

## Los hijos de la democracia: rasgos, valores individuales, laborales y sociales en Chile

### Sons of Democracy: Traits, Individual, Labor and Social Values in Chile

Nicolás Didier

*Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, Santiago, Chile*

La literatura respecto a diferencias generacionales ha sido difundida en el ámbito de las ciencias sociales, tanto en la explicación del comportamiento del consumidor, patrones de voto, compromiso social, valores cívicos hasta elementos relacionados con la gestión de las organizaciones. En este punto, la visión centrada en la repetición de los patrones culturales de Estados Unidos ha establecido la existencia de generaciones que poseen alineamientos valóricos y conductuales, los cuales la literatura ha replicado a través del mundo, sin ahondar en la validez del análisis en contextos culturales diferentes. Este trabajo utiliza este cuerpo teórico buscando establecer la validez de la comparación de las diferencias generacionales en el dominio de rasgos de personalidad, valores individuales, laborales y sociales, considerando el contexto sociocultural de una sociedad como la chilena. A través de un estudio transversal, con una encuesta diseñada para estos fines (N=2865) se da cuenta de la inviabilidad de replicar las distinciones y categorías provenientes de Estados Unidos, pudiendo solo vincular los efectos de la edad a un evento particular de la historia chilena contemporánea: el retorno de la democracia.

*Palabras clave:* valores, personalidad, valores laborales.

The literature on generational differences has been disseminated in the social sciences, as an explanation of consumer behavior, voting patterns, social commitment, civic values and elements related to management. At this point, the vision centered on the repetition of the cultural patterns of the United States, has established the existence of generations that have values and behavioral alignments, which literature has replicated throughout the world, without delving into the validity of the analysis in different cultural contexts. This work is based on this theoretical body seeking to establish the validity of the comparison of generational differences in the domain of personality traits, individual, labor and social values, considering the sociocultural context of Chilean society. Through a cross-sectional survey designed for these purposes (N = 2865) reveals the impossibility of replicability of distinctions and categories coming from the United States, being able to only link the effects of age to a particular event of the contemporary Chilean history: The return of democracy.

*Keywords:* Values, personality, labor values.

---

*Contacto:* N. Didier. Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, Santiago, Chile. Teléfono: +56222776893; Dirección: Huérfanos 1160, oficina 310, Santiago, Chile. Correo electrónico: ndidier@fen.uchile.cl

*Cómo citar:* Didier, N. (2017). Los hijos de la democracia: rasgos, valores individuales, laborales y sociales en Chile. *Revista de Psicología*, 26(2), 1-16.  
<http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2017.47949>

## Introducción

Uno de los principales desafíos que ha traído consigo la globalización en materias de ciencias sociales es la necesidad de determinar la validez transcultural de lo que se asume dentro de la comunidad científica como cierto. En este sentido una de las áreas que se ve mayormente expuesta a esta tensión es la psicología de las organizaciones, donde los preceptos y relaciones de la gestión son adoptados rápidamente por las comunidades de práctica, no siendo así en el circuito académico. Lo anterior deriva a que temáticas como el uso de métodos de selección, la llamada guerra del talento, las metodologías de entrenamiento o de evaluación de problemas, posean disparidad en el volumen de prácticas asociadas respecto de la evidencia que las soporte.

Uno de los temas donde la comunidad afronta esta disparidad es en el concepto de generaciones laborales. En este ámbito es cada vez más frecuente que las empresas adapten sus políticas de compensaciones y atracción de personal, basadas en la idea que pertenecer a determinadas cohortes etarias determinaría el tipo de motivación prevalente, valores y otros atributos. Sin embargo, la falta de evidencia en torno a lo que se supone se debe esperar de un candidato o trabajador, dado su perfil etario, arriesga a generar niveles crecientes de discriminación, al ser arbitrarios la selección de atributos y los mecanismos para establecer la relación empleador-empleado.

Del mismo modo en que aconteció con la diversificación de prácticas de selección sin base en evidencia (Didier Pino, 2014), las prácticas de gestión de recursos humanos han adoptado los sentidos y recomendaciones de la idea de las generaciones laborales, sin cuestionar sus supuestos o aplicabilidad en el contexto chileno. Siendo este problema una representación de la fama y validez aparente con la que cuenta esta conceptualización de la fuerza de trabajo, la facilidad de comprensión y las implicaciones que posee en el ámbito técnico de la gestión de recursos humanos. Al mismo tiempo, se releva que dentro del ámbito de la investigación organizacional no se ha generado evidencia robusta en torno a la existencia o configuración de dichas generaciones en el mercado laboral chileno, siendo asumida la configuración por estudios exploratorios, con muestras reducidas o de características cualitativas (ver trabajos

de Bosch & Hernandez, 2017; Delloite, 2017; Bruner, García, & Zamorano 2013).

Este artículo tiene por objetivo poder abordar el problema de las generaciones laborales desde una perspectiva representativa de la literatura que la sostiene, abocándose a presentar evidencia respecto de la supuesta configuración de generaciones laborales en Chile.

La idea de perfiles generacionales fue sistematizada cuando Strauss y Howe (1991) publicaron su libro respecto de la historia de las generaciones en Estados Unidos. En dicha publicación la idea de generación se planteó como un grupo de personas de una edad similar que han experimentado los mismos eventos históricos en el mismo período de tiempo (Ryder, 1965). Esta noción ha generado convergencia entre estos indicadores de historia común, influenciando la forma de vivir y la valoración de elementos subjetivos, como la etapa del ciclo vital en el que se encuentran (Noble & Schewe, 2003).

Ahora bien, dado el avance de la globalización de la cultura, se ha utilizado la descripción de Strauss y Howe como un marco analítico aceptable para establecer cohortes generacionales, sin profundizar en la configuración transcultural de las generaciones. De hecho, en países que no son Estados Unidos se ha derivado en homologar las generaciones; esto ha sucedido en China (Dou, Wang, & Zhou, 2006) y Japón (Takase, Oba, & Yamashita, 2009), intentando establecer condiciones de caracterización que coinciden con las generaciones descritas para Estados Unidos.

La evidencia respecto del uso de las generaciones se puede organizar en cuatro ejes temáticos: los patrones de consumo de acuerdo con la edad o referentes culturales para entender sus preferencias en la experiencia de compra, canales de comercialización o elementos como la identificación con la marca (Jackson, Stoel, & Brantley, 2011; Norum, 2003; Ortner, 1998; Simonson, Carmon, Dhar, Drolet, & Nowlis, 2001; Strutton, Taylor, & Thompson, 2011); diferencias en torno a los valores y comportamiento en términos políticos (Franklin, Lyons, & Marsh, 2004; Inglehart, 1997, 1977; Miller & Shanks, 1996; Webb & White, 2007), donde concurren cambios en las ideologías o en los perfiles valóricos de la sociedad; cambios intergeneracionales en el comportamiento de las poblaciones (Branton, 2007; ; Zech, 2000; Zsembik & Llanes,

1996); y el cambio en la fuerza de trabajo (Festing & Schäfer, 2014; Twenge, 2010; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

En términos de uso, la taxonomía sistematizada y desarrollada por Howe y Strauss (2000) ha servido como marco para establecer características de las generaciones a modo de perfiles, siendo tres generaciones las actualmente relevantes: (a) Baby Boomers: muy anunciada pero no cumplió con las expectativas, ensimismados, intelectualmente arrogantes, socialmente maduros, culturalmente sabios, pensadores críticos con aire satisfecho, espirituales, religiosos, que tiene un fervor interior, radical, polémico, inconformista, seguro de sí mismo, autoindulgente; (b) Generación X: cínica, desconfiada, que lleva el peso del mundo, temerosa, perdida, desechada, incorregible, frenética, impactante, sin educación, poco profunda, no cívica, madura para su edad, pragmática, apática y no identificada políticamente, independiente, autosuficientes, fatalista, de bajo rendimiento; y (c) Generación Y: optimistas, jugadores, preferentemente cooperadores, confiados, con aceptación de la autoridad, seguidora de reglas, inteligente, cívica, especial, protegida, segura, orientada al logro, presionados, convencionales (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010).

No obstante la abundante literatura en ámbitos de marketing y conducta del consumidor, el eje temático que ha desarrollado de forma más exhaustiva las diferencias generacionales ha sido la visión organizacional. Esto se ha dado a raíz del profundo cambio en la configuración del mundo del trabajo (Capelli, 1999, 2008), donde los valores y motivaciones se tornan centrales para generar herramientas de la gestión de personas (Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Kunreuther, 2003; Mencl & Lester, 2014).

A través de distintos esfuerzos de revisión de la literatura, se ha llegado a cierto consenso: las generaciones X e Y son más individualistas y enfocadas en sí mismas que la generación baby boomer (Sessa, Kabacoff, Deal, & Brown, 2007; Twenge, 2006), reaccionando diferente respecto de las recompensas extrínsecas e intrínsecas y en su valoración respecto del trabajo (Twenge et al., 2010). Al mismo tiempo se observa a una tendencia a disminuir los niveles de lealtad con las organizaciones, donde la generación X posee un mayor énfasis en el balance entre la vida personal y el trabajo, autonomía e independencia (Festing

& Schäfer, 2014), mientras que la generación Y o Millenials se han definido como grandes valoradores de las oportunidades de desarrollo de carrera, cambiando periódicamente de puestos de trabajo y organizaciones (Cennamo & Gardner, 2008). También se han descrito diferencias respecto a valores o motivos organizacionales como el trabajo en equipo, el clima de diversidad y las prácticas de reconocimiento y retroalimentación (Corporate Leadership Council, 2005; Lowe, Levitt, & Wilson, 2008; Mencl & Lester, 2014).

La definición de las generaciones no es unívoca y ha variado en los rangos de años con los que se considera la composición de una cohorte generacional (Werth & Werth, 2011), presentando dificultades para establecer parámetros claros bajo los cuales ordenar la fuerza de trabajo en esas categorías o como deben ser llamadas, como es el caso de la Generación Y también conocida como Millennial, GenMe, MeGen, iGen, Nexter, Nexus (Ng & Gossett, 2013; Smola & Sutton, 2002; Twenge et al., 2010). Sin considerar las críticas sugeridas en revistas no académicas respecto a la generalización de las categorías derivadas de la taxonomía de Strauss y Howe a otros contextos socioculturales, es importante recalcar que la consistencia de las generaciones también ha sido cuestionada en función de atribuir las diferencias entre las cohortes a procesos psicosociales relacionadas con la edad (Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012; Noble & Schewe, 2003; Twenge, 2000).

Hipótesis 1: Si existiese alguna diferencia generacional debiese expresarse en términos similares a los recopilados por Kowske et al. (2010). En este sentido las reacciones a eventos comunes debiesen generar patrones característicos para cada cohorte en lo que respecta a rasgos de personalidad y valoraciones sociales. De esta forma, se observarían los supuestos efectos de los fenómenos políticos, económicos, culturales y sociales en quienes comparten su experiencia psicosocial en el mismo tiempo, accediendo a los mismos marcadores o eventos claves.

Ahora bien, en la literatura en términos de generaciones ha poseído cierta dominancia el criterio establecido por Strauss y Howe, quienes generan clasificaciones de acuerdo con la evolución de la sociedad estadounidense. La generalización de este marco se ha dado principalmente porque los hitos propuestos son equivalentes también para

las sociedades europeas; hechos como la Segunda Guerra Mundial y los cambios culturales del siglo XX son parte de la experiencia de las sociedades industrializadas y con mayores niveles de desarrollo económico. En este aspecto, los hitos propuestos pudieran suponerse comunes entre Estados Unidos y países europeos, por lo cual el análisis generacional es un punto de partida con validez aparente suficientemente fuerte como para difundirse de forma amplia en la literatura.

Sin embargo, en el caso latinoamericano que posee un contexto sociocultural y económico diferente, el modelo generacional posee varios elementos distintivos, como la caída de los regímenes democráticos en la década de 1960 y 1970 marcada por la influencia de Estados Unidos y la Guerra Fría –llamada la segunda contraola de la democratización– y la tercera ola de la democratización a finales del siglo XX (García Jurado, 2003; Huntington, 1993). Dichos hitos distan de las condiciones materiales y de acceso a tecnología de la sociedad estadounidense o países desarrollados. Una consideración similar es la que desarrollan Hahn y Logvinenko (2008), quienes en su trabajo analizan diferencias generacionales en la valoración de la democracia y la economía tomando como clivaje la caída de la Unión Soviética y el proceso de democratización subsecuente. En este sentido, la definición de generaciones puede y debiese instalarse en función de hitos más locales que en hechos globales, debido a la proximidad e inmediatez de las experiencias de cambio para los habitantes de un país.

En lo referente al caso chileno, la dictadura militar significó un gran cambio en la configuración del sistema político y social. Por ejemplo, las reformas en el mundo laboral implicaron la instauración de un sistema de pensiones basados en la capitalización individual en reemplazo del sistema de reparto anterior, la organización del sistema de capacitación y las políticas activas de mercado en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, el plan laboral que implicó una reducción del poder y valoración de los sindicatos (reduciendo sistemáticamente los derechos laborales). Estas reformas pusieron el énfasis en el rol del mercado y de las empresas privadas como motor del desarrollo económico y social del país, reduciendo el papel del Estado a la mera regulación de la economía. En la misma línea, el proceso de la dictadura militar implicó 17 años de un

pobre desempeño económico y un aumento de la prevalencia de la pobreza en el país; sin establecerse posibilidades de procesos políticos que favorecieran la redistribución de los recursos desde las políticas sociales del Estado. Desde la sociología y la ciencia política, es justo decir que estos cambios no solo modificaron el funcionamiento de la economía, sino que tuvieron correlatos en la estructura social, lo cual, añadido a las violaciones a los derechos humanos y la represión política y social del período, generaron un cambio en las orientaciones de los valores de la sociedad chilena.

Esta contradicción entre la literatura dominante proveniente de países industrializados y la experiencia latinoamericana, permite cuestionar la aplicabilidad del concepto a la realidad del mercado y cultura laboral, en particular la chilena. Por lo que este artículo posee como objetivo el establecer cuál sería el supuesto perfil generacional en la cultura chilena y determinar si corresponde a la definición general correspondiente al modelo de Strauss y Howe.

Hipótesis 1 alternativa: Si existen diferencias estas deberán ser no lineales entre las generaciones. En el caso de ser lineales las relaciones entre valores, personalidad y edad, entonces el punto de inflexión en las diferencias generacionales será en torno al haber nacido o criado antes o después del retorno de la democracia en Chile.

## Valores

Sin la intención de ser exhaustivos, los modelos de valores que mayor difusión y conocimiento poseen en el ámbito de la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional son el modelo de dimensiones culturales desarrollado por Hofstede (2001), el modelo de valores humanos de Schwartz (1999) y el modelo de valores sociales de Inglehart (1997). Aunque pudieran no ser los más recientes en términos de formulación teórica, la facilidad de la interpretación de sus ejes como su presencia en los programas de formación en especialidades de recursos humanos, los hace los más presentes como marco teórico en profesionales de recursos humanos.

El modelo de dimensiones culturales surge como un esfuerzo realizado por Geert Hofstede, de poder establecer elementos comparables de las diferentes culturas. Aquel esfuerzo, a través del uso de datos primarios y secundarios, generó

cuatro índices culturales de carácter ordinal tales como la distancia del poder, individualismo, masculinidad y tolerancia a la incertidumbre (Mazanec, Crotts, Gursoy, & Lu, 2015). La dimensión de individualismo se refiere al grado en que los sujetos de un país de actúan como un individuo más que como un colectivo; la distancia del poder refería al grado en que la sociedad acepta el hecho de que las instituciones y organizaciones están distribuidas desigualmente; la evitación de la incertidumbre corresponde al grado en que la sociedad se siente amenazada por situaciones ambiguas e inciertas y trata activamente de evitar estas situaciones a través de estabilidad de carrera, estableciendo reglas formales y no tolerando conductas e ideas desviantes; mientras que la masculinidad-femineidad se ve definida por el grado en que una sociedad apoya valores típicamente masculinos como la asertividad, la adquisición de dinero y cosas (Bird & Metcalf, 2004; Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Kirkman, Lowe, & Gibson, 2006; Luthar & Luthar, 2007; Schmitz & Weber, 2014; Taras, Kirkman, & Steel, 2010; Yoo, Donthu, & Lenartowicz, 2011). Posteriormente se agregó una quinta dimensión llamada orientación de largo o corto plazo, que reemplazó el dinamismo confuciano (Fang, 2003; Hofstede & Bond, 1988; Hofstede & Minkov, 2010), la que engloba las tendencias de valorar la persistencia en el logro de los esfuerzos, incluyendo la postergación de la satisfacción en orden de obtener una mayor satisfacción posterior. Finalmente, se agregó una última dimensión, de la cual la literatura académica no ha dado cuenta, que corresponde a la noción de indulgencia, donde la sociedad valida o restringe las motivaciones de los sujetos en relación con la gratificación (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Este modelo ha sido criticado, tanto en su modelo de medición y supuestos epistemológicos, por ser considerado como reduccionista de las culturas nacionales y su validez como marco conceptual (Leung, 2006; McSweeney, 2002; Tung & Verbeke, 2010). Estos cuestionamientos persisten hoy en la literatura de los negocios internacionales, donde las dimensiones culturales son utilizadas como medidas de identificación de posibilidades de gestión de recursos humanos y de adecuación de estrategias comerciales (Hofstede, 2002; Williamson, 2002).

En el caso de la sociedad chilena, ha transitado desde una sociedad colectivista a una individualista, que mantiene altos niveles de aversión a la incertidumbre y distancia del poder, mientras que ha aumentado la apertura a valores de cuidado y relacionales (Didier & Luna, 2017; Fernandez, Carlson, Stepina, & Nicholson, 1997; Hofstede, 1984).

Para el modelo de Schwartz, los valores son definidos como metas transinstitucionales, que varían en su importancia, y que tienen como finalidad el servir como principios guías en la vida de las personas y entidades sociales (Schwartz, 1992; Spini, 2003). Estos valores son frutos de tres requisitos universales: la necesidad de los individuos como organismos biológicos; los requisitos para la coordinación social; y requerimientos del funcionamiento de la sociedad y la supervivencia de los grupos (Schwartz, 1999). Estos requisitos son derivados del análisis transcultural de estudios respecto de los contenidos y estructura de los valores (Schwartz & Bilsky, 1990; Schwartz et al., 2001), con los que posteriormente se deducen 10 valores motivacionales: (a) Logro: éxito personal a través de la demostración de competencias de acuerdo con los estándares sociales; (b) Benevolencia: preocupación por el bienestar de personas cercanas en las interacciones cotidianas; (c) Conformidad: limitación de acciones, inclinaciones, e impulsos que pudieran agredir o molestar a otros y violar las expectativas o normas sociales; (d) Hedonismo: placer y gratificación sensual para sí mismo; (e) Poder: búsqueda del estatus social o prestigio y el control o dominio sobre otras personas y recursos; (f) Seguridad: armonía, estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de uno mismo; (g) Autodirección: independencia en las acciones; (h) Estimulación: excitación, novedad, y desafío en la vida; (i) Tradición: respeto, compromiso y aceptación de las ideas que le son impuestas por la cultura o la religión al individuo; (j) Universalismo: entendimiento, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y la naturaleza (Datler, Jagodzinski, & Schmidt, 2013; Saroglou, Delpierre, & Dernelle, 2004; Savig & Schwartz, 1995; Spini, 2003).

El desarrollo del modelo teórico estableció relaciones entre los valores, generando valores de segundo orden o ejes valóricos como la apertura al cambio (autodirección, estimulación, hedonismo).

mo); autoengrandecimiento (logro, poder); conservación (seguridad, conformidad, tradición); y autotranscendencia (universalismo, benevolencia). La relación entre la apertura al cambio y autoengrandecimiento es difusa, puesto que, en teoría, el valor del hedonismo aplica para ambos ejes de segundo orden (Cohen, 2009).

Este cuerpo de literatura se ha vinculado a distintos ámbitos de desarrollo social, como fenómenos relativos a la gestión de organizaciones (Cohen, 2009); la organización de la economía en los sistemas capitalistas (Schwartz, 2007), la interpretación de las reglas políticas en la organización de la sociedad (Bardi & Schwartz, 1996; Caprara, Schwartz, Capanna, Vecchione, & Barbaranelli, 2006; Schwartz & Bardi, 1997), la interpretación de la religión y sus normas morales (Schwartz & Huismans, 1995); y la identificación nacional (Roccas, Schwartz, & Amit, 2010), entre otras. Si bien este modelo no está exento de críticas (Gouveia, Milfont, & Guerra, 2014; Schwartz, 2014), estas han sido refrendadas por la utilidad empírica de este modelo para el estudio bajo modelos transculturales.

Finalmente, el tercer modelo relevante para el estudio de diferencias generacionales corresponde al desarrollado por Ronald Inglehart (1977), donde se asume que el cambio en los valores es primariamente consecuencia de los cambios tecnológicos y factores económico-materiales. Los cambios que las sociedades industrializadas habrían vivido en las últimas décadas, correspondiente a un período de paz y prosperidad económica, habrían apartado de las generaciones más jóvenes la conciencia y la experiencia de eventos históricos o épocas con la predominancia de privaciones materiales y guerras.

Dado lo anterior, los intereses y motivaciones han sido modificados desde una matriz basada en el bienestar material y la seguridad física hacia un interés en elementos como la calidad de vida y el desarrollo social (Torcal, 1989). Este cambio ha sido expresado en una dimensión valórica denominada materialismo / posmaterialismo, que da cuenta de la preferencia por determinadas condiciones sociales como lo son la seguridad y la estabilidad del sistema social u otras relacionadas con la integración, autoexpresión y satisfacción intelectual y física (Inglehart & Baker, 2000). La conceptualización de Inglehart de los valores y su cambio expresa una dinámica en la que las nece-

sidades materiales básicas son solucionadas, y mueve a los individuos hacia una fase posmaterialista donde se genera la preocupación sobre la autosatisfacción (Diener, 2000). Esta dinámica también se encuentra relacionada con el cambio de los valores asociados al desarrollo económico y la ideología empresarial de cada país (Inglehart & Wezel, 2005).

Sin embargo, como modelo ha sido criticado por las distinciones entre valores universales y las orientaciones valóricas concretas de las personas; la relación entre valores situacionales e institucionales; y consideraciones para los diferentes niveles de análisis (Haller, 2013). Aunque también se le reconoce sus puntos fuertes como el trabajo continuado durante tres décadas; un coherente y poderoso concepto teórico; una base de datos empíricos que es única en su tamaño y amplitud, y resultados empíricos interesantes (Haller, 2013; Inglehart & Baker, 2000).

### **Personalidad**

En términos de investigación social y personalidad, el modelo de los cinco factores ha demostrado ser de gran utilidad como fórmula empírica de aproximación a variables de diferencias individuales. Como modelo ha mostrado un buen ajuste en población adulta y adolescente (Lamb, Chuang, Wessels, Broberg, & Hwang, 2002) y en contextos transculturales (Caprara, Barbaranelli, Bermudez, Maslach, & Ruch, 2000), siendo vinculado con elementos organizacionales como el liderazgo (De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005), percepción del balance de recompensas dentro de las organizaciones (Vearing & Mak, 2007), la percepción de la calidad de la supervisión (Caligiuri, 2000), intereses vocacionales (Larson, Rottinghaus, & Borgen, 2002) y manejo de equipos de trabajo (Salas, Sims, & Burke, 2005), entre otros.

Dentro de esta tradición de investigación en personalidad, se han descrito los rasgos evaluados como factores endógenos genéticamente heredables (Vernon, Villani, Vickers, & Harris, 2008). Estos consisten en patrones de pensamiento, sentimiento y de acciones (Verplanken & Holland, 2002), por lo cual son un marco de referencia adecuado para entender el comportamiento de los sujetos (Kajonius, Persson, & Jonason, 2015).

Dentro del modelo de los cinco grandes, se definen los siguientes rasgos de personalidad: ex-

traversión caracterizada por su alta sociabilidad, búsqueda de compañía y la evitación de la soledad; apertura a la experiencia representando una imaginación activa, curiosidad intelectual y el desarrollo de independencia de juicio; responsabilidad como una dimensión que da cuenta del autocontrol, planificación en la organización y ejecución de tareas y desafíos; amabilidad que da cuenta de conductas altruistas, de alta confianza interpersonal y solidaridad; y neuroticismo que se relaciona con la estabilidad emocional, ansiedad y preocupación excesiva por el presente y el futuro (Sellbom & Bagby, 2008).

La relación entre valores y personalidad ha sido estudiada, encontrándose correlaciones entre rasgos de personalidad y los valores definidos en el modelo de Schwartz (Parks-Leduc, Feldman, & Bardi, 2014), en torno a la configuración de los valores de la tríada oscura –hedonismo, logro y poder– como base de ciertas configuraciones sociales de carácter moral (Kajonius et al., 2015; Silfver, Helkama, & Lönnqvist, 2008). Incluso se ha relacionado con la predominancia de rasgos narcisistas en las generaciones más jóvenes (Twenge, Campbell, & Freeman, 2012), lo cual vincula a los cambios generacionales ciertos elementos relacionados con la psicopatología y su prevalencia de acuerdo con la edad.

## Método

### Muestra y procedimiento

La muestra final corresponde a 2.826 sujetos, los cuales provienen de dos estudios diferentes: la primera corresponde a un  $n$  de 1.099 casos y el segundo estudio obtuvo un  $n$  de 1.727 casos. La selección de la muestra consideró personas en edad de trabajar, que tuvieran competencias digitales y acceso a internet, mayores de 18 años y menores de 66 años, los cuales fueron contactados de forma electrónica.

Durante el levantamiento de datos, los encuestadores contactaron con participantes que aceptaran participar dentro del estudio, a los cuales se les envió la encuesta al correo electrónico junto con un plazo para responderla de dos semanas. Una vez transcurrida una semana, y en caso de no haber respuesta, se envió un correo recordatorio para lograr una buena tasa de respuesta. Con todo la tasa de no respuesta alcanzó el 13,4%. El correo con la encuesta autoaplicada consideraba una

explicación del proyecto de investigación, el alcance y uso de los datos, en conjunto con la aceptación de los términos del consentimiento informado, la cual fue condición para incluir las respuestas dentro del análisis y reporte de resultados.

Debido al mecanismo de muestreo, hay una incidencia en los resultados de la decisión de participar del estudio. Sin embargo, el cálculo del tamaño mínimo detectable para las diferencias generacionales calculadas, con 95% de confianza y poder estadístico de 0,8 establece que el valor de la diferencia mínima entre grupos sería menor a 0,09 en el caso de las variables presentes solo en la muestra del estudio 2, y menos de 0,08 para aquellas variables presentes en ambas muestras.

En términos generales, la muestra total poseía una composición de 52,8% de mujeres y 47,2% de hombres, con un promedio de 30,6 años; 78,4% de personas con estudios superiores en comparación a 21,6% de participantes con educación primaria y secundaria. En cuanto a la situación laboral, 75,3% de la muestra posee algún grado de inserción laboral (el nivel de desempleo se explica por la intencionalidad de la representación de sujetos jóvenes que poseen trabajos esporádicos); y 39% ejerciendo trabajos no calificados, 49,2% ejercen empleos profesionales y técnicos calificados, y 18,1% trabajos en áreas de apoyo a la gestión de las organizaciones. Mientras que la orientación política se distribuye equitativamente entre personas de derecha (49,6%) y de izquierda (50,4%).

### Instrumento

El cuestionario del estudio consideró el uso de la escala de Dorfman y Howell (1988) basada en el modelo de culturas nacionales de Geert Hofstede (1991, 1984, 2001), la Escala de Valores hacia el Trabajo (EVAT) (Arciniega, González, Soares, Ciulli, & Giannini, 2009; Arciniega & González, 2000) basado en el modelo desarrollado por Shalom Schwartz (1992, 1999, 2001) y el Cuestionario de Trabajo Significativo (Lips-Wiersma & Wright, 2012). Por otra parte, el estudio 2 evaluó en la población laboral chilena los valores laborales utilizando las escalas de Dorfman y Howell y la Escala de Valores hacia el Trabajo; a las cuales se le añadió la aplicación del cuestionario de personalidad NEO-PI-R (Osland, Kolb, Rubin, & Turner, 2007) y las Escalas de Materialismo / Posmaterialismo (Inglehart, 1977,

1997; Rojas Tejada & Fernández Prados, 2000).

En la tabla 1 se presenta la calidad de las mediciones de las escalas de los instrumentos Neo Pi R, Dimensiones Culturales de las Escalas de Dorfman y Howell y los valores de segundo orden del EVAT 30. Respecto de las propiedades psicométricas de las escalas de Dorfman y Ho-

well, el análisis factorial exploratorio y confirmatorio muestra un comportamiento adecuado en la muestra (Didier & Luna, 2017), mientras que las propiedades psicométricas del instrumento EVAT 30 han sido analizadas en otro trabajo, siendo adecuadas en su naturaleza y calidad según su constructo evaluado (Didier, 2018).

Tabla 1  
*Confiabilidad de instrumentos*

Escala	$\alpha$ de Cronbach
Amabilidad	0,783
Extraversión	0,723
Responsabilidad	0,72
Neuroticismo	0,738
Autotrascender	0,789
Individualismo*	0,778
Distancia del poder	0,845
Apertura a la experiencia	0,672
Apertura al cambio	0,708
Conservación	0,706
Autoengrandecimiento	0,738
Evitación de la incertidumbre	0,861
Masculinidad	0,902

*Nota.* \*Se ha invertido la escala para mantener la interpretación original de Hofstede respecto de la dimensión.

### Estrategia de Análisis

Para establecer la existencia de las generaciones laborales, de acuerdo con las hipótesis establecidas, debe cumplirse que no exista una asociación lineal entre los valores reportados por los participantes, cumpliendo con el criterio de Costanza et al. (2012). De esta forma, si existieran fluctuaciones significativas entre generaciones expresadas en patrones no lineales, pudiera atribuirse una parte de la variación a los procesos psicosociales y otra parte a la influencia de la cultura. Así, el esquema de análisis incluyó la prueba preliminar de la correlación lineal entre edad y las variables de interés, de manera de establecer la base de comparación de las dimensiones evaluadas con efectos etarios.

Ahora bien, en lo que respecta a la hipótesis alternativa, para ser aceptada debiese mostrar que no existen mayores diferencias entre las generaciones nacidas de forma previa al año 1990, pero sí en comparación con quienes nacieron con posterioridad a dicho año. Para su evaluación, se generaron dos categorías en función del hito del

retorno a la democracia en Chile: aquellos nacidos antes o durante la dictadura militar; y aquellos nacidos en democracia. Por esto, los tramos de edad fueron fijados entre los 18 y los 25 años (quienes nacieron en democracia) y los mayores de 25 años (quienes nacieron o fueron socializados en la dictadura militar<sup>1</sup>).

Luego, a través de la recategorización por edad de los sujetos de acuerdo a sus generaciones de pertenencia, se procedió a comparar los promedios de las escalas, utilizando en primer lugar una prueba de Ancova entre las cuatro generaciones hipotetizadas como variable categórica y como covariable la edad (medida de forma continua). La misma prueba se aplicó a la muestra para evaluar la configuración alternativa. En el caso de las escalas de materialismo y posmaterialismo, se

<sup>1</sup> Los datos fueron recogidos en el año 2015, por lo cual las personas que nacieron después del retorno de la democracia tenían 25 años en el período de levantamiento.



aplicaron pruebas de asociación, para establecer la relación entre ambas variables categóricas.

## Resultados

El primer procedimiento correspondió al análisis de la correlación lineal entre la edad y las diferentes escalas evaluadas, la cual fue acompañada con análisis no paramétrico con técnicas

gráficas (gráficos de dispersión y asociación) para establecer la relación entre elementos generacionales, rasgos de personalidad y valores.

Como se observa en la tabla 2, existen correlaciones entre los rasgos de responsabilidad y neuroticismo; con los valores de segundo orden del modelo de Schwartz y las dimensiones culturales de distancia del poder y evitación de la incertidumbre. En la tabla 2, se aprecian los coeficientes de correlación.

Tabla 2  
*Correlaciones entre edad y variables de personalidad*

Escala	Edad ( $\rho$ )
Amabilidad	0,007
Extraversión	0,016
Responsabilidad	0,182*
Neuroticismo	0,139*
Autotrascender	0,101*
Individualismo	0,011
Distancia del poder	0,071*
Apertura a la Experiencia	-0,034
Apertura al Cambio	0,044*
Conservación	0,083*
Autoengrandecimiento	-0,059*
Evitación de la incertidumbre	0,053*
Masculinidad	0,032

$\rho$ : Coeficiente de Correlación; \*  $p < ,05$ .

Al añadir la evidencia de las pruebas de correlación al análisis gráfico, se encuentra que existen relaciones lineales entre edad y las variables de interés, como planteaba Costanza et al. (2012). Por lo cual se procedió a realizar la prueba de Ancova, controlando el efecto lineal de la edad, separándolo del efecto generacional (pertenecer a determinado grupo).

Al aplicar el Ancova, se encuentran diferencias significativas producto de la edad ( $\lambda = 0,979$ ;  $F = 2,8$ ;  $p < ,05$ ;  $\eta^2_p = 0,056$ ) y producto de la pertenencia generacional ( $\lambda = 0,964$ ;  $F = 1,609$ ;  $p < ,05$ ;  $\eta^2_p = 0,012$ ). Dichas diferencias solo se encontrarían en la apertura al cambio ( $F [3,1702] = 5,035$ ;  $p < ,05$ ), Individualismo ( $F [3,1702] = 4,211$ ;  $p < ,05$ ) y distancia del poder ( $F [3,1702] = 12,998$ ;  $p < ,05$ ). Sin embargo, al aplicar la prueba de post hoc de Bonferroni, se obtiene que existen diferencias significativas solo entre aquellos pertenecientes a la generación Y respecto de quienes pertenecerían a la generación Millennial.

De lo anterior, se procedió a utilizar el retorno

a la democracia como punto de clivaje, conformando dos grupos: los nacidos antes y después de este evento. De tal forma se encuentran diferencias significativas en los valores de autoengrandecimiento ( $F [1,1702] = 5,014$ ;  $p < ,05$ ) y distancia del poder ( $F [1,1702] = 11,33$ ;  $p < ,05$ ). Al aplicar la prueba post hoc de Bonferroni respecto de los resultados del Ancova se encuentra que las personas nacidas después del retorno de la democracia puntúan menos en la dimensión de autoengrandecimiento, como también en la dimensión de distancia del poder.

Finalmente al abordar la relación entre la edad y los valores materialistas y posmaterialistas se aplicó la prueba de Tau de Kendall, la cual permite una aproximación hacia la relación entre valores y edad; esto arrojó una relación negativa ( $\tau = -0,114$ ;  $p < ,05$ ). Lo que implica sustantivamente que existe menos probabilidad de encontrar orientaciones valóricas posmaterialistas en personas de mayor edad. Al aplicar la prueba de Kolmogórov-Smirnov para evaluar la similitud de las distribu-

ciones entre aquellos nacidos con posterioridad al retorno de la democracia y aquellos nacidos con antes de este hito, se encuentra que ambas distribuciones son distintas entre sí ( $p < ,05$ ), lo que ratifica la consistencia de la división de los grupos basados en el retorno democracia.

### Discusión

Los resultados señalan la existencia de diferencias entre generaciones, pero no dentro de la estructura basada en el trabajo de Howe y Strauss (2000) o en la sistematización de Kowske et al. (2010), debido a que no se presentan las dinámicas previstas por la literatura en sus perfiles valóricos. Esto plantea un punto de divergencia en lo que refiere a la interpretación que se realiza en torno a las características en el mercado del trabajo, donde no se hallarían los supuestos marcadores culturales expresados en variables de diferencias como valores y personalidad.

La explicación alternativa propuesta por este artículo representa un avance en cuanto el análisis generacional, que refiere a la posibilidad de definir un hito anclado al contexto sociohistórico local y no en fenómenos de consumo cultural y social propios de la globalización, coincidente con lo planteado por Toro (2008) y su análisis de las generaciones políticas. Sin embargo, la dirección e intensidad de las relaciones puntualiza que dichas diferencias serían en torno a la relación con el poder y la autoridad, como la dirección hacia elementos como el poder y el logro.

La explicación en torno al retorno de la democracia y el cambio en el perfil valórico de la población chilena, se fundamenta en las condiciones de socialización en ambos contextos. La dictadura militar chilena representó para la sociedad un cambio en cuanto de los valores admisibles social y políticamente, lo que deriva en una adaptación al contexto represivo de este régimen político como plantean Olver y Mooradian (2003). La función adaptativa de los valores hacia el contexto social y su función en la socialización permite establecer que la carencia de libertades civiles y políticas influyó en la configuración valórica de las generaciones chilenas, siendo el período de retorno a la democracia una instancia de mayor libertad para la adopción de nuevos patrones de valores y comportamiento.

En cuanto a los valores culturales se observa

que las personas nacidas con anterioridad al proceso de la dictadura, poseen una mayor validación de la inequidad en la distribución del poder. Esto también puede ser explicado desde la perspectiva de la gestión de las organizaciones como en el ámbito sociopolítico, siendo la primera a razón de la tendencia de las empresas a reducir su tamaño, disminuir su estabilidad y presentar diseños más horizontales. La segunda explicación deviene de la influencia de la socialización dentro de un proceso autoritario como la dictadura militar, instauró diferentes mecanismos con los cuales se sostiene la inequidad del acceso al poder y a los recursos económicos.

Ahora bien, la referencia a que las generaciones de mayor edad poseen un mayor nivel de preferencia por el autoengrandecimiento, aun controlando por la relación por edad, ilustra la presión percibida por la sociedad respecto de la necesidad de éxito. En línea con los hallazgos y cambios en las motivaciones sociales descritas por el PNUD (2017), la tendencia a graficar a la sociedad chilena como exitista posee este correlato en la diferencia entre quienes nacieron antes y después del retorno a la democracia. En particular, la adopción del éxito como un valor central se daría con mayor fuerza en quienes vivieron el cambio cultural en el proceso de la dictadura militar, lo cual permite relacionar la emergencia de movimientos sociales o con el desarrollo de intereses personales en áreas no relacionadas con el dinero, el poder y el estatus en la generación más joven.

Por otra parte se confirmaría una de las nociones básicas del cambio social desde el modelo de Inglehart, donde el paso del tiempo y la distancia de eventos de privación material y de estrés social a razón de las ausencias de seguridades civiles y políticas, ha derivado en que las nuevas generaciones vean con mayor prevalencia en sus motivaciones e intereses asociados a valores posmaterialistas. Este elemento es muy relevante tanto en la arena política como en las organizaciones, donde los valores de autorrealización y participación se aplican perfectamente a las necesidades de la nueva generación, alineándose con sistemas de incentivo en el caso de las organizaciones y con la valoración de la democracia y los requerimientos de accountability de la gestión del Estado (expresado en la presión por el desarrollo de mecanismos como el referéndum, los plebisci-

tos y el acceso a información pública y las cuentas públicas de las autoridades).

A modo general, las hipótesis sustantivas planteadas dan cuenta de que existe una asociación entre la edad de los sujetos y sus rasgos y valores. La interpretación muestra que no aparece un perfil diferenciado entre las generaciones, salvo la más joven; lo que lleva a considerar si es que la generación llamada Millennial o como se ha definido dentro de este trabajo, posee un perfil propio. Sin embargo, al no replicarse la estructura completa de las diferentes generaciones, el planteamiento de Strauss y Howe no presentaría la capacidad de ser generalizada a un contexto como el chileno, donde los hitos culturales y transformaciones poseen una aproximación de carácter local.

Como limitación de los resultados de este estudio, se ha de considerar que sus conclusiones son extraídas desde su diseño transversal, por lo cual no es posible teorizar o deducir elementos válidos respecto del cambio en los valores de los sujetos o de la sociedad chilena. La representatividad de las conclusiones se basa en la posibilidad estadística de poder hallar las diferencias entre generaciones, en cuyo caso solo serían representativas frente a las diferencias en torno al hito del retorno a la democracia.

### Referencias

- Arciniega, L. M., González, L., Soares, V., Ciulli, S., & Giannini, M. (2009). Cross-Cultural Validation of the Work Values Scale EVAT: Using multi-group confirmatory factor analysis and confirmatory multidimensional scaling. *The Spanish Journal of Psychology*, *12*(2), 767-772.  
<http://dx.doi.org/10.1017/S1138741600002134>
- Arciniega, L. & González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30. *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, *15*(3), 281-296.  
<http://dx.doi.org/10.1174/021347400760259712>
- Bardi, A. & Schwartz, S. (1996). Relations among sociopolitical values in Eastern Europe: Effects of the communist experience? *Political Psychology*, *17*(3), 525-549.  
<http://dx.doi.org/10.2307/3791967>
- Bird, A. & Metcalf, L. (2004). Integrating twelve dimensions of negotiating behavior and hofstede's work-related values: A six-country comparison. En H. Vinken, J. Soeters, & P. Ester (Eds.), *Comparing cultures: Dimensions of culture in a comparative perspective* (pp. 251-269). Boston, Massachusetts: Brill.
- Bosch, M. J. & Hernandez, T. (2017). *Primer estudio de Generaciones en Chile*. Santiago, Chile: ESE Business School.
- Branton, R. (2007). Latino attitudes toward various areas of public policy: The importance of acculturation. *Political Research Quarterly*, *60*(2), 293-303.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1065912907301983>
- Bruner, J., García, R., & Zamorano, J. (2013). *Generación Y chilena: su impacto en el mercado laboral*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.  
 Recuperado de <https://goo.gl/esG5fu>
- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, *53*(1), 67-88.  
<http://doi.org/bgsz65>
- Capelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Capelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Bermudez, J., Maslach, C., & Ruch, W. (2000). Multivariate methods for the comparison of factor structures in cross-cultural research: An illustration with the big five questionnaire. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *31*(4), 437-464.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0022022100031004002>
- Caprara, G. V., Schwartz, S., Capanna, C., Vecchione, M., & Barbaranelli, C. (2006). Personality and politics: Values, traits, and political choice. *Political Psychology*, *27*(1), 1-28.  
<http://doi.org/bkhmgt>
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 891-906.  
<http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. *International Journal of Inter-cultural Relations*, *33*(4), 332-345.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2009.04.001>
- Corporate Leadership Council. (2005). *HR considerations for engaging Generation Y employees*. Washington, District of Columbia: Corporate Executive Board.
- 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.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Datler, G., Jagodzinski, W., & Schmidt, P. (2013). Two theories on the test bench: Internal and external validity of the theories of Ronald Inglehart and Shalom Schwartz. *Social Science Research*, 42(3), 906-925.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.12.009>
- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the big five-factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839-865.  
<http://dx.doi.org/10.1002/job.344>
- Deloitte. (2017). *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*. London, United Kingdom: Deloitte.
- Didier Pino, N. O. (2014). Selección de personal en Chile. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 1, 103-113.  
 Recuperado de <https://goo.gl/MDwD8r>
- Didier, N. (2018). Validación EVAT 30 en población chilena: un análisis de invarianza. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, In press.
- Didier, N. & Luna, J. F. (2017). ¿Dónde estamos? La cultura laboral chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 295-311.  
 Recuperado de <https://goo.gl/u8gucV>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being—The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Dorfman, P. & Howell, J. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Dou, W., Wang, G., & Zhou, N. (2006). Generational and regional differences in media consumption patterns of Chinese generation X consumers. *Journal of Advertising*, 2, 101-110.  
<http://doi.org/cht2>
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1470595803003003006>
- Fernandez, D. R., Carlson, D. S., Stepina, L. P., & Nicholson, J. D. (1997). Hofstede's country classification 25 years later. *The Journal of Social Psychology*, 137(1), 43-54.  
<https://doi.org/10.1080/00224549709595412>
- Festing, M. & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Franklin, M. N., Lyons, P., & Marsh, M. (2004). Generational basis of turnout decline in established democracies. *Acta Politica*, 39(2), 115-151.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ap.5500060>
- García Jurado, R. (2003). La teoría democrática de Huntington. *Política y Cultura*, 19(1), 7-24.  
 Recuperado de <https://goo.gl/fWH69V>
- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., & Guerra, V. M. (2014). The functional theory of human values: From intentional overlook to first acknowledgment—A reply to Schwartz (2014). *Personality and Individual Differences*, 68(1), 250-253.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.025>
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-558.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hahn, J. W. & Logvinenko, I. (2008). Generational differences in Russian attitudes towards democracy and the economy. *Europe-Asia Studies*, 60(8), 1345-1369.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09668130802292168>
- Haller, M. (2013). Theory and method in the comparative study of values: Critique and alternative to Inglehart. *European Sociological Review*, 18(2), 139-158.  
<http://dx.doi.org/10.1093/esr/18.2.139>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences international differences in work-related values*. London, United Kingdom: Sage.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, California: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London, United Kingdom: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Geert Hofstede, culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London, United Kingdom: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355-1361.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726702055011921>
- Hofstede, G. & Bond, M. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). Long versus short-term orientation: New perspectives. *Asian Pacific Business Review*, 16(4), 493-504.  
<http://dx.doi.org/10.1080/13602381003637609>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded* (3<sup>rd</sup> Ed.). New York, New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2393392>
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennial rising: The next great generation*. New York, New York: Vintage Books.
- Huntington, S. (1993). *The third wave: Democratization in the late 20th century*. Oklahoma City, Oklahoma: University of Oklahoma Press.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Inglehart, R. & Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65(1), 19-51.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2657288>
- Inglehart, R. & Wezel, C. (2005). *Modernization, cultural change and democracy*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.  
<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511790881>
- Jackson, V., Stoel, L., & Brantley, A. (2011). Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generational cohort. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 1-9.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.08.002>
- Kajonius, P. J., Persson, B., & Jonason, P. (2015). Hedonism, achievement, and power: Universal values that characterize the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 77(1), 173-178.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.055>
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). Review of cultural consequences: incorporating Hofstede's framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- 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.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kunreuther, F. (2003). The changing of the guard: What generational differences tell us about social-change organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(3), 450-457.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0899764003254975>
- Lamb, M. E., Chuang, S., Wessels, H., Broberg, A., & Hwang, C. P. (2002). Emergence and construct validation of the big five factors in early childhood: A longitudinal analysis of their ontogeny in Sweden. *Child Development*, 73(5), 1517-1524.  
<http://dx.doi.org/10.1111/1467-8624.00487>
- Larson, L., Rottinghaus, P. J., & Borgen, F. H. (2002). Meta-analyses of big six interests and big five personality factors. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 217-239.  
<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1854>
- Leung, K. (2006). Editor's introduction to the exchange between Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 881-881.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400232>
- Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Lowe, P., Levitt, K. J., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), 43-57.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2014.11.011>
- Luthar, H. & Luthar, V. (2007). A theoretical framework explaining cross-cultural sexual harassment: Integrating Hofstede and Schwartz. *Journal of Labor Research*, 28(1), 169-188.
- Mazanec, J. A., Crotts, J. C., Gursoy, D., & Lu, L. (2015). Homogeneity versus heterogeneity of cultural values: An item-response theoretical approach applying Hofstede's cultural dimensions in a single nation. *Tourism Management*, 48, 299-304.  
Recuperado de <https://goo.gl/6JHBHA>
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726702055001602>
- 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.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1548051814529825>
- Miller, W. & Shanks, M. (1996). *The new American voter*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- 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.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0091026013495767>
- Noble, S. M. & Schewe, C. D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56(12), 979-987.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00268-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00268-0)
- Norum, P. (2003). Examination of generational differences in household apparel expenditures. *Family Consumer Sciences*, 32(1), 52-75.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1077727X03255901>
- Olver, J. M. & Mooradian, T. A. (2003). Personality traits and personal values: A conceptual and empirical integration. *Personality and Individual Differences*, 35(1), 109-125.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00145-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00145-9)
- Ortner, S. B. (1998). Generation X: Anthropology in a media-saturated world. *Cultural Anthropology*, 13(3), 414-440.  
<http://dx.doi.org/10.1525/can.1998.13.3.414>
- Osland, J. S., Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Turner, M. E. (2007). *Organizational behavior: An experiential approach*. New Jersey, New Jersey: Prentice Hall.
- Parks-Leduc, L., Feldman, G., & Bardi, A. (2014). Personality traits and personal values: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 19(1), 3-29.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1088868314538548>
- PNUD. (2017). *Chile en 20 años: un recorrido a través de los Informes de Desarrollo Humano*. Santiago, Chile: PNUD.
- Roccas, S., Schwartz, S., & Amit, A. (2010). Personal value priorities and national identification. *Political Psychology*, 31(3), 393-419.  
<http://doi.org/crbbc3>
- Rojas Tejada, A. J. & Fernández Prados, J. S. (2000). Efectos del procedimiento de administración en la estabilidad de la escala de postmaterialismo. *Psicothema*, 12(2), 482-486.  
 Recuperado de <https://goo.gl/MtZ1f2>
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 843-861.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2090964>
- Salas, E., Sims, D., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Saroglou, V., Delpierre, V., & Dernelle, R. (2004). Values and religiosity: A meta-analysis of studies using Schwartz's model. *Personality and Individual Differences*, 37(4), 721-734.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2003.10.005>
- Savig, L. & Schwartz, S. (1995). Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(3), 437-448.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.69.3.437>
- Schmitz, L. & Weber, W. (2014). Are Hofstede's dimensions valid? A test for measurement invariance of uncertainty avoidance. *Interculture Journal*, 13(22), 11-26.  
 Recuperado de <https://goo.gl/c2kF5z>
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En M. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York, New York: Academic Press.
- Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.  
<http://doi.org/gr7>
- Schwartz, S. (2007). Cultural and individual value correlates of capitalism: A comparative analysis. *Psychological Inquiry*, 18(1), 52-57.  
<http://dx.doi.org/10.1080/10478400701388963>
- Schwartz, S. (2014). Functional theories of human values: Comment on Gouveia, Milfont, and Guerra (2014). *Personality and Individual Differences*, 68(1), 247-249.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.024>
- Schwartz, S. & Bardi, A. (1997). Influences of Adaptation to Communist Rule on Value Priorities in Eastern Europe. *Political Psychology*, 18(2), 385-410.  
<http://dx.doi.org/10.1111/0162-895X.00062>
- Schwartz, S. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- Schwartz, S. & Huismans, S. (1995). Value priorities and religiosity in four Western religions. *Social Psychology Quarterly*, 58(2), 88-107.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2787148>
- Schwartz, S., Melech, G., Lehman, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0022022101032005001>
- Sellbom, M. & Bagby, M. (2008). The validity and utility of the positive presentation management and negative presentation management scales for the Revised NEO Personality Inventory. *Assessment*, 15(2), 165-176.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1073191107310301>
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values

- and leadership behaviors. *Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.  
<http://dx.doi.org/10.1080/10887150709336612>
- Silfver, M., Helkama, K., & Lönnqvist, J. E. (2008). The relation between value priorities and proneness to guilt, shame, and empathy. *Motivation and Emotion*, 32(2), 69–80.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s11031-008-9084-2>
- Simonson, I., Carmon, Z., Dhar, R., Drolet, A., & Nowlis, S. M. (2001). Consumer research: In search of identity. *Annual review of psychology*, 52, 249-275.  
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.249>
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.  
<http://dx.doi.org/10.1002/job.147>
- Spini, D. (2003). Measurement equivalence Of 10 value types from the Schwartz value survey across 21 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(1), 3-23.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0022022102239152>
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future*. New York, New York: William Morrow.
- Strutton, D., Taylor, D. G., & Thompson, K. (2011). Investigating generational differences in e-WOM behaviours. *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, 30(4), 559-586.  
<http://dx.doi.org/10.2501/IJA-30-4-559-586>
- Takase, M., Oba, K., & Yamashita, N. (2009). Generational differences in factors influencing job turnover among Japanese nurses: An exploratory comparative design. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 957-967.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2007.10.013>
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439.  
<http://dx.doi.org/10.1037/a0018938>
- Torcal, M. (1989). La dimensión materialista/postmaterialista en España: las variables del cambio cultural. *REIS*, 47(1), 227-254.
- Toro, S. (2008). De lo épico a lo cotidiano: jóvenes y generaciones políticas en Chile. *Revista Chilena de Ciencia Política*, 28(2).  
<http://doi.org/dtnkgr>
- Tung, R. L. & Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1259-1274.  
<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2010.41>
- Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 1007-1021.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.1007>
- Twenge, J. M. (2006). *Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled—and more miserable than ever before*. New York, New York: Free Press.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- 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.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045-1062.  
<http://dx.doi.org/10.1037/a0027408>
- Vearing, A., & Mak, A. S. (2007). Big five personality and effort–reward imbalance factors in employees' depressive symptoms. *Personality and Individual Differences*, 43(7), 1744-1755.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2007.05.011>
- Vernon, P. A., Villani, V. C., Vickers, L. C., & Harris, J. A. (2008). A behavioral genetic investigation of the dark triad and the big 5. *Personality and Individual Differences*, 44(2), 445-452.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2007.09.007>
- Verplanken, B. & Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 434–447.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.82.3.434>
- Webb, P. & White, S. (2007). *Party politics in new democracies*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.  
<http://doi.org/b8hfn3>
- Werth, E. P. & Werth, L. (2011). Effective training for millennial students. *Adult Learning*, 22(3), 12-19.  
<http://dx.doi.org/10.1177/104515951102200302>
- Williamson, D. (2002). Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*, 55(11), 1373-1395.  
<http://dx.doi.org/10.1177/00187267025511006>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and vali-

dation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23, 193-210.

Recuperado de <https://goo.gl/WMPn7J>

Zech, C. (2000). Generational differences in the determinants of religious giving. *Review of Religious Research*, 41(4), 545-559.

<http://dx.doi.org/10.2307/3512320>

Zsembik, B. A. & Llanes, D. (1996). Generational differences in educational attainment among Mexican Americans. *Social Science Quarterly*, 77(2), 363-374.

Recuperado de <https://goo.gl/YCD7GU>

Fecha de recepción: 21 de noviembre de 2016

Fecha de aceptación: 13 de noviembre de 2017