

AUTOR / AUTHOR

Alejandra Hernández

alejandra.hernandez@ua.es

Marta Martín-Llaguno

marta.martin@ua.es

Marina Beléndez

marina.belendez@ua.es

*Universidad de Alicante
Alicante (España)*

INVESTIGACIÓN / INVESTIGATION

RECIBIDO / RECEIVED

24 de noviembre de 2010

ACEPTADO / ACCEPTED

13 de abril de 2011

PÁGINAS / PAGES

De la 119 a la 131

ISSN: 1885-365X

La Generación Y de los publicitarios ante la vida laboral y familiar: expectativas de conflicto trabajo-familia

Generation Y advertising professionals and the work-family life: the work-family conflict expectations

En un entorno laboral caracterizado por la guerra por la retención de talentos, conocer los valores, las actitudes y las expectativas de las distintas cohortes generacionales resulta nuclear para las organizaciones. Trabajos previos confirman la alta valoración del balance trabajo-familia para la Generación Y. En este artículo planteamos, como objetivo general, analizar las expectativas de conflicto trabajo-familia de la Generación Y de los publicitarios durante el periplo universitario. Los resultados muestran que las expectativas de conflicto potencial son bajas y que la apatía ante estas cuestiones podría justificar la nula repercusión del conflicto sobre la definición de sus metas laborales.

PALABRAS CLAVE: Generación Y, publicitarios, conflicto anticipado trabajo-familia, expectativas, retención de talentos.

In a work environment characterized by the war for talent, the knowledge of values, attitudes and expectations of different generational cohorts are core issues for organizations. Previous studies confirm the high value that Generation Y gives to work-family balance. In this article we state, as the general objective, to analyse the anticipated work-family conflict expectations of the Generation Y advertising professionals during college. The results show that the anticipated work-family conflict expectations are low and the apathy to these issues could explain why these expectations do not impact their work goals.

KEY WORDS: Generation Y, advertising professionals, anticipated work-family conflict, expectations, talent retention.

1. Generación Y: consideraciones preliminares

En primer lugar, antes de ahondar en las características que definen a la generación Y, es necesario delimitar el concepto de generación. En este sentido, la mayor parte de los estudios que analizan las diferencias generacionales en el ámbito laboral (Dries, Pepermans y De Kerpel, 2008; Macky, Gardner y Forsyth, 2008; Smola y Sutton, 2002; Wester-

man y Yamamura, 2007; Wong, Gardiner, Lang y otros, 2008) parten de la aproximación que Kopperschmidt (2000) realiza al respecto. Así, para este autor, básicamente, una generación es un grupo identificable que comparte los años de nacimiento, y, por tanto, acontecimientos significativos en etapas cruciales del desarrollo.

Al respecto, Kopperschmidt (2000) y Smola y Sutton (2002) plantean que el contexto social en el que cada nueva generación madura les lleva a desarrollar una serie de características que les diferencian de las generaciones precedentes y posteriores. Estas características se reflejan en los rasgos de personalidad, los valores laborales y las actitudes y motivaciones para trabajar, información de importancia crucial para las organizaciones, ya que vivimos en un entorno laboral caracterizado por la guerra por la retención de talento (Chambers, Foulon, Handfield-Jones y otros, 1998).

En este sentido, entre otros factores, los cambios demográficos (la disminución de la tasa de natalidad y el consecuente envejecimiento de la población) han provocado una escasez de talento en el mercado de trabajo. Según datos de Eurostat, para 2025 está prevista la reducción de la población total de la EU-25 e irá precedida de una disminución de la población en edad de trabajar que comenzará a partir de 2011 (COM (2005) 94).

Con este panorama, para las empresas del sector público y privado es cada vez más difícil atraer y retener a trabajadores con talento, en particular, a los más jóvenes y cualificados. Ante esta situación, cuestiones como los cambios generacionales y la planificación de la fuerza laboral, se han convertido en temas centrales para las organizaciones (Sayers, 2007: 474).

Así, la falta de considerar de forma adecuada las diferencias generacionales y las exigencias de las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral puede repercutir sobre la productividad de los empleados y la ciudadanía organizacional¹ (Kopperschmidt, 2000) y ocasionar, en último término, problemas para la retención de talentos y el abandono de la empresa. De este modo, para atraer a los mejores talentos, las organizaciones deberán anticipar los criterios que los nuevos profesionales demandarán para seleccionar un puesto de trabajo (Hale, Hayghe y McNeil, 1998; Hannay y Northam, 2000).

Aunque no existe un consenso en la comunidad científica sobre los años de nacimiento que definen y limitan las diferentes generaciones, la mayoría está de acuerdo en que hay cuatro grandes generaciones de empleados: Veteranos (1925-1944), Baby Boomers (1945-1964), Generación X (1965-1981) y Generación Y (1982-2000) (Howe y Strauss, 2000; Yu y Miller, 2003)².

Dado nuestro objeto de estudio, merece nuestra especial atención la última generación que está empezando a incorporarse al mercado laboral, la denominada Generación Y.

Uno de los rasgos más significativos de esta generación y que justifica su elección como objeto de estudio es la alta exigencia que demuestran ante su entorno laboral y su propensión a abandonar la empresa para la que trabajan si se sienten insatisfechos con la misma (Lowe, Levitt y Wilson, 2008).

Aunque existen pocos trabajos que analicen los valores laborales de esta generación, los estudios de Smola y Sutton (2002) y Zemke, Raines y Filipczak (2000) sugieren que, entre otros aspectos, estos individuos valoran el equilibrio trabajo-familia más que otras generaciones. Una gran parte de estos individuos ha desarrollado una mentalidad en la que aspiran a “vivir para trabajar” y no a “trabajar para vivir”, característico de las generaciones precedentes (Loughlin y Barling, 2001), de forma que priorizan el ámbito familiar sobre el laboral (Crumpacker y Crumpacker, 2007; Smith, 2006).

Ante las evidencias empíricas que confirman la existencia de una relación positiva entre el conocimiento de las expectativas de los trabajadores potenciales (antes de su incorporación al empleo) y el aumento del compromiso laboral⁴ de los mismos (Sturges, Guest

y Mackenzie Davey, 2000; Sturges, Conway, Guest y otros, 2005), los estudios sobre expectativas laborales y familiares, y en particular, sobre el conflicto anticipado trabajo-familia, de la generación Y resultan plenamente justificados.

En este sentido, no sólo es preciso atender a la relevancia de estudiar las expectativas de los potenciales trabajadores, sino también al momento de estudio, en particular para nuestro trabajo, durante el periplo universitario, ya que esta etapa formativa actúa como fuente de aculturación en el proceso de socialización laboral anticipatorio.

Aunque existen precedentes en la literatura norteamericana que examinan las expectativas laborales de los estudiantes publicitarios (Davis, 2004; Fullerton, Kendrick y Frazier, 2006), hasta la fecha, los trabajos sobre las expectativas de interrelación trabajo-familia se han centrado en profesiones como la medicina (Friede, 2005) y la psicología (Conlon, 2002). Sin embargo, no existe ninguna evidencia empírica previa que analice las expectativas de conflicto anticipado trabajo-familia de la Generación Y y de los publicitarios.

2. Un campo de estudio incipiente: el estado del arte de la literatura sobre el conflicto anticipado trabajo-familia.

2.1. El concepto matriz: el estudio del conflicto trabajo-familia

La definición operacional del conflicto trabajo-familia que, tal vez, se considera la más emblemática, al haberse convertido en una referencia indiscutible en este campo científico, es la conceptualización que hacen Greenhaus y Beutell (1985) a partir de la teoría de rol de Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal (1964)⁵. Básicamente esta teoría asume que la adopción de múltiples roles produce estrés y con ello tensión. A partir de estas evidencias, Greenhaus y Beutell (1985) conceptualizan el conflicto entre familia y trabajo como una forma de conflicto entre roles (inter-rol) en el cual las presiones de rol procedentes del ámbito familiar y del ámbito laboral son mutuamente incompatibles de forma que, la participación en el rol laboral (familiar) es más difícil debido a la participación en el rol familiar (laboral) (Greenhaus y Beutell, 1985: 77)⁶.

A partir de estos postulados, Greenhaus y Beutell (1985) apuntan que hay tres formas principales de conflicto entre familia y trabajo: (a) conflicto de tiempo⁷, (b) conflicto de tensión⁸ y (c) conflicto de comportamiento⁹.

Junto a la identificación de la triple modalidad del conflicto entre trabajo y familia es preciso hacer referencia también a su naturaleza bidireccional. En este sentido, varios trabajos (Frone, Russell y Cooper, 1992; Greenhaus y Beutell, 1985; Gutek, Searle y Klepa, 1991) distinguen entre la interferencia producida entre el trabajo y la familia (conflicto trabajo-familia) y la interferencia inversa (conflicto familia-trabajo).

En el modelo de Greenhaus y Beutell (1985) también se identifican dos factores que pueden agravar las incompatibilidades entre los roles familiares y laborales: en primer lugar, las sanciones negativas por el no cumplimiento de uno de los roles y, en segundo lugar, el valor atribuido a un rol, de forma que será mayor el conflicto familia-trabajo o trabajo-familia en función de la importancia que la familia o el trabajo tengan en la identidad del individuo.

En este sentido, si se asume que en el estudio del conflicto entre trabajo y familia subyace el análisis de las percepciones de los individuos ante las dificultades para cumplir con las responsabilidades laborales y familiares, los valores y expectativas de los sujetos

ejercen un rol nuclear en tales percepciones.

Sin embargo, en la revisión de la literatura sobre el conflicto, hemos detectado que el estudio de antecedentes tales como las expectativas hacia el trabajo y la familia, las creencias de roles y las experiencias de socialización del individuo son uno de los aspectos menos analizados en este campo (Eby, Casper, Lockwood y otros, 2005).

En este sentido, el análisis de las expectativas hacia el ámbito laboral y familiar y, en particular, hacia la posible colisión entre ambas esferas, puede resultar crucial para el estudio de la evolución del desarrollo laboral de los individuos.

2.2. La definición operacional del conflicto anticipado trabajo-familia

Los primeros intentos para una definición del conflicto potencial entre el trabajo y la familia parten de Cinamon (2005) quien, a partir de Greenhaus y Beutell (1985), sugiere que el conflicto anticipado entre el trabajo y la familia es la anticipación de presiones incompatibles procedentes de los futuros roles laborales y familiares (2005: 3).

En esta misma línea define el problema Friede (2005: 1), quien apunta que el conflicto potencial es la creencia de que la participación en el futuro rol laboral interferirá en la futura participación en el rol familiar y viceversa, y que hay situaciones propicias para que surja, como cuando los individuos se preparan para entrar en el mercado laboral una vez terminada la universidad, cuando se espera un nuevo hijo, cuando se planifican cambios en la carrera laboral, cuando la pareja cambia de trabajo o cuando se considera la reincorporación al mercado laboral.

Aunque las definiciones manejadas hacen alusión simultáneamente al conflicto trabajo-familia y al conflicto familia-trabajo, sólo dos autoras (Cinamon, 2005, 2006; Friede, 2005) reconocen la necesidad de contemplar la bidireccionalidad del conflicto potencial y de distinguir explícitamente entre el conflicto anticipado trabajo-familia y el conflicto anticipado familia-trabajo (aunque no aporten sus respectivas definiciones). En este sentido, Friede (2005) va más allá y amplía la doble dimensionalidad del conflicto hasta llegar a las seis dimensiones identificadas en su estudio, originadas al incluir la triple tipología (tiempo, tensión y comportamiento) de Greenhaus y Beutell (1985) para cada uno de los conflictos potenciales¹⁰.

2.3. El estudio científico del conflicto anticipado

Aunque la literatura sobre el tema es inexistente en nuestro país y escasa en el resto del mundo, con más presencia en Norteamérica (Conlon, 2002; Friede, 2005; Livingston, Burley y Springer, 1996; Ryan, Kriska, West y otros, 2001), y con estudios de una importancia crucial también en Israel (Cinamon, 2005, 2006), de los estudios existentes se pueden extraer algunas conclusiones relevantes.

2.3.1. Variables antecedentes

En primer lugar, con relación al sexo, los resultados son contradictorios: unos estudios apuntan la existencia de efectos desproporcionados, a favor de uno u otro sexo, mientras que otros constatan la existencia de un modelo andrógino. Así, en algunos estudios ser mujer guarda relación con los menores niveles del conflicto potencial (Burley, 1994; Friede, 2005; Livingston *et al.*, 1996). En otros, esta relación es a la inversa. Así, en con-

gruencia con las diferencias de sexo aportadas por Duxbury, Higgins y Lee (1994) para el conflicto real, las mujeres experimentan un mayor conflicto familia-trabajo y trabajo-familia que los hombres (Cinamon, 2006), así como un mayor conflicto en el reparto de las responsabilidades familiares (Conlon, 2002).

Por otro lado, Conlon (2002) muestra un acercamiento entre sexos al apuntar que el 50,4% de mujeres y el 47,6% de hombres alterarían los planes laborales para adaptarse a las metas familiares y, en la opción inversa, el 43,3% de las mujeres y el 37,7% de los hombres alterarían los planes familiares para adaptarse a las exigencias laborales.

En segundo lugar, en lo que respecta al contexto familiar del estudiante, en la literatura sobre el conflicto potencial trabajo-familia, el historial laboral de la madre puede exacerbar (Markle, 2004; Weer, Greenhaus, Colakoglu y otros, 2006) o paliar (Barnett, Gareis, James y otros, 2003; Conlon, 2002) la percepción del conflicto del estudiante.

En tercer lugar, existe una relación inversamente proporcional entre la personalidad y la percepción del conflicto. De este modo, a las evaluaciones positivas de personalidad le corresponde un menor conflicto (Friede, 2005) y, a la inversa, a las evaluaciones negativas de personalidad (locus de control externo)¹¹ un mayor conflicto (Conlon, 2002).

2.3.2. Variables consecuentes en el proceso de planificación laboral: aspiraciones y especializaciones

En el proceso de planificación laboral, además de variables como la aptitud y la predisposición personal, entran en juego otros factores como el hecho de optar por una profesión o una especialización familiarmente responsable.

Los resultados de Conlon (2002) indican que, desde la etapa estudiantil, los individuos ya son conscientes de que determinadas opciones laborales permitirán en mayor o menor medida un balance entre la vida profesional y personal. Así, existe una relación positiva entre las mujeres que no esperan trabajar en su ocupación ideal y la mayor dificultad percibida en el desarrollo de su carrera laboral. Y, a la inversa, existe (para ambos sexos) una relación negativa entre los que esperan trabajar en su profesión ideal y el menor conflicto percibido en el reparto de las responsabilidades familiares y en el avance de la carrera profesional.

En cuanto a las diferencias entre sexos, parece que son las mujeres las que más valoran el balance trabajo-familia. Así, Friede (2005) demuestra que las opciones profesionales de mayor exigencia son, en su mayoría, preferidas por los hombres. Así, ellos se identifican, en primer lugar, con la especialización de urgencias, que exige más tanto física como psicológicamente, mientras que ellas se decantan por la medicina familiar, la opción que exige menos en relación al resto de especializaciones por los requerimientos físicos y psicológicos que precisa.

3. El estudio: las expectativas de conflicto anticipado de la futura fuerza laboral publicitaria

3.1. Objetivos

Dado que el análisis de expectativas es el objeto de estudio de este trabajo, es preciso

puntualizar su conceptualización. Así, para nuestro trabajo, las expectativas son el resultado del proceso de interiorización de los valores propuestos por las instancias socializadoras (familia, escuela, empresa...) (Pérez, 1997: 140).

En este sentido, nuestro objetivo general es observar las expectativas familiares y laborales de los estudiantes publicitarios, concretadas en las expectativas de conflicto en la intersección entre ambas esferas.

En nuestro país, el único estudio que, de manera explícita, analiza la composición y las características de la fuerza laboral publicitaria (Martín-Llaguno, Beléndez y Hernández, 2007) corrobora la necesidad de focalizar nuestra investigación en este ámbito. En este trabajo se observa que los profesionales de la industria publicitaria experimentan el conflicto trabajo-familia de forma más acusada que en otros sectores, mientras que el nivel de conflicto familia-trabajo es inferior (CISMS, 2007). Aunque no existen diferencias entre sexos, este problema (conflicto trabajo-familia) parece afectar especialmente a los más jóvenes (menores de 30 años).

Además, y dado que la publicidad es un ámbito laboral crecientemente feminizado (Martín-Llaguno *et al.*, 2007), queremos comprobar si entre nuestros estudiantes siguen estando presentes los estereotipos de género que plantean divergencias entre sexos ante ambos escenarios o si, por el contrario, existen convergencias entre las expectativas de hombres y mujeres.

Una vez expuesto el objetivo general de nuestra investigación, nos planteamos los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las expectativas de conflicto anticipado trabajo-familia de la Generación Y de los publicitarios: observar si existen diferencias entre sexos.
2. Explorar el rol del contexto familiar y la personalidad como antecedentes que explican la percepción de un conflicto potencial entre trabajo y familia.
3. Examinar las consecuencias del conflicto potencial sobre el proceso de planificación laboral.

3.2. Hipótesis

A partir de la revisión bibliográfica de la literatura del conflicto potencial trabajo-familia, y de los estudios que analizan la fuerza laboral publicitaria, para los objetivos planteados proponemos comprobar las siguientes hipótesis.

H.1. En las expectativas de conflicto no habrá diferencias entre sexos.

H.2. La personalidad del individuo influirá significativamente en la percepción de este problema, de forma que, quienes son más positivos sobre sí mismos anticiparán menos dificultades en la compaginación de roles.

H.3. El contexto familiar (en concreto, la dedicación laboral de la madre y la percepción de la experiencia de conciliación de la madre) será también un antecedente significativo del conflicto potencial.

H.4. La anticipación de un conflicto entre roles puede influir sobre la planificación laboral de los estudiantes, especialmente en el caso de las mujeres, ya que las responsabilidades familiares asociadas a su género pueden ser un obstáculo para la definición de sus metas laborales.

3.3. Metodología

3.3.1. Procedimiento y participantes

Para la realización de nuestra investigación elaboramos un cuestionario a partir de medidas utilizadas por otros autores en estudios previos sobre expectativas.

Para la selección de la muestra se utilizó un método de muestreo no probabilístico. Este tipo de muestreo, según Cea (1998: 179) consiste en extraer las unidades muestrales con criterios diferentes a los de la aleatorización, como la conveniencia u otros criterios subjetivos. El muestreo no probabilístico resulta válido para nuestra investigación ya que se trata del primer trabajo que se realiza en nuestro país sobre este tema y este tipo de muestreo resulta especialmente válido para estudios piloto.

En el curso académico 2007-2008 se administró este cuestionario a una muestra de 350 alumnos de la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, procedentes de la Universidad de Alicante (68%), la Universidad de Murcia (19,7%) y la Universidad de Navarra (12,3%). En cuanto a la distribución por sexo, la muestra está formada por 264 mujeres (75,4%) y 86 hombres (24,6%). La edad media de los estudiantes era de 21 años (DT= 2,58).

3.2.2. Medidas

-Contexto familiar: A partir de Conlon (2002), se preguntó por la situación laboral de la madre y la percepción de la dificultad de la madre para compaginar múltiples roles.

-Características de personalidad: Para la evaluación de la personalidad del individuo se seleccionó la escala de autoevaluaciones centrales (*Core Self-Evaluations Scale*) (CSES) de Judge, Erez, Bono y otros (2003)¹².

-Aspiraciones profesionales. Para analizar las metas laborales de los estudiantes se seleccionó la Escala de Aspiraciones Profesionales (*The Career Aspiration Scale*) (CAS) de O'Brien, Gray, Tourajdi y otros (1996)¹³.

-Conflicto anticipado trabajo-familia: Se seleccionó la escala de Friede (2005)¹⁴.

4. Resultados

En el primer objetivo pretendíamos explorar el nivel de conflicto anticipado que percibe la generación Y de los publicitarios. Los estadísticos descriptivos muestran el bajo nivel de conflicto potencial percibido. Así, en una escala ascendente del 1 al 5, la media de conflicto potencial percibido es de 2,67 (DT= 0,54) (ver tabla I).

Por su parte, se corrobora la primera hipótesis, ya que la prueba T para muestras independientes indica que no existen diferencias por sexo, $t(481) = 0,32$, $p = 0,75$.

*** TABLA I | Estadísticos descriptivos. Nivel de conflicto potencial para la muestra en general y en función de sexo**

Variable	General		Mujeres		Hombres	
	M	DT	M	DT	M	DT
Conflicto potencial	2,67	0,54	2,62	0,55	2,64	0,54

*Fuente: elaboración propia

La segunda hipótesis planteaba la existencia de una relación entre la personalidad del individuo y la anticipación de un conflicto entre roles.

Los análisis estadísticos confirman nuestra hipótesis. Tras realizar el análisis de correlación bivariada observamos una relación positiva entre las evaluaciones negativas de personalidad y el conflicto potencial, $r(347) = 0,21$, $p=0,00$, de forma que cuanto más negativo es el concepto que una persona tiene de sí mismo mayor el conflicto potencial percibido. De forma inversa, cuanto más positiva es la valoración personal menor el nivel de conflicto potencial percibido, ya que hay una relación negativa entre el conflicto potencial y las evaluaciones positivas de personalidad, $r(347) = -0,18$, $p=0,001$.

En esta línea, el análisis de regresión con el conflicto potencial como variable dependiente nos muestra un modelo final, $F(4,342) = 5,25$; $p= 0,00$, en el que la variable "evaluaciones negativas de personalidad" es la única variable independiente que contribuye de forma estadísticamente significativa a la varianza de la variable dependiente ($\beta = 0,16$; $p= 0,01$) (ver tabla II).

*** TABLA II | Regresión múltiple para el conflicto potencial**

Variabes	B	β	t	Sig.
Contexto familiar (trabajo madre)	-0,08	-0,07	-1,24	0,22
Contexto familiar (percepción dificultad conciliación)	-0,01	-0,01	-0,20	0,84
Evaluaciones positivas de personalidad	-0,12	-0,11	-1,86	0,06
Evaluaciones negativas de personalidad	0,12	0,16	2,71	0,01

*Fuente: elaboración propia

Por otra parte, en la hipótesis 3 pretendíamos comprobar la influencia del contexto familiar sobre la percepción del conflicto de roles del estudiante. Como se puede apreciar en la tabla III, nuestros estudiantes consideran que sus madres no tuvieron dificultades para conciliar trabajo y familia, a pesar de puntuar muy alto en el hecho de tener una madre que trabajaba a tiempo completo.

Sin embargo, este contexto familiar no repercute sobre la percepción del conflicto potencial del estudiante, ya que los análisis estadísticos no muestran ninguna relación entre estas variables, ni en las correlaciones ni en la regresión (ver tabla II).

* TABLA III | Estadísticos descriptivos. Dificultad conciliación y trabajo madre

Variable	General		Mujeres		Hombres	
	M	DT	M	DT	M	DT
Dificultad conciliación madre ^a	1,66	0,50	1,71	0,46	1,64	0,48
Trabajo madre ^b	1,49	0,48	1,41	0,49	1,52	0,50

a El formato de respuesta es una escala del 1 al 3 (1= ninguna, 2= alguna, 3= mucha).

b El formato de respuesta es una escala del 1 al 2 (1= no trabajaba a tiempo completo, 2= trabajaba a tiempo completo).

*Fuente: elaboración propia

Por lo que se refiere a las consecuencias del conflicto potencial, en la cuarta hipótesis exponíamos que la anticipación de un conflicto entre roles podría afectar a la definición de las metas laborales. En concreto, la mujer, al asumir la responsabilidad del ámbito doméstico, reduciría sus aspiraciones laborales con el fin de conciliar ambas esferas. Sin embargo, los análisis estadísticos rechazan la validez de esta hipótesis, ya que, con nuestros datos, no existe ninguna relación entre la anticipación de un conflicto entre roles y el liderazgo (los deseos del alumno de llegar a ser un líder en su campo profesional). En efecto, el análisis de correlación bivariada y el análisis de regresión constatan la ausencia de relaciones significativas entre el conflicto potencial y el liderazgo (ver tabla IV).

* TABLA IV | Regresión múltiple para el liderazgo

Variabes	B	β	t	Sig.
Contexto familiar (trabajo madre)	-0,01	-0,00	-0,07	0,95
Contexto familiar (percepción dificultad conciliación)	-0,15	0,08	1,44	0,15
Evaluaciones positivas de personalidad	0,61	0,36	6,36	0,00
Evaluaciones negativas de personalidad	0,04	0,03	0,56	0,57
Conflicto potencial	0,05	0,03	0,57	0,57

*Fuente: elaboración propia

5. Discusión

Esta investigación amplía el conocimiento psicosocial del conflicto entre trabajo y familia al analizar las expectativas de conflicto trabajo-familia de la Generación Y de los publicitarios en un momento, el universitario, en el que tiene lugar un proceso clave de socialización laboral anticipatoria o de preparación para el trabajo.

Ante las expectativas de conflicto potencial existe una relativa androgeneización en nuestros estudiantes (acorde con los resultados de Ryan et al., 2001 y opuesto a los efec-

tos desproporcionados entre sexos que sugerían Burley, 1994; Cinamon, 2006; Conlon, 2002; Friede, 2005; Livingston *et al.*, 1996). Es decir, no existen diferencias entre sexos en la percepción de un conflicto potencial entre trabajo y familia.

Sin embargo, la personalidad del individuo sí incide en la percepción de este problema. En este sentido, nuestros resultados concuerdan con Conlon (2002) y Friede (2005) y sugieren que aquellos individuos que se perciben a sí mismos de forma negativa perciben más conflicto, mientras que aquellos que se consideran capaces de afrontar las dificultades anticipan menos conflicto.

Por su parte, ante la nula repercusión del contexto familiar del estudiante sobre la percepción del conflicto, cabría cuestionarse si responde a la confianza del discente en su capacidad para conciliar trabajo-familia (con independencia de la experiencia vivida en el hogar familiar), o a la asunción como algo natural del rol laboral de la madre durante el proceso de socialización primaria.

Con independencia de los factores que dan cuenta del porqué, lo cierto es que las expectativas de conflicto potencial son bajas. La razón podrá estar en que nuestros estudiantes o bien niegan la existencia de incompatibilidades futuras (tal y como plantean las teorías basadas en el modelo del desbordamiento positivo de Barnett y Hide, 2001; Bellavia y Frone, 2005; Evans y Bartolomé, 1981), o bien se mantienen de forma neutra ante esta posibilidad. Sin embargo, el análisis de estos datos ha de ser muy prudente. En primer lugar, porque trabajar con futuros implica el riesgo de no poder hacer aseveraciones contundentes. En segundo lugar, porque por la novedad de los conceptos y por la edad de los participantes este estudio puede ser la primera vez en que nuestros estudiantes se enfrentan al problema del conflicto potencial.

Además, también puede influir lo que los psicólogos denominan “el síndrome de Peter Pan” (Kiley, 1983). En efecto, la dilatación forzada o voluntaria de la etapa de la juventud contribuye a postergar cuestiones propias de una edad adulta. Esto explica que, ante el alargamiento de la etapa de dependencia afectiva y económica del hogar, nuestros estudiantes no incluyan el conflicto entre trabajo y familia en su agenda inmediata.

Por otra parte, la apatía de nuestros estudiantes ante estas cuestiones podría justificar la nula repercusión del conflicto sobre la definición de sus metas laborales. Así, en línea con Conlon (2002), la percepción de incompatibilidades futuras entre trabajo y familia no condiciona las aspiraciones de liderazgo de los estudiantes.

Para concluir, y dado que esta investigación es el primer estudio que se realiza en nuestro país sobre este tema, hay ciertas limitaciones que vamos a exponer.

En primer lugar, el carácter transversal del estudio impide verificar si existe una correspondencia entre las expectativas (familiares y laborales) y su manifestación real tras la inserción del egresado en el trabajo y/o la formación de una familia. Es decir, con los datos de que disponemos no es posible conocer la evolución de los planes laborales y familiares a lo largo del tiempo y la interacción positiva o negativa entre ambos ámbitos.

Por su parte, respecto a la relación entre trabajo y familia, nuestra investigación se ha basado en el modelo del desbordamiento negativo entre ambas esferas, sin considerar los efectos positivos que pueden derivarse de esta interacción. Por tanto, observar qué tipo de relación (eufuncional o disfuncional) se da entre trabajo y familia es una línea de estudio futura que quizás podría explicar el bajo nivel de conflicto detectado. ■

Notas al pie

¹ Organ (1988: 4) define el concepto de ciudadanía organizacional como el comportamiento individual que es discrecional, ni directa ni explícitamente reconocido por el sistema formal de recompensa y que, en conjunto, promueve el funcionamiento eficaz de la organización.

² Dado que España no participó en ninguna de las dos guerras mundiales, existe un cierto decalaje, según señala Boschma (2008), con la división generacional de Europa y de Estados Unidos. La Generación Y, según recoge Boschma (2008), comprendería el grupo de individuos nacidos a partir de 1988.

³ Otras denominaciones recogidas por Boschma (2008:46) son generación Einstein, generación copiar y pegar, generación de la pantalla, generación del pulgar, milenialistas. En la misma línea, Martin (2005: 40) recopila los siguientes apelativos: nexters, generation www, the digital generation, generation E, Echo Boomers, N-Gens.

⁴ El compromiso de los empleados puede definirse, según Nijhof, de Jong y Beukjof (1998: 243), como un sentido de lealtad e identificación con la organización, el trabajo y el grupo al que uno pertenece. Este sentimiento se refleja en la motivación a esforzarse en el trabajo, la motivación para asumir responsabilidades y la predisposición a aprender.

⁵ Citados en Greenhaus y Beutell (1985)

⁶ La traducción es propia

⁷ El conflicto de tiempo se produce cuando el tiempo dedicado a un rol dificulta la satisfacción de los requerimientos del otro rol. Así, por ejemplo, el exceso de horas trabajadas, los horarios de trabajo inflexibles y el trabajo realizado en turnos, pueden desencadenar un conflicto temporal trabajo-familia, desde el ámbito laboral. Por el contrario, la exigencia temporal propiciada por la presencia de niños pequeños, de numerosos hijos o del trabajo de la pareja, puede favorecer la presencia de un conflicto temporal familia-trabajo desde el plano familiar.

⁸ El conflicto de tensión/preocupaciones/ansiedad se da cuando la tensión creada por un rol imposibilita cumplir con las demandas del otro rol. En este sentido, la ambigüedad de tareas en el trabajo o la participación en actividades con límite de tiempo podrían suponer una presión en el trabajador que facilitaría la aparición de este tipo de conflicto, desde el plano laboral. En el espacio familiar, la existencia de dificultades en la familia o el escaso apoyo de la pareja serían factores que podrían favorecerlo. Es preciso subrayar que existe una estrecha conexión entre el conflicto de tiempo y el conflicto de tensión, ya que la excesiva cantidad de tiempo consagrada al trabajo desencadena la aparición de tensiones y con ello un nuevo tipo de conflicto.

⁹ El conflicto de comportamiento se produce cuando la conducta precisa y necesaria en un rol obstaculiza la satisfacción de las exigencias del otro rol. Por ejemplo, el hecho de que en el trabajo se espere un comportamiento caracterizado por la objetividad y la discreción, mientras que en la familia la afabilidad y la honestidad sean claves para conseguir la satisfacción familiar, puede dar lugar a un conflicto de este tipo.

¹⁰ A pesar de que ningún estudio, hasta la fecha, las haya definido de forma explícita, las seis dimensiones del conflicto potencial son:

- Conflicto potencial trabajo-familia de tiempo
- Conflicto potencial trabajo-familia de tensión
- Conflicto potencial trabajo-familia de comportamiento
- Conflicto potencial familia-trabajo de tiempo
- Conflicto potencial familia-trabajo de tensión
- Conflicto potencial familia-trabajo de comportamiento

¹¹ El locus de control se refiere al grado con que los individuos ven las fuentes de refuerzo en sus vidas como algo bajo su propio control o controlado por fuerzas externas (Rotter, 1966; citado en Conlon, 2002). En su extrapolación al desarrollo de la carrera profesional, Taylor (1982)-citado en Conlon (2002)- considera que el locus de control es un factor que contribuye a que los individuos perciban las circunstancias de su ambiente como obstáculos y determina, de una forma parcial, el grado en el que los individuos se ven a sí mismos capaces de superarlos. De las personas con un mayor locus de control interno se espera que asuman una mayor responsabilidad para formular planes para superar estos obstáculos y que tomen una parte más activa en el proceso de toma de decisiones sobre sus carreras que las personas con un locus de control externo.

¹² Tras realizar el análisis factorial exploratorio con los doce ítems de la escala obtuvimos una estructura de dos factores que explicaban el 40,42% de la varianza. El primer factor, "evaluaciones negativas", incluyó 6 ítems que explicaban el 22,35% de la varianza. El segundo factor, "evaluaciones positivas", agrupó 6 ítems que suponían el 18,06% de la varianza. Los análisis de fiabilidad realizados demostraron una buena consistencia interna entre los ítems que constituyen cada uno de los factores ($\alpha = 0,72$ y $\alpha = 0,63$).

¹³ Tras realizar el análisis factorial exploratorio obtuvimos una estructura de dos factores que daban cuenta del 47,37% de la varianza. El primer factor, "liderazgo", agrupaba tres ítems que suponían el 25,70% de la varianza. El segundo factor, "promoción", aglutinaba cinco ítems que explicaban el 21,67% de la varianza. Los análisis de fiabilidad arrojaron una consistencia de $\alpha = 0,52$ en la subescala de "promoción" y de $\alpha = 0,71$ en la subescala de "liderazgo".

¹⁴ Sin embargo, una vez testada la composición de la escala original con nuestros datos, decidimos trabajar con un formato unidimensional, de modo que la puntuación de los ítems midiera, de forma genérica, el nivel de conflicto potencial percibido. Dado que el conflicto potencial es una cuestión intangible aún no presente en la realidad de nuestros estudiantes, consideramos que la distinción de sus dimensiones (tiempo, tensión y comportamiento) sería especialmente difícil y no aportaría información de utilidad para nuestros objetivos.

¹⁵ Dado que los ítems que componen la subescala "liderazgo" se ajustan mejor a nuestra concepción de las aspiraciones laborales, decidimos centrar nuestra investigación sólo en las expectativas de liderazgo de los estudiantes.

La Generación Y de los publicitarios ante la vida laboral y familiar: expectativas de conflicto trabajo-familia

Alejandra Hernández, Marta Martín-Llaguno y Marina Beléndez

Bibliografía / Bibliography

- BARNETT, R. C., GAREIS, K. C., JAMES, J. B. y otros. "Planning ahead: College seniors' concerns about career-marriage conflict". *Journal of Vocational Behavior*. 2003, nº 62, pp. 305-319.
- BARNETT, R. C. y HIDE, J. S. "Women, Men, Work and Family. An expansionist theory". *American Psychologist*. 2001, nº 56 (10), pp. 781-796.
- BELLAVIA, G. M. y FRONE, M. R. "Work-family conflict". En: BARLING, J., KELLOWAY, E. K. y FRONE, M.R. (Eds.). *Handbook of Work Stress*. United States: Sage Publications, 2005.
- BOSCHMA, J. *Generación Einstein: más listos, más rápidos, más sociables*. Barcelona: Gestión 2000, 2008.
- BURLEY, K. A. "Gender differences and similarities in coping responses to anticipated work-family conflict". *Psychological Reports*. 1994, nº 74, pp. 115-123.
- CEA, M.A. *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, Síntesis, 1998.
- CINAMON, R. G. "Anticipated work-family conflict: Effects of gender, self efficacy and family background". *The Career Development Quarterly*. 2006, nº 54 (3), pp. 202-214.
- CINAMON, R. G. *Anticipated work-family conflict: Effects of attributions toward life roles and self-efficacy. Paper presented at the Conference of the American Psychological Association*, Washington, DC, August 18-21, 2005.
- CISMS (The Collaborative International Study of Managerial Stress) (2007). Datos no publicados.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Libro Verde "Frente a los cambios demográficos, una nueva solidaridad entre generaciones"*. Bruselas, COM (2005) 94 final.
- CONLON, A. L. "Anticipated Work-Family Conflict and the Life Style Expectations of Female and Male Undergraduate and Graduate Students". *Doctoral Dissertation*, Faculty of the Graduate School, University of Minnesota, 2002.
- CRUMPACKER, M. y CRUMPACKER, J. M. "Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?". *Public Personnel Management*. 2007, nº 36 (4), pp. 349-369.
- CHAMBERS, E. G., FOULON, M., HANDFIELD-JONES, H. y otros. "The war for talent". *The McKinsey Quarterly*. 1998, nº 2, pp. 44-57.
- DAVIS, M. K. "Educational choices of undergraduate women in Public Relations: A quantitative study". *Master thesis*, School of Mass Communications, College of Arts and Sciences, University of South Florida, 2004.
- DRIES, N., PEPERMANS, R. y DE KERPEL, E. "Exploring four generations' beliefs about career. Is 'satisfied' the new 'successful'?". *Journal of Managerial Psychology*. 2008, nº 23 (8), pp. 907-928.
- DUXBURY, L., HIGGINS, C. y LEE, C. "Work-family conflict: A comparison by gender, family type and perceived control", *Journal of Family Issues*. 1994, nº 15, pp. 449-466.
- EBY, L. T., CASPER, W. J., LOCKWOOD, A. y otros. "Monograph. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002)". *Journal of Vocational Behavior*. 2005, nº 66, pp. 124-197.
- EVANS, P. y BARTOLOMÉ, F. *Must success cost so much? Avoiding the human toll of corporate life*. New York: Basic Books, 1981.
- FRIEDE, A. J. "Anticipated work-family conflict: The construct, its antecedents and consequences". *Master thesis*, Department of Psychology, Michigan State University, 2005.
- FRONE, M. R., RUSSELL, M. y COOPER, M. L. "Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface". *Journal of Applied Psychology*. 1992, nº 77 (1), pp. 65-78.
- FULLERTON, J., KENDRICK, A. y FRAZIER, C. "An Analysis of Career Aspirations of 1,200 U.S. Advertising Students". *Journal of Advertising Education*. 2006, nº 10 (1), pp. 5-16.
- GREENHAUS, J. H. y BEUTELL, N. J. "Sources of conflict between work and family roles". *Academy of Management Review*. 1985, nº 10 (1), pp. 76-88.
- GUTEK, B. A., SEARLE, S. y KLEPA, L. "Rational versus gender role explanations for work-family conflict". *Journal of Applied Psychology*. 1991, nº 76 (4), pp. 560-568.
- HANNAY, M. y NORTHAM, M. "Low-cost strategies for employee retention". *Compensation & Benefits Review*. 2000, nº 32 (4), pp. 65-73.

- HALE, T. W., HAYGHE, H. V. y MCNEIL, J. M. "Labor market surveys". *Monthly Labor Review*. 1998, nº 121 (9), pp. 3-13.
- HOWE, N. y STRAUSS, W. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books, 2000.
- JUDGE, T. A., EREZ, A., BONO, J. E. y otros. "The core self-evaluations scale: Development of a measure". *Personnel Psychology*. 2003, nº 56, pp. 303-331.
- KILEY, D. *Peter Pan Syndrome: Men Who Have Never Grown Up*. New York: Dodd Mead, 1983.
- KUPPERSCHMIDT, B. R. "Multi-generation employees: strategies for effective management". *Health Care Manager*. 2000, nº 19 (1), pp. 65-76.
- LIVINGSTON, M. M., BURLEY, K. y SPRINGER, T. P. "The importance of being feminine: Gender, sex role, occupational and marital role commitment, and their relationship to anticipated work-family conflict". *Journal of Social Behavior and Personality*. 1996, nº11 (5), pp. 179-192.
- LOUGHLIN, C. y BARLING, J. "Young workers' work values, attitudes, and behaviours". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2001, nº74 (4), pp. 543-558.
- LOWE, D., LEVITT, K. J. y WILSON, T. "Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace". *Business Renaissance Quarterly*. 2008, nº 3 (3), pp. 43-57.
- MACKY, K., GARDNER, D. y FORSYTH, S. "Generational differences at work: introduction and overview". *Journal of Managerial Psychology*. 2008, nº23 (8), pp. 857-861.
- MARKLE, G. "Work and family conflict: Expectations and planning among female college students", *Master Thesis*, University of North Texas, 2004.
- MARTIN, C.A. "From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y". *Industrial and Commercial Training*, 2005, nº37 (1), pp. 39-44.
- MARTÍN-LLAGUNO, M., BELÉNDEZ, M. y HERNÁNDEZ, A. *La mujer en las agencias de publicidad. Categorías, especializaciones y conflicto trabajo-familia en las agencias españolas*. Madrid: Asociación Española de Agencias de Publicidad, 2007.
- NIJHOF, W. J., DE JONG, M. J. y BEUKJOF, G. "Employee commitment in changing organizations: an exploration". *Journal of European Industrial Training*. 1998, nº 22 (6), pp. 243-248.
- O'BRIEN, K. M., GRAY, M. P., TOURADJI, P. P. y otros. "The operationalization of women's career choices: The Career Aspiration Scale". En: SOLBERG, V.S. y O'BRIEN, K.M. (Chairs). *Promoting women's career development into the next millennium and beyond*. 1996. Paper presented at the 104th Annual Convention of the American Psychological Association, Toronto, Canada.
- ORGAN, D. W. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Massachusetts: Lexington Books, 1988.
- PÉREZ, J. A. "Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis". *REIS*. 1997, nº 80, pp.133-167.
- RYAN, A. M., KRISKA, S. D., WEST, B. J. y otros. "Anticipated work/family conflict and family member views: role in police recruiting". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 2001, nº 24 (2), pp. 228-239.
- SAYERS, R. "The right staff from X to Y. Generational change and professional development in future academic libraries". *Library Management*. 2007, nº 28 (8/9), pp. 474-487.
- SMITH, W. S. "Employers and the new generation of employees". *Community College Journal*. 2006, nº 76 (3), pp. 8-13.
- SMOLA, K. W. y SUTTON, C. D. "Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium". *Journal of Organizational Behavior*. 2002, nº 23, pp. 363-382.
- STURGES, J., CONWAY, N., GUEST, D. y otros. "Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behaviour". *Journal of Organizational Behavior*. 2005, nº 26, pp. 821-838.
- STURGES, J., GUEST, D. y MACKENZIE DAVEY, K. "Who's in charge? Graduate's attitudes to and experiences of career management and their relationship to organizational commitment". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2000, nº 9 (3), pp. 351-370.
- WEER, C.H., GREENHAUS, J. H., COLAKOGLU, S. N. y otros. "The role of maternal employment, role-altering strategies and gender in college students' expectations of work-family conflict". *Sex Roles*. 2006, nº 55 (7/8), pp. 535-544.
- WESTERMAN, J. W. y YAMAMURA, J. H. "Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes". *Career Development International*. 2007, nº12 (2), pp. 150-161.
- WONG, M., GARDINER, E., LANG, W. y otros. "Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace?". *Journal of Managerial Psychology*. 2008, nº 23 (8), pp. 117-135.
- YU, H. C. y MILLER, P. "The generation gap and cultural influence – a Taiwan empirical investigation". *Cross Cultural Management*. 2003, nº10 (3), pp. 23-41.
- ZEMKE, R., RAINES, C. y FILIPCZAK, B. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom, 2000.