennial Filipinas en ola 7.....	154
Tabla 23 Porcentajes de respuesta en base a los diferentes atributos por ola para la generación Baby Boomer.....	164
Tabla 24 Porcentajes de respuesta en base a los diferentes atributos por ola para la Generación X.....	166

Tabla 25 Porcentajes de respuesta en base a los diferentes atributos por ola para la generación Y.....	169
Tabla 26 Calculo de las medias por generación y ola para el valor Confianza.....	198
Tabla 27 Resultados Análisis ANOVA del valor Confianza para la Generación X.....	200
Tabla 28 Resultados Análisis ANOVA del valor Confianza para la Generación Baby Boomer.....	201
Tabla 29 Resultados Análisis ANOVA del valor Confianza para la Generación Y.....	202

ANEXOS

ANEXO I: Guión de las Entrevistas

Fecha	Hora de comienzo	Hora fin	Notas

INTRODUCCIÓN

Este es un estudio de la confianza en el lugar de trabajo por lo que las preguntas son sobre la confianza en relaciones profesionales a lo largo de los años. Las respuestas serán anónimas y utilizadas únicamente con propósitos de investigación.

Años de experiencia laboral _____

¿Cuánto tiempo llevas en tu lugar de trabajo actual? _____

Si actualmente supervisas un equipo de trabajadores, ¿cuánto tiempo llevas en este cargo supervisor para esta empresa (a) y como supervisor en tu vida laboral

(b)? _____

Sector de la empresa en la que trabajas _____

Número de empleados en la empresa _____

Preguntas

¿Qué es la confianza? ¿Cómo definirías confianza en el contexto laboral?

En general,

1. ¿Piensas que la mayoría de la gente es de confianza?
2. ¿Confías en la gente hasta que te traicionan o confías gradualmente según la persona te demuestra?
3. ¿Piensas que la gente en tu país confía fácilmente en los demás? ¿Por qué o por qué no?

SUPERVISOR (JEFE)

Preguntas

Piensa en un supervisor o jefe con quien tengas una relación profesional que valores mucho. Llamemos a esta persona A:

4. ¿Es A hombre o mujer?
5. ¿Cuánto tiempo has conocido a A como jefe?
6. ¿Has conocido a A fuera del entorno profesional? ¿Durante cuánto tiempo?

ETAPA INICIAL

Recuerda cómo A ganó tu confianza al comienzo de la relación laboral

(A) En esta etapa temprana de relación profesional con A, ¿qué tipo de características y comportamientos mostró A para que lo consideraras de confianza?

(B) En base a las características o comportamientos que has nombrado, ¿cuál es la característica más importante de A que te hizo confiar en él o ella?

(C) ¿Qué características son esenciales y cuáles secundarias? ¿Podrías ordenarlas de mayor a menor importancia?

Recuerda cuando conociste a A, ¿confiabas a A en el contexto laboral?

¿Qué tipo de tareas? ¿Cómo de importantes eran esas tareas?

¿Compartiste tu opinión sobre el lugar de trabajo?

¿Observaciones sobre la vida social en el trabajo?

¿Opiniones sobre el o ella como profesional?

¿Opiniones sobre la dirección?

-¿Y fuera del trabajo?

¿Compartiste información sobre tu vida social?

¿Opiniones sobre A como persona?

ETAPA POSTERIOR

En etapas posteriores de la relación profesional con A, ¿qué te demostraba que era de confianza? ¿Es diferente de lo que lo demostró en un principio?

¿Sería posible que al principio buscaras ciertas características que en etapas posteriores fueron cambiando?

¿Cuáles son las características o comportamientos más importantes que tienes en cuenta en términos de confianza en esta etapa más avanzada en la relación profesional?

¿Cuáles serían las características y comportamientos esenciales y los secundarios?

¿Habría algún suceso en concreto que te llevó a confiar en A?

¿Cuánto tiempo te llevó confiar plenamente en A? (o a confiar al nivel que confies en la actualidad)

¿Qué haces para demostrar que confías plenamente en A?

¿Hay algún momento, situación o aspecto de A en el que no confies? ¿Siempre ha sido así?

COMPAÑEROS

Preguntas
<p>Piensa en un compañero con quien tengas una relación profesional que valores mucho.</p> <p>Llamemos a esta persona A:</p> <p>¿Es A hombre o mujer?</p> <p>¿Cuánto tiempo has conocido a A como compañero?</p> <p>¿Has conocido a A fuera del entorno profesional? ¿Durante cuánto tiempo?</p>
<p><u>ETAPA INICIAL</u></p> <p>Recuerda como A ganó tu confianza al comienzo de la relación laboral</p> <p>En esta etapa temprana de relación profesional con A, ¿qué tipo de características y comportamientos mostró A para que lo consideraras de confianza?</p> <p>En base a las características o comportamientos que has nombrado, ¿cuál es la característica más importante de A que te hizo confiar en él o ella?</p> <p>¿Qué características son esenciales y cuáles secundarias? ¿Podrías ordenarlas de mayor a menor importancia?</p>

Recuerda cuando conociste a A, ¿qué confiabas a A en el contexto laboral?

¿Qué tipo de tareas? ¿Cómo de importantes eran esas tareas?

¿Compartiste tu opinión sobre el lugar de trabajo?

¿Observaciones sobre la vida social en el trabajo?

¿Opiniones sobre él o ella como profesional?

¿Opiniones sobre la dirección?

-¿Y fuera del trabajo?

¿Compartiste información sobre tu vida social?

¿Opiniones sobre A como persona?

ETAPA POSTERIOR

En etapas posteriores de la relación profesional con A, ¿qué te demostraba que era de confianza? ¿Es diferente de lo que lo demostró en un principio?

¿Sería posible que al principio buscaras ciertas características que en etapas posterior fueron cambiando?

¿Cuáles son las características o comportamientos más importantes que tienes en cuenta en términos de confianza en esta etapa más avanzada en la relación profesional?

¿Cuales serian las características y comportamientos esenciales y los secundarios?

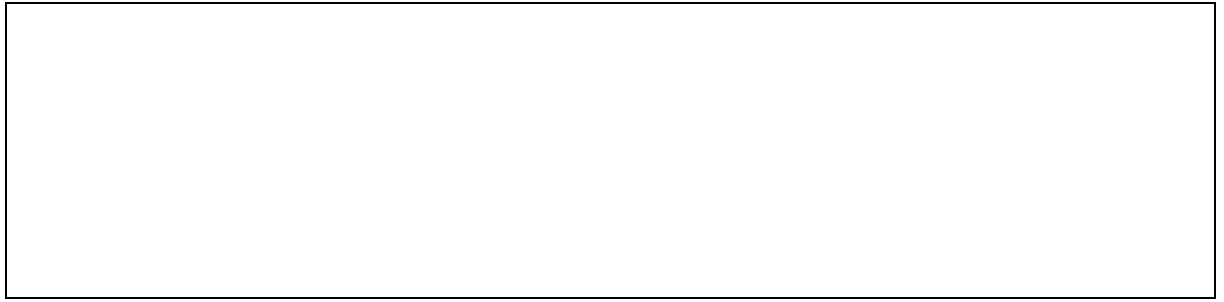
¿Habría algún suceso en concreto que te llevó a confiar en A?

¿Cuánto tiempo te llevó confiar plenamente en A? (o a confiar al nivel que confies en la actualidad)

¿Qué haces para demostrar que confías plenamente en A?

(Compartir información personal, opiniones sobre otros empleados, miedos sobre tu habilidad para tener éxito, reuniros fuera de horario laboral...)

¿Hay algún momento, situación o aspecto de A en el que no confies en el o ella? ¿Siempre ha sido así?



(Contestar sólo en el caso de tener reportes directos)

REPORTES DIRECTOS

Preguntas
<p>Piensa en un reporte directo con quien tengas una relación profesional que valores mucho.</p> <p>Llamemos a esta persona A:</p> <p>¿Es A hombre o mujer?</p> <p>¿Cuánto tiempo has conocido a como jefe?</p> <p>¿Has conocido a fuera del entorno profesional? ¿Durante cuánto tiempo?</p>
<p><u>ETAPA INICIAL</u></p> <p>Recuerda como A ganó tu confianza al comienzo de la relación laboral</p> <p>En esta etapa temprana de relación profesional con A, ¿qué tipo de características y comportamientos mostró A para que lo consideraras de confianza?</p> <p>En base a las características o comportamientos que has nombrado, ¿cuál es la característica más importante de A que te hizo confiar en él o ella?</p> <p>¿Qué características son esenciales y cuáles secundarias? ¿Podrías ordenarlas de mayor a menor importancia?</p>

Recuerda cuando conociste a A, que confiabas a A en el contexto laboral?

¿Qué tipo de tareas? ¿Cómo de importantes eran esas tareas?

¿Compartiste tu opinión sobre el lugar de trabajo?

¿Observaciones sobre la vida social en el trabajo?

¿Opiniones sobre él o ella como profesional?

¿Opiniones sobre la dirección?

-¿Y fuera del trabajo?

¿Compartiste información sobre tu vida social?

¿Opiniones sobre A como persona?

ETAPA POSTERIOR

En etapas posteriores de la relación profesional con A, ¿qué te demostraba que era de confianza? ¿Es diferente de lo que lo demostró en un principio?

¿Sería posible que al principio buscaras ciertas características que en etapas posterior fueron cambiando?

¿Cuáles son las características o comportamientos más importantes que tienes en cuenta en términos de confianza en esta etapa más avanzada en la relación profesional?

¿Cuales serian las características y comportamientos esenciales y los secundarios?

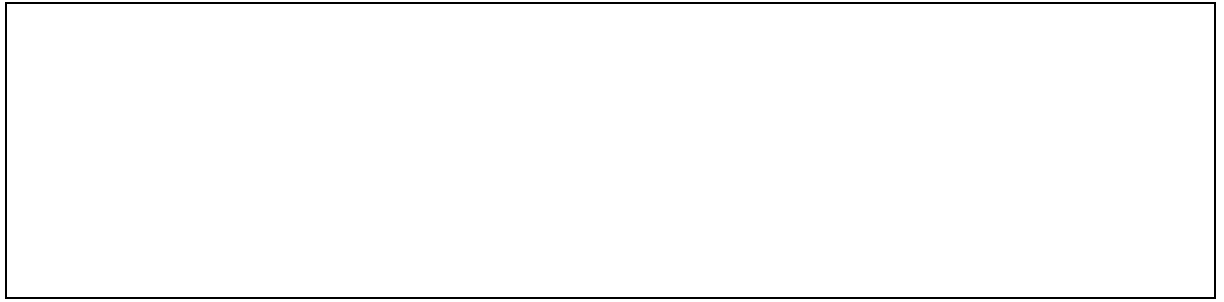
¿Habría algún suceso en concreto que te llevó a confiar en A?

¿Cuánto tiempo te llevó confiar plenamente en A? (o a confiar al nivel que confies en la actualidad)

¿Qué haces para demostrar que confías plenamente en A?

(Compartir información personal, opiniones sobre otros empleados, miedos sobre tu habilidad para tener éxito, reuniros fuera de horario laboral...)

¿Hay algún momento, situación o aspecto de A en el que no confies en el o ella? ¿Siempre ha sido así?



DIRECCIÓN

¿Qué te sugiere el término 'la organización'? ¿Tu jefe? ¿Dirección?

Piensa en una organización en concreto en cuya gestión o dirección confíes plenamente. Si no es el caso de ninguna, ¿que características de la organización te han llevado a no confiar? ¿Hay algún incidente en concreto?

ETAPA INICIAL

¿Puedes recordar cómo esta organización ganó tu confianza en un principio?

¿Qué tipo de características te hicieron confiar cuando empezaste en la organización?

De estas características, ¿cuál sería la más importante?

De estas características, ¿cuáles serían las características esenciales y cuáles las secundarias?

ETAPA POSTERIOR

Después de un tiempo en la organización, ¿qué tipo de características mostradas te seguían dando confianza?

¿Es posible que fueran diferentes de las de cuando comenzaste en la empresa?

¿Qué factores son las más importantes un tiempo después para que confíes en la organización?

¿Podrías describir un evento crítico o incidente que te llevó a confiar en la organización?

¿Cuánto tiempo te llevó confiar plenamente en la organización? (si alguna vez lo has hecho)

¿Qué haces para demostrar que confías plenamente en la organización?

¿Hay algún área o aspecto de tu vida que no confíes a la organización?

¿Ha ocurrido con anterioridad?

ANEXO II: Agenda de Codificación

Definición de confianza personal

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Comodidad en el entorno en el que se encuentran	4	Sentirse cómodo en el entorno laboral para comunicarse y expresar ideas	C
Apoyo	3	Sentimiento de que alguien te apoya	E.M., CI

Creencia con respecto al país:

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Extrovertidos	5	La gente del país es extrovertida y por lo general confía en los demás	E.F.
No bien pensados	2	La gente es desconfiada y necesita pruebas para confiar	I, E. M., P, CI

SUPERVISOR

Factores para ganar la confianza: principales

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Ser Buena persona	4	Agradable	P
Mostrarse cercano, al mismo nivel	3	Mostrar interés por el empleado a nivel laboral y personal, sin muestras de arrogancia	B, S, M
Comunicación abierta	4	Abierto a preguntas, le dedica tiempo al empleado	P, C, E. F.
Honestidad	4	Es sincero, mantiene su palabra y lidera con el ejemplo	P

Factores para ganar la confianza: secundarios

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Experiencia	4	El supervisor sabe lo que hace, pero no es elemental	B, C

Quedadas fuera del trabajo:

Hablar sobre la vida personal (5)

Información no importante (4)

Si preguntaban (2)

Si (4)

Cambio de los factores a lo largo del tiempo:

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Otras personas confiaban	6	Ver que el resto de los compañeros también confían en el	Bz, I, B
Apoyo	3	Si aprecia el buen trabajo, ayuda cuando hace falta, respalda	C, Cl

Como demuestra la confianza:

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Compartir información personal	5	Habla sobre su vida personal	S

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Ayuda	4	El compañero ayuda en lo que el otro necesita	Il, P
Tener buen humor	3	Transmitir buen humor y energía	Cl, B

COMPAÑEROS

Factores para ganar la confianza: principales

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Pide consejo, ayuda, comunicación	2	Proactivamente pide consejo en situaciones	E.M, C, M

Factores para ganar la confianza: secundarios

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Experiencia	4	El compañero sabe lo que hace, pero no es elemental	E. F., Cl

Intereses comunes	3	Compartir aficiones fuera del trabajo	N
-------------------	---	---------------------------------------	---

Quedadas fuera del trabajo:

Compartir vida personal (5)

Compartir planes (2)

Cambio de los factores a lo largo del tiempo:

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Apoyarse mutuamente	6	Si hay alguna dificultad en el trabajo, el compañero ha defendido al entrevistado	S, Cl
Buena persona	3	A lo largo del tiempo se comprueba conforme se conoce más el tipo de persona	E. F.

Cómo demuestra la confianza:

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Compartir información personal	6	Habla sobre su vida personal, se comparte más información	F
Honestidad	3	Se dan opiniones sinceras	P, E. M.

SUBORDINADO

Factores para ganar la confianza: principales

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Sabe escuchar y recibir consejo	5	El subordinado sabe escuchar y quiere aprender	M, E.M.
Responsable	2	Desempeña sus tareas adecuadamente y se involucra	P, C

Factores para ganar la confianza: secundarios

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Confianza recíproca	5	El subordinado confía compartiendo más información ya sea sobre su vida privada o sobre otros compañeros	M, CL, C

Quedadas fuera del trabajo:

Nos hicimos amigos (4)

Algunos temas (3)

Cambio de los factores a lo largo del tiempo:

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Apoyo	5	El subordinado sabe escuchar y quiere aprender	M, P, S

Cómo demuestra la confianza:

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
------	------------	-------------	--------

No microgestionar	5	No se controla continuamente el desempeño de las tareas	M, C, Cl
Dando más tareas	2	Aumentando el número de tareas o dando más importantes	N

ORGANIZACIÓN

Concepto de organización:

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
La Dirección	5	Dirección, supervisores	S, P, Cl
El lugar de trabajo en sí mismo	7	El lugar de trabajo en sí	Il, M

Factores para ganar la confianza: principales

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
------	------------	-------------	--------

Ambiente laboral	5	Entorno en el que se trabaja	F
Bien estructurado	4	Todos los procesos están establecidos y son claros y coherentes	R, E.M.
Transparencia	3	Comunicación abierta sobre la situación	P, M

Factores para ganar la confianza: secundarios

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Sector	3	Consideración de la compañía en su sector	R, E.F.

Cambio de los factores a lo largo del tiempo:

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Comunicación	5	La comunicación ha mejorado o empeorado con el tiempo	E. M., N, Bz

Desarrollo profesional	3	Oportunidades ofrecidas para el desarrollo	I, Cl, F
------------------------	---	--	----------

Cómo demuestra la confianza:

Tema	Frecuencia	Significado	Prueba
Desempeño	8	Haciendo el trabajo de la mejor forma posible	Cl, P, Il
Comunicación	7	Compartiendo información en relación a las dificultades en el puesto de trabajo o involucrándose	Cl, N, I, C

ANEXO III: Comparison of perception of trust in the workplace: Philippines vs Spain

This annex includes the results of the study I wrote during my Visiting Researcher stay in the Social Development Research Center of De La Salle University in the Philippines. Similarly to the qualitative part of chapter six of the thesis, in which the perception of trust is assessed based on interviews to a group of 15 Spanish participants from both generations X and Y, in this study trust is assessed the same way, asking the same questions in interviews to a group of 15 Filipino participants also belonging to generations X and Y. The same methodology has been applied for the qualitative analysis.

After comparing the results of both interviews in Philippines and in Spain, we obtain the following conclusions:

With regards to the **concept of trust**, both countries agree that trust for them means feeling comfortable in their environment, although while for Filipinos it also translates in working without being micromanaged, for Spanish is more about support itself in the team.

For the **belief of the country**, the majority of both collectives agree that the citizens of the country are quick to trust each other, and that this is due to the culture and how extrovert they are. However in both cases there are also participants that think the opposite, and that it depends on the areas and that people tend to be more cautious.

With regards to the **relationship with the supervisor**, the main themes to start trusting him or her are quite similar, since good communication skills is common and while for the Filipinos is reliability, for the Spanish it would be honesty and showing that he/she is a good

person. As the third theme, showing interest for the employee on a professional and personal level would be relevant for the Spanish, while once again the topic of giving space to fulfill the tasks is more relevant for the Filipino participants in terms of trusting their supervisor.

Sharing about their personal life might be a primary factor for Spanish, but it is actually a secondary one for Filipinos. For Spanish, the fact that their supervisor is experienced and has a good knowledge of the job would be more relevant as a secondary factor.

When it comes to sharing about the personal life in a more casual, outside of the workplace environment, majority of both groups tend to share personal information, being Spanish a bit more reserved in terms of sharing not relevant details.

After a while working together, for Spanish, seeing other colleagues that also trusted the supervisor, reinforced their trust in him/her. Also if they felt supported in their tasks over the time. For the Filipino, consistency in the behaviours was the most common answer, and many participants also valued similar to the Spanish participants, the fact of have been given development opportunities over the time.

In terms of showing their trust, common to both groups was the theme of sharing information, both professional and personal, and as a second theme for the Spanish participants similarly asking for advice or help in case of doubt. For Filipinos, the second theme is about showing their trust by doing their job and focusing on delivering.

With regards to **colleagues**, the main factors to initially trust would be the fact that the colleague is willing to help and that they transmit good energy. For Filipinos, in a similar way,

the fact that they are open and approachable and that they show similar perspectives in terms of personality match, is what encouraged them to trust their colleagues.

As secondary themes, we find in the case of the Filipinos that it is relevant for them the relationship of the colleague with other colleagues, while for the Spanish it would be sharing the same interests and if this colleague is experienced in his/her role.

With regards to sharing about their personal life outside of work, both groups almost unanimously agree that they do share information.

Over time, Spanish have reinforced their trust in their colleagues based on the support they have seen coming from the colleague and that they have been able to verify that he/she is a good person. For the Filipinos over time, once again the consistency in the behaviours is key, as well as similarly for the Spanish to have been able to know their colleague better on a personal level. Related to this is their third theme, which would be that the fact to have met their colleague's family and to have been able to observe the interaction with them has actually helped to increase their trust in them.

When it comes to showing this trust, both groups have shared that they tend to share more personal information, and in the Spanish case, they tend to be more honest.

About the **direct reports**, for Spanish it is relevant that they are good listeners and that they are responsible with their tasks. For Filipinos, similarly need to see that the direct reports are reliable handling their tasks and also hardworking to be able to start trusting them.

As secondary themes with regards to trust, for Spanish it is important to feel that the direct report trust them as supervisors to be able to start trusting them. Filipino participants find a bit less important with regards to trusting their direct reports if they are more or less friendly.

Outside of work, although there is still majority of tendency to still share about their personal life, the numbers are close with regards to only sharing certain aspects, or even not sharing in the case of the Filipino participants.

Over time, for Spanish supervisors it is important that their direct reports have shown that they know how to listen and that they want to learn, while for the Filipino participants it is relevant that they have gradually increased the amount of tasks and responsibilities that they have. This theme would actually be secondary for the Spanish participants, together with giving more tasks to their direct reports.

When it comes to the definition of **Organization** for the participants, it differs between both groups. For many of the Spanish ones the management or top management was mentioned, while it was the case only for one of the Filipino participants. For them, it is more about the structure and sharing values, while for the Spanish is more the place of work itself.

About the factors that inspire trust in them when they started to work for the organization that they have trusted the most in their professional experience, there is a common theme for both groups that would be the working environment, understood as the way the employees are treated in the workplace by the Filipinos, for the Spanish it would be more with regards to the colleagues and social life in the workplace. Other relevant themes for both groups would be with regards to the communication, being common transparency in the way the

organization shares the information, with honesty in the case of the Filipino participants. For Spanish it is also relevant to have a good structure in place, in terms of policies and procedures.

As secondary factors, Filipinos value highly having development opportunities and exposure within the company, as well as good remuneration. For Spanish it is more the presence of the company they work for in the sector or industry and that it is well considered that is relevant.

Over time, Spanish participants have increased their trust based on the development opportunities they have been offered, and how the flow of communication has been within the company. For Filipino participants it has been based once again on how the employees have been treated by the company, in terms of the happiness of the colleagues and the flexibility of the organization with regards to topics like working arrangements.

The way the participants have shown this trust in the organization is common for both groups, they both have worked as hard as they have been able to, and proactively communicating in the case of the Spanish participants.

To sum up, both collectives show similar responses across all the topics, showing that even being from different countries and cultures, for both generations X and Y currently in the market, the behaviours that they value are quite aligned. We observe that while for Filipino the preference for not being micromanaged, and development opportunities are recurrent themes in the answers, for the Spanish showing good person traits and being supported when necessary seem to be the most mentioned themes when comparing to Filipinos.

These results are in line with the quantitative analysis done as part of the thesis, where in the comparison between working values for Philippines and Spain for the Millennial generation, we obtained as a result that both countries are guided for work value preferences similar in essence, which shows the similar perception of working values by this generation. This leads to the overall conclusion that this is a global generation with similar perceptions regardless of the location or culture.