

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE ECUADOR**

**COMITÉ DE INVESTIGACIONES**

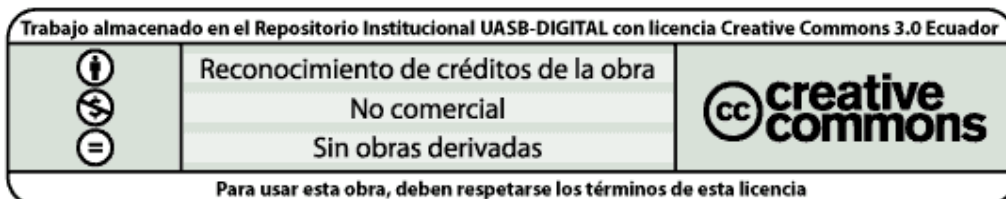
**INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LA GENERACIÓN DE LOS  
“BABY BOOMERS”**

**MARCIA ELENA ALMEIDA GUZMÁN**

**QUITO – ECUADOR**

**2012**



## **Resumen o abstract**

Actualmente, a nivel mundial la generación de los “baby boomers” está saliendo del mercado laboral, jubilándose debido a su edad o porque están siendo desplazados por generaciones más jóvenes, lo que conlleva a que esta generación se adapte al nuevo entorno y a las nuevas circunstancias dentro de su carrera que podrían redireccionar su trayectoria profesional, pudiendo consistir en una derivación de la actividad anterior o, incluso, al inicio de una actividad completamente distinta, al buscar oportunidades para mantenerse activos, útiles y productivos durante más tiempo, abandonando su visión tradicional de carrera (inicio, meseta y decadencia de una misma actividad) y adoptando una nueva visión en la que hay cabida a frecuentes e importantes cambios de orientación, de sensibilidad y de actividad. Esta investigación analiza el contexto histórico de la generación de los “baby boomers”, los factores que han influido en las decisiones de carrera pasadas y actuales, identificando cual ha sido su trayectoria profesional y sus intenciones futuras respecto a su carrera, así como cuáles son sus principales rasgos, patrones, tendencias y comportamientos.

### **Palabras claves:**

“Baby boomer”, generación, carrera, trayectoria profesional, jubilación, rasgos, patrones, tendencias y comportamientos.

## **Datos del investigador**

Marcia Elena Almeida Guzmán, Bioquímica Farmacéutica de la Universidad Central del Ecuador 1992; Doctora en Bioquímica y Farmacia de la Universidad Central del Ecuador 1997; Máster en Dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar 2003; Máster Executive en Sistemas Integrados de Gestión: Medio Ambiente, Calidad y Riesgos Laborales en la EOI, Escuela de Negocios. Madrid-España 2006.

## Tabla de contenidos

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
1. Introducción	5
2. Generación de los “baby boomers”, definición, contexto histórico.	8
2.1. Generaciones. Definición	8
2.2. Contexto histórico de la generación de los “baby boomers”	10
2.2.1. “Baby boomers” en el mundo	11
2.2.2. “Baby boomers” en Estados Unidos	11
2.2.3. “Baby boomers” en Europa	14
3. Carreras. Factores que han influido en las decisiones de carrera: pasadas y actuales.	15
3.1. Forma tradicional: una vida, una sola profesión	17
3.2. Forma reciente: la crisis de la media edad	18
3.3. Forma emergente: la transformación constante	19
4. Identificación de la trayectoria profesional de la generación de los “baby boomers”.	21
5. Identificación de las intenciones futuras respecto a su carrera de la generación de los “baby boomers”.	24
6. Identificación de los principales rasgos, patrones y tendencias de comportamiento de los “baby boomers”.	33
6.1. Rasgos diferenciadores de los “baby boomers”	33
6.2. Características de los “baby boomers”	34
6.3. Valores básicos de los “baby boomers”	35
6.4. Patrones de conducta de los “baby boomers”	35
6.5. Mensajes que motivan a de los “baby boomers”	36
6.6. Lo que las otras generaciones dicen de de los “baby boomers”	36
6.7. Tendencia de comportamiento de de los “baby boomers”	36
7. Conclusiones	38
Bibliografía	42

## Índice de gráficos y tablas

<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico No. 1: Ciclo de carrera: Forma tradicional	17
Gráfico No. 2: Ciclo de carrera: Forma reciente	18
Gráfico No. 3: Ciclo de carrera: Forma emergente	20

<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
Tabla No. 1: Categorías que definen a la generación “baby boomer”	14
Tabla No. 2: Contexto histórico de la generación “baby boomer”	15

## 1. Introducción

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos y una gran cantidad de países occidentales, experimentaron un crecimiento exponencial en sus índices de nacimientos. Esto se debía a dos factores: el primero, tenía que ver con el gran optimismo que se generó luego de la victoria sobre los países nazi-fascistas del eje (Italia, Alemania, y Japón), pero, principalmente, gracias al auge del “Estado de Bienestar”, es decir un Estado que ayudaba en forma práctica a obtener empleo, así como también créditos para la vivienda y los automóviles.<sup>1</sup>

Esta generación nacida entre los años 1946 y principios del decenio de 1960, son ahora los llamados “baby boomers”, que actualmente son quincua o sexagenarios, siendo el objeto de estudio e interés en esta investigación analizar sus principales rasgos, patrones, tendencias y comportamiento respecto a su carrera. Su importancia es tal debido a que en la mayoría de países las expectativas de vida son cada vez mayores y esta generación aun busca oportunidades para mantenerse activos, útiles y productivos durante más tiempo.

Esta generación de la post-guerra, ha sido considerada hace mucho tiempo como la principal fuerza económica, política y social en todo el mundo. Es la generación del cambio, del idealismo, los movimientos sociales y del rompimiento de paradigmas, que ha marcado el paso y lo seguirá marcando.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> “Los baby boomers y su visión del retiro cercano” en <http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloID=3761#ixzz1RGM7jEjb>

<sup>2</sup> Carlos Melo, Marketing generacional, artículo publicado en “PROFIT training 2.0”, 18 de mayo de 2011, en <http://profitgroup.com.ar/?p=618>

Según el Instituto de la empresa, 2007, la llegada de la generación “baby boom” supuso la introducción de cambios sociales importantes que se han sentido en el mundo empresarial. Esta generación, actualmente ocupa los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, aunque los mayores de esta generación ya están empezando a ser sustituidos por los siguientes grupos generacionales.<sup>3</sup>

En su madurez profesional, los “Baby boomers” han acumulado la mayor proporción de adictos al trabajo de la historia. El fenómeno del ‘yuppismo’ (acrónimo inglés de ‘Young Urban Professional’ surgido a principios de los 80 en Estados Unidos para denominar el prototipo de joven exitoso en el trabajo que hace ostentación de símbolos de estatus social elevado) nació también con esta generación.

La jubilación de un “baby boom” puede tener dos consecuencias económicas importantes para un país. La primera es el “dividendo demográfico”: las deleitosas décadas en que los “boomers” engrosan la fuerza de trabajo y la cantidad de dependientes jóvenes y ancianos es relativamente reducida, por lo que abundaba el dinero para otras cosas. Pero después los “boomers” empiezan a jubilarse y lo que hasta entonces se consideraba un orden demográfico perdurable llega a su fin. Habrá suficientes trabajadores productivos para costear las pensiones en el 2050? - cuestiona Frans Willekens, director del Instituto Demográfico Interdisciplinario de los Países Bajos en La Haya-. La respuesta es no<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Ron Zemke, C & Filipczak, B, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, AMACOM Books, 2001.

<sup>4</sup> Robert Kunzig, “Población 7000 millones”, en *National Geographic en español*, enero de 2011, vol. 28, No. 1, México DF, editorial televisa.com, 2011, p. 12-13.

El tema de los “baby boomers”, ha atraído la atención de expertos en demografía, políticos, expertos en marketing, sociólogos o psicólogos en algunos países del mundo, quienes han generado algunos estudios sobre el tema.

Esta investigación con un carácter eminentemente bibliográfico, busca analizar sobre cómo el tema está siendo tratado en otros países , siendo estructurada para en primer lugar establecer la definición y contexto histórico de la generación de los “baby boomers”, para más adelante describir lo que es una carrera, así como los factores que han influido en las decisiones de carrera: pasadas y actuales de esta generación, así como para identificar de manera general la trayectoria profesional, las intenciones futuras respecto a su carrera y los principales rasgos, patrones y tendencias de comportamiento de los “baby boomers”.

Sin embargo, debido a la aun escasa información y estudios formales a nivel mundial sobre este tema y sobre esta generación, esta investigación se basa en su mayoría en la literatura norteamericana sobre el tema (Zemke et al., 2000; Lancaster y Stillman, 2002; Davis et al., 2006; Kehrli y Sopp, 2006; Salopek, 2006; Nelson, 2006, Deal, 2006, p.19,); en unos pocos estudios de este tipo realizados dentro del contexto europeo (Ogg y Bonvalet, 2006; The FutureWork Forum, 2006; Libro Blanco de la Juventud, 2001; Harbin y Huber, 2004; Joaquín Sánchez Herrera & Teresa Pintado Blanco, 2010); así como en información de internet y otros medios que lamentablemente no son fuentes primarias necesariamente.

## 2. Generación de los “baby boomers” definiciones, contexto histórico.

### 2.1. Generaciones: definición

Carlos Altamirano (2002), define “generación” como una caja de resonancia en la que se puede apreciar cómo distintos miembros en apariencia aislados van absorbiendo las convicciones de su tiempo y encontrándose poco a poco, con el mundo vigente.<sup>5</sup> Este concepto vincula a las personas mientras van creciendo necesariamente llegan a una relación con todas las cosas que se imponen en su entorno, las que llegan a estar en muchos casos en boga y/o moda.

Para Ogg y Bonvalet (2006), “generación es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”.<sup>6</sup> Este concepto enfatiza a la generación en un grupo de edad con sus propias características y vivencias que los diferencia de los otros grupos de edades. Sin embargo no solo la edad es importante en esta definición, las experiencias formativas son identificadas como un conjunto de vivencias históricas compartidas lo que a su vez se enlaza con principios compartidos de visión de la vida, valores comunes y contexto en que se desarrolla una generación determinada.

Los cambios acelerados, especialmente en aspectos tecnológicos relacionados con la comunicación como el Internet, redes sociales, que ha llevado a un tipo de vivencias históricas a nivel mundial, llegando a reducir significativamente el lapso de tiempo que caracteriza a una generación.

---

<sup>5</sup> Carlos Altamirano (Coord.), *Términos Críticos de la Sociología en la Cultura*, Barcelona, Ed. Paídos, 2002 p. 94.

<sup>6</sup> J. Ogg, J., Bonvalet J, C., *The Babyboomer Generation and the birth cohort Of 1945-1954: a European perspective*. Paper presented at the ESG-AHRC seminar, 2006.



Según Zemke (2001), investigador que ha examinado las diferencias de valores en generaciones y como estas diferencias en valores impactan sus enfoques al trabajo y el liderazgo, considera en la actualidad cuatro generaciones de trabajadores, cada una moldeada por experiencias distintivas durante sus períodos de desarrollo crítico<sup>7</sup>:

**Los veteranos (1922 - 1943)**, esta generación alcanzó la mayoría de edad durante la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial y representan una riqueza de tradiciones y sabiduría. Han sido una fuerza estabilizadora en las organizaciones durante décadas, aún cuando son dados a desacuerdos sobre “los viejos tiempos”.

**Los baby boomers (1943 - 1960)**, son los bebés de la posguerra que alcanzaron la mayoría de edad durante violentas propuestas sociales, experimentación con nuevos estilos de vida y penetrantes cuestionamientos de los valores establecidos. Pero ahora envejecen y no les gusta pensar de sí mismos como “el problema” en el centro de trabajo, aunque con frecuencia lo son. Los boomers aún tienen pasión por procurar la participación, espíritu, corazón y humanidad al centro de trabajo y oficina.

**La generación X (1960 - 1980)**, crecieron durante la era del escándalo Watergate, la crisis energética, más altas tasas de divorcio, MTV y los adelgazamientos corporativos por lo no creen en la seguridad del empleo; para ellos la seguridad del empleo viene del tener el tipo de habilidades que lo vuelven atractivo a uno para una organización, están más comprometidos con su vocación que con una organización específica. Como grupo tienden a tener conocimientos tecnológicos, independientes y escépticos de las instituciones y la jerarquía. Son emprendedores y aprecian el cambio.

---

<sup>7</sup> Ron Zemke, C & Filipczak, B, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, AMACOM Books, 1978.

Buscan balance en sus vidas más que las generaciones precedentes, trabajan para vivir más que vivir para trabajar.

**Los nexters (1980 +...)**, comparten un optimismo quizá provenientes de haber sido educados por padres dedicados a la tarea de llevar a su generación a la edad adulta; son los hijos de mamás del soccer y papás de las Ligas Pequeñas. Dudan de la sabiduría de las categorizaciones raciales y sexuales tradicionales quizá no inesperados de una generación rica en oportunidades como tener amistades por Internet en Asia cuando pueden interactuar a cualquier momento del día o de la noche.

Las fronteras entre las generaciones varían según los expertos. Aquellos nacidos dentro de las “fronteras”, actualmente forman puente entre generaciones: no encajan claramente dentro de ninguna generación y muestran rasgos de ambas generaciones.

## **2.2. Contexto histórico de la generación de los “baby boomers”**

Según Deal, 2006, p.19, los tres valores más altos de la generación de los “baby boomers”, son **familia, integridad y amor**. Familia es el valor más alto para esta generación por lo que una característica es que trabajan largo y duro para proveer a sus familias sacrificando el tiempo con estas<sup>8</sup>.

El contrato psicológico de los “baby boomers”, es que presentan una identidad basada en el trabajo y son leales (workaholics). Valoran la productividad y no toleran el ocio. El trabajo es lo más importante. Esto en el largo plazo se convierte en un inconveniente

---

<sup>8</sup> Deal, J. J.. *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

ya que es la generación que tiene dificultades en su retiro, la palabra “jubilación” no es apreciada por esta generación.

### **2.2.1. “Baby boomers” en el mundo**

La gran mayoría de la generación de los "Baby-Boomers del mundo vive en Asia; de hecho, hay más "Baby Boomers" en Asia que en toda Europa, Norte América y Sudamérica combinadas.<sup>9</sup>

Después de la Segunda Guerra Mundial, los países en desarrollo recibieron una repentina transfusión de cuidados preventivos. La penicilina, la vacuna contra la viruela y el DDT (que evito que millones murieran de malaria) llegaron de golpe a esas regiones haciendo que la expectativa de vida en India pasara de 38 años en 1952 a 64 años en la actualidad, mientras que los chinos que antes vivían un promedio de 41 años, hoy pueden celebrar su cumpleaños 73.<sup>10</sup>

### **2.2.2. “Baby boomers” en Estados Unidos**

El auge de la natalidad - "baby boom" en inglés - acaecido durante el periodo de 18 años (1946-1964) posterior a la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), creó una generación de 78 millones de "baby boomers" en los Estados Unidos.<sup>11</sup>

La Oficina del Censo de los Estados Unidos estima que hay 78,2 millones de personas nacidas entre esos años, y con cada hora que pasa 330 de ellos cumplen 60 años. Esto

---

<sup>9</sup> Chaudhari, Ram. Industria Alimenticia, *ProQuest Central*. Fortificación de Alimentos para Los "Baby Boomer", Oct. 2008; 19,10; p.16, en <http://search.proquest.com/docview/209800921?accountid=8308>

<sup>10</sup> Robert Kunzig, “Población 7000 millones”, en National Geographic en español, enero de 2011, vol. 28, No. 1, México DF, editorial televisa.com, 2011, p. 12-13.

<sup>11</sup> Chaudhari, Ram. Industria Alimenticia, *ProQuest Central*. Fortificación de Alimentos para Los "Baby Boomer", Oct. 2008; 19,10; p.16, en <http://search.proquest.com/docview/209800921?accountid=8308>

significa que una generación entera de trabajadores tal vez deje el mercado laboral en los próximos años.

Los “boomers” tienen que afrontar su jubilación en un periodo difícil para el país. Estados Unidos se encuentra en medio de la peor situación económica en siete décadas, con alarmantes tasas de desempleo y un enorme déficit federal. Los planes de disminuir los pagos de pensiones del seguro social tampoco añaden optimismo.<sup>12</sup>

Sin embargo los miembros de la generación del “baby boom” tienen muchos años productivos por delante, por ejemplo, una persona de 50 años en los Estados Unidos tiene una expectativa de vida promedio de otros 36 años de vida.

Lancaster & Stillman (2005), describen a los “baby boomers” como la generación más larga nacida en los Estados Unidos (entre 1945 a 1964), siendo las categorías que definen a esta generación las siguientes:

**Tabla No. 1**

**Categorías que definen a la generación “baby boomers”**

Gente	Lugares	Objetos	Eventos	Personalidad
John F. Kennedy	Unión Soviética	Televisión	Guerra fría	“Optimista”
Martin Luther King, Jr.	Vietnam,		asesinatos políticos	
Rosa Parks	Woodstock		Guerra de Vietnam	
Richard Nixon	Watergate Hotel.		Woodstock	
Barbra Streisand...			Watergate	

**Fuente:** Lancaster, L.C. and Stillman, D., *When Generations Collide: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle*, New York: Harper Collins, 2002.

<sup>12</sup> “Los baby boomers estadounidenses temerosos ante su jubilación”, abril 2011 en [http://actualidad.rt.com/actualidad/ee\\_uu/issue\\_22752.html](http://actualidad.rt.com/actualidad/ee_uu/issue_22752.html)

Se puede describir el contexto histórico de la generación de los “baby boomers” de la siguiente manera:

**Tabla No. 2**

**Contexto histórico de la generación “baby boomers”**

¿Qué inventaron?	¿Qué han vivido?
La semana laboral de 60 horas	Vivieron en una era de optimismo, oportunidades y progreso
Derechos civiles	La Tv en cada hogar (durante su infancia se inventó la TV)
Empowerment (delegación) y diversidad	Nacimiento del Rock & Roll
Participación y espíritu de equipo en el trabajo	Vacuna de la Polio

**Fuente:** Lancaster, L.C. and Stillman, D., *When Generations Collide: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle*, New York: Harper Collins, 2002.

Una de las contribuciones hechas por la generación de los “baby boomers” parece ser la expansión de la libertad individual. Los “boomers”, “a menudo se asocian con el movimiento por los derechos civiles, la causa feminista en la década de 1970, los derechos de los homosexuales, los discapacitados, así como el derecho a la intimidad.

Los “baby boomers” actualmente conforman la mayor parte de la vida política, cultural, industrial, académica y liderazgo de clase en los Estados Unidos. Los ex presidentes de EE.UU, Bill Clinton y George W. Bush, pertenecen a esta generación.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Schuman, H. and Scott, J., Generations and collective memories, *American Psychological Review*, vol. 54, 1989, pp. 359-81.

### 2.2.3. “Baby boomers” en Europa

Según el Instituto de la empresa<sup>14</sup>, 2007, la llegada de la generación “Baby boom” supuso la introducción de cambios sociales importantes que se han sentido en el mundo empresarial.

Seguramente uno de los eventos que más han marcado a esta generación con independencia de sus países de origen ha sido la llegada a los hogares de la televisión, que genera dos grandes fenómenos que se absorben por los “baby boomers” y configuran sus patrones sociales de comportamiento. Convivir con un medio audiovisual genera una accesibilidad inusitada a noticias y eventos procedentes de todas partes del mundo; y las distancias y los tiempos se reducen, acelerando el ritmo de vida personal y profesional. Por otra parte, los medios de comunicación introducen un conjunto de símbolos comunes que unen a todo el grupo que ha compartido infancia y juventud frente a los mismos programas, anuncios y telediarios.<sup>15</sup>

Los padres de los “baby boom”, conocidos como la generación de “los tradicionales”, se esforzaron en proporcionar a sus hijos las oportunidades que por el contexto histórico y social no fueron accesibles para ellos.

Los “baby boom”, son por tanto una generación más cultivada, y adicionalmente más idealista y optimista que sus predecesores, cuyos años cruciales estuvieron dominados por el realismo crudo de guerras y posguerras.

---

<sup>14</sup> IE Business School, es la escuela de negocios de la IE University, ubicada en Madrid España, fundada en 1973 como Instituto de Empresa, está reconocido como una de las principales escuelas de negocios del mundo.

<sup>15</sup> Cristina Simonds y Gayle Allard, Instituto de empresa, Business School, marzo 2007, en [http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)

Sus años críticos de incorporación al mercado de trabajo, entre mediados de los 60 y finales de los 70, fueron de progreso en la mayor parte de los países europeos, y por ello generaron grandes expectativas de éxito. La generación “baby boom” en Europa vivió la “revolución” de Mayo del 68 y protagonizó revoluciones sociales con su aceptación del divorcio, el aborto, la píldora anticonceptiva y la explosión del consumismo. Son, por tanto, un grupo de brusca ruptura con los valores anteriores, si bien en su madurez han recuperado una buena parte de los valores más conservadores que caracterizaron a sus padres y abuelos.<sup>16</sup>

### **3. Carreras. Factores que han influido en las decisiones de carrera: pasadas y actuales.**

Tradicionalmente carrera ha sido definida como la trayectoria profesional dentro de una o pocas empresas (Milkovich, 1994),

sin embargo, en los últimos tiempos, este concepto se ha ampliado, debido a hechos como las nuevas tecnologías de comunicación y de información, la rapidez de los cambios y transformaciones sociales, la complejidad de las relaciones, entre otros, la carrera ha adquirido un dinamismo singular. Actualmente, el individuo tiene la posibilidad de dominio de su carrera. Se puede elegir profesiones, cursos, empresas, países y la carrera puede fluir en distintas direcciones.

Según Werther, y Davis (1990:168), carrera profesional, son todos los puestos de trabajo en los que se desempeña o desempeña a lo largo de su vida laboral un empleado. Con la cual se podría hacer una planeación de futuro dándole la posibilidad a progresar por el cumplimiento de sus responsabilidades en la organización donde presta sus servicios.

---

<sup>16</sup> Cristina Simonds y Gayle Allard, Instituto de empresa, Business School, marzo 2007, en [http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)

"El desarrollo o gestión de carreras es un esfuerzo conjunto de la organización y cada individuo, orientado a la consolidación del historial profesional mediante la elección de una determinada trayectoria profesional".<sup>17</sup>

En un principio, las organizaciones instituyeron el proceso de desarrollo o gestión de carrera para satisfacer únicamente sus propias necesidades, como por ejemplo preparación de empleados para futuras vacantes; ignorando las necesidades de carácter individual que expresaban los empleados (Morgan, 1987).

No obstante este, llamémosle así, error inicial fue corregido con el transcurso del tiempo y en la actualidad, puede decirse que la gestión de carreras trata de satisfacer y compatibilizar necesidades tanto organizativas como individuales.

Como señala Russel (Gomez-Mejia, Balkin y Cardy, 1995: 327), este cambio de orientación ha sido producto de la conjunción de dos variables: por una parte la presión competitiva que ejerce el entorno sobre el diseño de las organizaciones; y, por otra las demandas de los trabajadores referidas a oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo de habilidades.

---

<sup>17</sup> William B. Werther Jr. y Davis Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, D.F., Editora McGraw Hill Interamericana, 2000, en <http://www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Pag5C2Ant.htm>

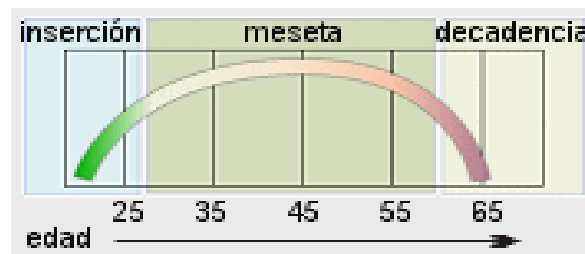


Según Burcet , 2006, durante los últimos 50 años, la trayectoria de la ocupación laboral de las personas ha cambiado enormemente y va a continuar cambiando con más fuerza y de manera más radical. Para ilustrar este proceso se distingue tres tipos de carrera<sup>18</sup>:

**3.1. Forma tradicional: una vida, una sola profesión,** hace 50 años el ciclo de una carrera lo mismo que la trayectoria de cualquier ocupación solía producirse sin demasiados altibajos. Se iniciaba con una fase de inserción, seguía otra de meseta y, finalmente concluía con una fase de decadencia.

Esta evolución puede representarse como una curva simple que dibujaba un arco de 180º aproximadamente, desde el principio al fin, como se ilustra en el grafico No. 1:

Grafico No. 1  
Ciclo de una carrera: forma tradicional



Fuente: Joseph Burcet, partner en Koerentia, Barcelona-España, Management Consulting, en [www.koerentia.com](http://www.koerentia.com)

La trayectoria no presentaba demasiadas sorpresas, el funcionario ganaba sus oposiciones y sin grandes sobresaltos terminaba su vida profesional en la misma administración en la que ingreso en su juventud.

---

<sup>18</sup> Joseph Burcet, partner en Koerentia, Barcelona-España, Management Consulting, en [www.koerentia.com](http://www.koerentia.com)

Este tipo de trayectoria que predominaba en el pasado, hoy todavía está vigente en muchos casos, pero se encuentra en retroceso.

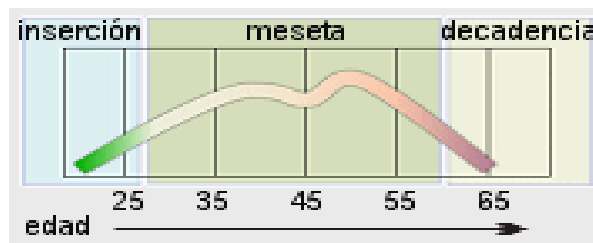
En la forma específica de pensar en este modelo, el ideal de felicidad es lograr una carrera estable que dure toda la vida, sin que importen todos los sacrificios que sean necesarios. Lo que importa es la seguridad. En base a la información revisada, este sería el tipo de carrera por la que ha decidido la generación de los “baby boomers”, por ejemplo: Un funcionario público perteneciente a esta generación ganaba sus oposiciones y sin grandes sobresaltos terminaba su vida profesional en la misma administración en la que ingreso en su juventud.

3.2. **Forma reciente: la crisis de la media edad**, que suele presentarse entre los 35 y 45 años, últimamente se ha hecho cada vez más frecuente. Tras 10 o 15 años de ejercicio profesional, se produce un momento de disrupción y reorientación de la actividad, que puede consistir en un simple cambio de trabajo o representar una reorientación más radical de la actividad.

Esto puede ser debido a diferentes motivos. En ocasiones, se trata de la aparición de una sensación persistente de tedio y agotamiento. La exposición prolongada a un mismo tipo de actividad, que se mantiene en circunstancias similares durante muchos años, puede terminar resultando opresiva.

Otras veces, predomina la sensación de haber entrado en una situación de estancamiento, en la que no hay perspectivas de mejora, posibilidades de promoción o retos capaces de estimular de nuevo la ilusión, la creatividad o la independencia personal.

Grafico No. 2  
Ciclo de una carrera: forma reciente



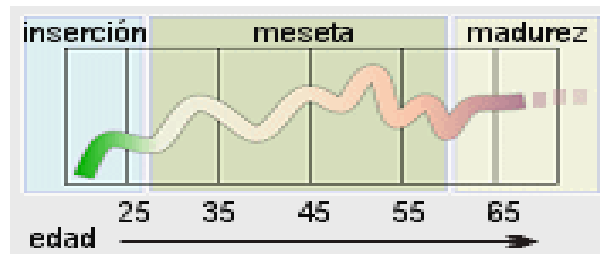
Fuente: Joseph Burcet, partner en Koerentia, Barcelona-España, Management Consulting, en [www.koerentia.com](http://www.koerentia.com)

Ejemplo: De director general a consultor, como consecuencia de una fusión un director general de 53 años negocia su permanencia o su salida de la empresa. Decide finalmente aceptar una indemnización y empieza una nueva trayectoria como consultor. Recobra de esta manera su independencia personal y se encuentra en condiciones de acompañar su trabajo con su ritmo anterior, a tiempo de recuperar también su libertad mental para dedicarse de lleno a los temas que más le atraen.

En la forma específica de pensar en este modelo, el ideal de felicidad es lograr una promoción importante que permita a mitad de la vida alcanzar la madurez con una posición estable y sólida. Lo importante es el éxito económico. En base a la información revisada, este sería el tipo de carrera por la que decide la generación de menor edad de los "Baby Boomers" y la generación "X".

3.3. **Forma emergente: la transformación constante**, representa una trayectoria que tiene no una sino varias inflexiones a lo largo de la vida. Este tipo de trayectoria no es hoy en día todavía muy frecuente, pero representa el formato de carrera que predominara en el futuro.

Grafico No. 3  
Ciclo de una carrera: forma emergente



Fuente: Joseph Burcet, partner en Koerentia, Barcelona-España, Management Consulting, en [www.koerentia.com](http://www.koerentia.com)

En este modelo, alrededor de cada 7 años (entre 5 y 10 años, usualmente) se acomete una nueva etapa de vida profesional. El cambio puede consistir en una derivación de la actividad anterior, incluso, puede conducir al inicio de una actividad completamente distinta.

Las características principales de este modelo de trayectoria son los siguientes:

- ✓ El cambio de actividad profesional deja de ser un episodio excepcional que se produce una sola vez o ninguna, para convertirse en un episodio que acontece varias veces a lo largo de la vida,
- ✓ Desaparece la tendencia a replegarse cuando llega la edad de la jubilación y se abren oportunidades para mantenerse activo, útil y productivo, durante más tiempo,
- ✓ Se asimila la idea de cambio permanente como una nueva forma de vida, que cuando se produce de una manera apropiada, se llega a considerar como más saludable y deseable que el esquema de una sola actividad para toda la vida,

- ✓ En consecuencia, se abandona la visión tradicional de carrera y se adopta una nueva visión en la que hay cabida a frecuentes e importantes cambios de orientación, de sensibilidad y de actividad.

En la forma específica de pensar en este modelo, el ideal de felicidad es encontrar en cada momento la ocupación que proporcione una mejor realización personal y profesional. Lo que importa es el bienestar y la propia transformación.

#### **4. Identificación de la trayectoria profesional de la generación de los “baby boomers”.**

Los “baby boomers”, son una generación que aún sigue activa en el mercado laboral y conviven a diario con las otras generaciones. La gran mayoría han buscado “estabilidad de trabajo”, encontrado una buena compañía, permaneciendo en ella y haciendo su carrera profesional dentro de la misma empresa, considerándose inclusive responsables de la misma. La empresa ha definido su vida laboral, siguiendo el modelo de “empleo para toda la vida”, por lo que demuestran lealtad hacia la organización y “viven para trabajar”, han ascendido dentro de la misma compañía, buscando permanencia y realización.

Su característica principal es que la gran mayoría obtuvieron títulos universitarios e ingresaron al mercado laboral en los años setenta, como mano de obra altamente calificada, con una estima de gran confianza.

La cualidad de poseer instrucción universitaria, generó que los “baby boomers” desplazaran a los técnicos de la generación llamada la de los “veteranos o tradicionalistas”, generando fricciones ya que los “veteranos” estaban acostumbrados

al respeto a la autoridad y a la antigüedad en el puesto de trabajo (“no hables cuando hablan los mayores”).

De esta manera, la nueva generación revolucionaria, idealista y competitiva aportó su optimismo y ansias de cambio a las empresas: los “baby boomers” querían crecer, y el crecimiento en la estructura vertical de las organizaciones se asociaba a los símbolos de estatus: auto de la compañía, estacionamiento, oficina de más metros que los demás, etc.

Así, esta legión de ambiciosos súper héroes siempre listos para las misiones más complejas empezó a padecer los conflictos entre la vida laboral y personal. Pero, si bien se quejaban (y siguen quejándose), fueron incapaces de resolver el desequilibrio. Al fin y al cabo, su identidad se basa en el trabajo y la palabra "jubilación" no es particularmente apreciada por esta generación.

Con la llegada de la globalización en la década de los ochenta y noventa y con ella la ola de fusiones, adquisiciones y el downsizings (tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones mediante la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones<sup>19</sup>), muchos “baby boomers”, que habían ingresado al mundo corporativo anhelando alcanzar la cúspide, fueron expulsados de las organizaciones. Para quienes construyen su identidad a

---

<sup>19</sup> Bob Moss, “Downsizings force baby boomers to reinvent careers”, Washington, 2008, en <http://search.proquest.com/docview/464465060/1367544ACF43A73308B/1?accountid=8308>

partir del trabajo, aquel fenómeno desencadenó una profunda depresión. ¡Triste reconocimiento para quien había dedicado su vida a la empresa!.<sup>20</sup>

Actualmente, la jubilación de los baby boomers afectará algunas ocupaciones muy especializadas<sup>21</sup>.

Por ejemplo, muchos baby boomers son ingenieros nucleares y, pocos estudiantes están entrando en este campo para reemplazar a los empleados que van saliendo. También, el Servicio Forestal del departamento de agricultura de los Estados Unidos, el gobierno de protección ambiental (Organismo de Protección Ambiental), y el U.S. Geological Survey estarán perdiendo una multitud de profesionales experimentados. Casi 50 % de personal profesionales y científicos se están acercando la edad de jubilación.

Las organizaciones entonces están desarrollando programas que animan a los “baby boomers” a prolongar sus años de trabajo profesional y experimentar con arreglos de trabajo a medio tiempo, lo que ayudara además a las organizaciones a transferir la pericia esencial y los conocimientos institucionales de empleados experimentados a novatos.

---

<sup>20</sup> Paula Molinari, directora de la consultora especializada en desarrollo y procesos de cambio Whalecom, en <http://management.iprofesional.com/notas/119859-Paula-Molinari-lanza-su-libro-Turbulencia-generacional>

<sup>21</sup> Stanley, T, *Baby boomers: why these employees matter*. Oct 2006, en <http://search.proquest.com/docview/195599866?accountid=8308>

## **5. Identificación de las intenciones futuras respecto a su carrera de la generación de los "baby boomers".**

De acuerdo a los resultados de un estudio dirigido por Harris Interactive bajo la orientación de HSBC (organización de servicios bancarios y financieros) que lo ha publicado describiéndolo como el estudio más exhaustivo sobre las actitudes mundiales respecto a envejecimiento y a jubilación<sup>22</sup> se puede apreciar que, para muchas personas la jubilación tradicional es una cosa del pasado. Así el 80 % quiere descartar la jubilación obligatoria, el 75% quiere mantenerse en su trabajo en su madurez y menos de la cuarta parte (21%) de los encuestados de todas edades menciona que no quieren trabajar con sueldo otra vez, como parte de su jubilación ideal.

El estudio titulado "El futuro de la jubilación", entrevistó a más de 11,000 personas de todo el mundo y revisó las actitudes de estas respecto a la jubilación en Brasil, Canadá, China (de tierra firme), Hong Kong, Francia, India, Japón, México, el Reino Unido y los Estados Unidos de América, países que contienen a más de la mitad de la población mundial y que constituyen una muestra representativa (se puede tener acceso al estudio en [www.hsbc.com/homepagecs02](http://www.hsbc.com/homepagecs02)).

John Bond, presidente de grupo de HSBC, dijo que el estudio descubrió que las personas del mundo ya estaban creando sus propias soluciones.

---

<sup>22</sup> Phil Zinkewicz, *Baby Boomers "boom" their way toward golden years, 2005*, en <http://search.proquest.com/docview/200336147?accountid=8308>



Por ejemplo, descubrimos que las personas no están sólo esperando trabajar más tiempo, ahora quieren mezclar el trabajo y el ocio, el aprendizaje y el descanso. Por lo que es crítico que los gobiernos y las instituciones financieras comprenden estas tendencias en el comportamiento y la actitud de esta generación.

En seis de las diez sociedades encuestadas el trabajo alternado con el ocio fue visto por la mayoría como el "estilo ideal de vida posterior" alejándose de la noción de que la vida posterior sea dominada por la jubilación pasiva, Bond dijo también que, en la India y el Reino Unido, son más escépticos respecto al trabajo flexible, sin embargo más de un cuarto de los entrevistados quiere asumir un poco de trabajo en sus años posteriores.

Bond menciona además que:

"La población mundial de mediana edad aumentará dramáticamente antes del 2040, por lo que se debe hacer un esguince en la financiación de la jubilación". Entre "la elección de incrementar impuestos, reducir pensiones o incrementar la edad de jubilación para facilitar esta situación, el 45 % de los encuestados eligieron el incrementar la edad de la jubilación, enfatizando el deseo de muchos para tomar sus propias decisiones. Sólo el 26 % dijo que aceptarían impuestos más altos y solamente el 15 % optaron por la reducción de las pensiones de las jubilaciones."

Steve Troop, un portavoz de HSBC, menciona que:

"incrementar la edad de jubilación podría ser un paso que algunos países decidan tomar. La encuesta también reveló otro hecho las personas no quieren ser forzadas a abandonar su trabajo en una edad específica. La mayoría de las personas (hasta el 95 %) consideran que se debe permitir a los empleados continuar haciendo su

trabajo mientras sean capaces. Corroborando el hecho de que las personas entrevistadas quieren la alternativa de trabajo en la vida posterior a la jubilación, y tantos gobiernos como empleadores deberían reconocer esto dentro sus planes y programas".

Según, Max Messmer<sup>23</sup>, presidente y CEO de Robert Half International, la jubilación de los "baby boomers" ha captado la atención de dirigentes de la economía que están preocupados por asegurar su permanencia y conservar la pericia de sus empleados que pertenecen a esta generación, Messmer, menciona que "Afortunadamente, muchos Baby Boomers están considerando trabajar más allá de la edad de jubilación tradicional para quedarse activos y continuar percibiendo su remuneración".

Messmer añade que, las empresas que consideran nuevos arreglos de trabajo, como programas flexibles o de medio tiempo para los "baby boomers" que no están listos para la jubilación, pueden retener a los mejores profesionales, permitiendo que personas con mucha experiencia sean estimulados de manera profesional mientras mantienen la flexibilidad de perseguir sus intereses personales.

En Estados Unidos, muchos "baby boomers" quieren seguir trabajando, observa Marcie Pitt-Catsouphe, directora del Centro Sloan de Envejecimiento & Trabajo de la Universidad de Boston. "Ellos dicen que todavía pueden contribuir a la sociedad, que tienen valor y que no se sienten inútiles".

---

<sup>23</sup> Robert Half International Inc., "Survey: Baby Boomer Retirements Most Significant Workforce Trend in Next 10 Years". Canada NewsWire, Ottawa, 2008, en <http://search.proquest.com/docview/455379302/1367550680D2F2D4176/1?accountid=8308>

En un reciente congreso con cerca de 150 mujeres próximas a la edad de jubilación, recuerda Pitt-Catsoupes, las participantes dijeron que habían entrado al mercado laboral después de hacerse adultas y que planeaban ahora un nuevo tipo de vida después de jubilarse. "Ellas dijeron que estaban pensando a diario en nuevas posibilidades para la vida de jubiladas", "No quisiéramos jugar al golf todos los días", dijeron, "¿a qué vamos a dedicar esos años? ¿Cómo podemos prepararnos para una jubilación en la que no falte un trabajo que sea significativo?".

Algunas sugerencias en ese sentido fueron elaboradas por Civic Ventures<sup>24</sup>, un grupo de estudios sin fines de lucro que ayuda a las personas a encontrar una carrera en la madurez. "La mayor parte de las personas, cuando concluyen con sus actividades profesionales, aún piensan en hacer alguna cosa en su vida personal y profesional", observa Marci Alboher, vicepresidente del grupo con sede en San Francisco. Ella propone la creación de "Cuentas Individuales con Propósito", a las que las personas recurrirían en busca de ayuda a la hora de hacer la transición del trabajo regular a una carrera después de jubiladas. A mucha gente le gustaría volver a la escuela para adquirir nuevas habilidades; hay a quien le gustaría abrir un negocio o mudarse a nuevos lugares, dice Alboher. Quien planea la transición tendrá menos sobresaltos que aquellos que no lo planean, añade. "La planificación de una carrera para la madurez se volverá tan común como la planificación para la jubilación", evalúa Alboher<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Civic Ventures, un grupo de reflexión sobre la posguerra, el trabajo, y la finalidad social, ha contratado a Marci Alboher, uno de los expertos más importantes del país en temas de trabajo y las tendencias de los lugares de trabajo, para ayudar a los boomers en busca de carreras en la segunda mitad de la vida.

<sup>25</sup> Marci Alboher, "Estirar los ahorros: Los baby boomers preparan su jubilación", 2011 en <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1994&language=spanish>

Desde varios puntos de vista, el nuevo escenario de jubilación indica una vuelta al pasado. "Cien años atrás, no existía el concepto de jubilación", dice Mitchell<sup>26</sup>, profesora de Wharton.

"Las personas tenían que seguir contribuyendo al sostén de la familia hasta cuando pudieran. El futuro muestra que la definición de jubilación debería y debe cambiar", dice ella. "Debe cambiar a causa de las dificultades financieras, y debería cambiar porque es mejor para las personas que no se jubilen completamente". Hay numerosas evidencias al respecto. Sin trabajo, "las personas pierden la capacidad mental, se quedan sin contactos y amistades y caen en una depresión", dice Mitchell. "Para la mayor parte de las personas no existe la posibilidad de dejar de trabajar totalmente, y yo diría que no conviene hacerlo".

"No quieren ser forzados a que jubilarse, y sienten que podrían tener muchos años productivos delante de ellos. La mayoría de los trabajadores, especialmente los profesionales entre otros, ve el trabajo como una parte esencial de su vida, y... No quieren obtener la jubilación automática a la edad de 65 ".<sup>27</sup>

De manera general, los "baby boomers", están desafiando los estereotipos que rodean a la jubilación por el cambio de carrera profesional, en lugar de ponerle fin, buscando carreras post-retiro o buscando emprendimientos que les generen ingresos con horarios flexibles.

---

<sup>26</sup> Olivia S. Mitchell es profesora de Seguros y Gestión de riesgos en Wharton School.

<sup>27</sup> Simon Biggs y otros, "Baby boomers and adult ageing: issues for social and public policy", Brighton, 2007, en <http://search.proquest.com/docview/213123106/136755B76B6324EE79/1?accountid=8308>

En el 2005, Foundation/Civic Ventures New Face of Work Survey,<sup>28</sup> descubrió que muchos “baby boomers” querían hacer un cambio de carrera que les permita iniciar un nuevo capítulo en su vida laboral mientras hacen una contribución social.

La encuesta descubrió que el 50% de los estadounidenses entre 50 a 70 años, querían trabajos que colaboraran en cosas buenas y grandes. Descubrió además que más de 53% de esta población planeaba trabajar luego de la jubilación porque necesitaban ganancias persistentes, y quieren la flexibilidad en su horario. El 56% informó sobre un interés en trabajar en la atención sanitaria, en un hospital o con una organización de lucha contra una enfermedad especial; el 55 % informó sobre el interés de trabajar en la enseñanza o en otro puesto educativo; y el 45% dice que están interesados en trabajar en un nuevo programa. Conseguir la educación y el entrenamiento que necesitan los “baby boomers” para entrar en campos como la atención sanitaria, la educación y los servicios sociales, sería una manera de obtener trabajadores para estos sectores.

Los autores Michael Farr y Laurence Shatkin, luego de una búsqueda exhaustiva, en la que investigaron los salarios, el crecimiento estimado laboral y el número de puestos de trabajo con el fin de calcular cuáles son los trabajos más prometedores, escribieron el libro "225 mejores trabajos para los “baby boomers”.

---

<sup>28</sup> Emeagwali Susan, “Community Colleges Offer Baby Boomers an Encore”. Alexandria, 2007, en <http://search.proquest.com/docview/216139678/1367561C9D3374364E9/1?accountid=8308>

Farr y Shatkin desglosaron su investigación en más de 70 listas, que van desde los trabajos mejor pagados hasta los mejores trabajos para los “baby boomers” cuya edad oscila entre 45 y 54 años.

Por razones que pueden variar desde estar bajo menos estrés financiero a ser capaz de considerar trabajo a tiempo parcial, por primera vez, los “baby boomers” tienen ahora la opción de hacer otro movimiento de la carrera en vez de retirarse<sup>29</sup>. Farr y Shatkin analizaron los datos de la Oficina de Estadísticas Laborales, identificando los puestos de trabajo con un alto porcentaje de los “baby boomers” - en concreto, los trabajos para los cuales el 40 por ciento de la fuerza laboral es de 45 años o más. Los trabajos mencionados tuvieron la mejor combinación de altos salarios, el crecimiento rápido y aberturas amplias de trabajo. Según los autores la lista de los 25 mejores trabajos para los “baby boomers”, se describen en el Anexo 1 de esta investigación.

Según las investigaciones de la AARP<sup>30</sup>, el 40% de los “baby boomers” creen que no tendrá suficiente dinero para mantener su nivel de vida para la jubilación, según una encuesta de AARP se muestra que el 50% de los “baby boomers” quieren seguir trabajando e incluso iniciar un negocio. La AARP, también describe cinco excelentes trabajos a medio tiempo o que pueden ser llevados a cabo desde la casa de jubilados, entre ellos se menciona:

---

<sup>29</sup> Anthony Balderrama es cronista y blogger de CareerBuilder.com y de su blog laboral, The Work Buzz. Balderrama investiga y escribe sobre la estrategia de búsqueda de trabajo, programas de desarrollo profesional, tendencias en cuanto a contratos y temas sobre lugares de trabajo. Síguelo en Twitter: [twitter.com/abalderrama](https://twitter.com/abalderrama)

<sup>30</sup> AARP, anteriormente American Association of Retired Persons, es una organización estadounidense sin ánimo de lucro independiente, que atiende las necesidades e intereses de las personas de mayores de 50 años. [www.aarp.org/international](http://www.aarp.org/international)

- ✓ Bloguero
- ✓ Entrenador de atletismo/árbitro
- ✓ Asistente de maestros
- ✓ Trabajos de guía de turismo
- ✓ Trabajos en un centro de convenciones

De acuerdo a una investigación realizada en el Boston College de la Oficina del Censo, la edad media de jubilación está aumentando. Desde la década de 1990, la edad media de jubilación para los hombres ha aumentado de 62 a 64 años y de 60 años a 62 años para las mujeres. Eso sólo se espera que aumente, ya que la encuesta de AARP revela que el 50% de los “baby boomers” que quieren seguir trabajando, planean hacerlo bien hasta los 70 años y más allá.

Por otro lado, muchos “baby boomers”, insatisfechos por su campo de carrera elegido, están persiguiendo la enseñanza ahora. Según el Centro Nacional para la Información de Educación, estudiar una segundo - carrera ha sido la opción para algunos profesionales de empresas, víctimas de la reducción corporativa, mientras que otros se han desilusionado de su carrera actual y están buscando un cambio seguro.

Los “baby boomers” no solo quieren mantener de trabajo, los estudios revelan, que quieren hacer algo que promueve una pasión de toda la vida o que puede hacer una diferencia en el mundo.

Por primera vez en la historia del mercado laboral<sup>31</sup>, las organizaciones acogen profesionales cuyas edades cubren un rango de más de 40 años. Esta tendencia va a incrementarse en los próximos años, dada la necesaria prolongación de los tiempos de trabajo motivada por la escasez de trabajadores en el mercado.

Entre el 2000 y 2020, el porcentaje de las personas de entre 65 y 90 años de edad pasará del 16 % al 21 % de la población total de la Unión Europea, mientras que las personas de entre 15 y 24 años de edad solamente representarán el 11 % de la población (Libro Blanco de la Juventud, 2001). Frente a esta situación, son varios los países que han decidido empezar a sentar las bases de la regulación de la permanencia de trabajadores más allá de las edades “clásicas” de jubilación.

También es importante considerar el papel de institutos de enseñanza superior, así los 1,200 institutos de enseñanza superior en Estados Unidos al darse cuenta de las necesidades de los “Baby Boomers” sobre nuevas carreras, transición de carrera o asesoramiento de carrera, se encuentran trabajando en desarrollar nuevos programas y reforzar los existentes para cubrir esta necesidad.

En la actualidad ciertas empresas han redescubierto el valor de los empleados de esta generación. Entre las principales características que poseen los “Baby boomers” se destacan la disciplina, el orden y el respeto a los demás; además sobresalen por su estabilidad laboral, su lealtad corporativa, preferencia por empleos a tiempo completo, bajo

---

<sup>31</sup> Cristina Simonds y Gayle Allard, Instituto de empresa, Business School, marzo 2007, en

[http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)



ausentismo y organizaciones jerárquicas. Estas características los han convertido en un grupo atractivo para el reclutamiento ya que la demanda de profesionales capacitados está en aumento y, al contratar a estas personas, se reducen considerablemente los costos de capacitación por la extensa experiencia que tienen y las habilidades que poseen. Se pueden incorporar directamente a sus funciones con poca o ninguna capacitación. (Mondy 2005: 246).<sup>32</sup>

## **6. Identificación de los principales rasgos, patrones y tendencias de comportamiento de los “baby boomers”.**

El boom de la natalidad corrió de 1946 a 1965<sup>33</sup>, y hoy, los niños de la posguerra representan a aproximadamente el 42% de la población. Económicamente, este segmento controlará la mayoría vasta de la riqueza de Estados Unidos dentro de los próximos 20 años.

La generación de los “baby boomers” estudiada, corresponde a los nacidos de 1946 a 1964, es la generación de Woodstock<sup>34</sup>, esta es “la joven generación por excelencia”, las personas que experimentaron con relaciones sexuales y drogas libremente y nos trajeron el rock-n-roll. Llegaron a la mayoría de edad en las épocas turbulentas manchadas por los asesinatos de Kennedy y Martin Luther King Jr, disturbios políticos, llegada la Luna, la guerra de Vietnam, protestas contra la guerra, la

---

<sup>32</sup> Carlos Altamirano, *Términos Críticos de la Sociología en la Cultura*, Barcelona, Ed. Paídos, 2002 p. 93

<sup>33</sup> Johanna Omelia. “Courting the Baby Boomers Global Cosmetic Industry”, New York, 1996, en <http://search.proquest.com/docview/196449770/136756E7E546BA7ABE1/1?accountid=8308>

<sup>34</sup> El festival de música y arte de Woodstock (Woodstock. 3 Days of Peace & Music) es uno de los festivales de rock y congregación Hippie más famosos de la historia.

experimentación social, movimiento por los derechos civiles, movimiento ecologista, movimiento feminista, las reivindicaciones negras, protestas y disturbios, pero a pesar de las dificultades sociales, los Baby Boomers maduros comparten una cosmovisión idealista.

### **6.1. Rasgos diferenciadores de los Baby Boomers:**

- ✓ Optimistas,
- ✓ Altamente Competitivos,
- ✓ Derechos civiles, de la mujer, de reproducción y de la madre tierra,
- ✓ Generación "Mi", Interesados en casa, hijos y familia,
- ✓ Extrema lealtad a una organización y olvido de la vida social como elemento sinérgico en pos de la organización,
- ✓ Consideran al jefe con respeto a la propia autoridad, siguen el mensaje corporativo "mantén tu cabeza agachada y has un buen trabajo para ascender",
- ✓ Entregaron toda su existencia en función al trabajo, descuidando su vida personal,
- ✓ El trabajo es lo más importante,
- ✓ No se muestran reticentes a las horas extras,
- ✓ Identidad basada en el trabajo y leales (workaholics),
- ✓ Aspira al crecimiento vertical (carrera profesional dentro de la misma empresa, se considera responsable de ella,
- ✓ Valoran los desafíos y que se premie el esfuerzo a través de estándares meritocráticos,
- ✓ Valoran las relaciones cara a cara, no se comunica exclusivamente con medios electrónicos,
- ✓ En el plano psicológico tienen el deseo de trascender,
- ✓ Valoran los símbolos de estatus,
- ✓ Mayor poder adquisitivo, compra de productos con valor agregado,
- ✓ Vida sana y activa, los productos deben reflejar estos requisitos. Ej: los automóviles se deben ser versátiles para abarcar una amplia gama de actividades personales y familiares,
- ✓ Menos "reacios al riesgo" y una mayor predisposición a experimentar con nuevas tecnologías,
- ✓ Resistencia psicológica al envejecimiento, rechazo a todo producto o características de productos que se relacionen con "envejecer", no se los debe llamar "viejos".

### **6.2. Características de los "baby boomers" (Zemke, Raines y Filipczak, 2000)**

- ✓ Experimentadores,
- ✓ Individualistas, Buscan la auto gratificación,
- ✓ Crean en el crecimiento y desarrollo personal,
- ✓ Espíritu libre,

- ✓ Su característica principal es que la gran mayoría obtuvieron títulos universitarios,
- ✓ Ingresaron al mercado laboral como mano de obra altamente calificada, con una estima de gran confianza,
- ✓ Es una generación que aún sigue activa en el mercado laboral y conviven a diario con otras generaciones,
- ✓ Se consideran el centro de atención,
- ✓ Tienden a ser optimistas,
- ✓ Aprendieron de trabajo en equipo en la escuela y hogar,
- ✓ Creyentes de la espiritualidad y significado de la vida.

### 6.3. Valores básicos de los “baby boomers”

Optimismo, espíritu de equipo, satisfacción personal, salud y bienestar, crecimiento personal, juventud, trabajo y compromiso.

### 6.4. Patrones de conducta de los “baby boomers” en el trabajo

**Virtudes:** Orientados al servicio, conductistas, deseosos de hacer trabajo de más, buenos con las relaciones, deseosos de complacer, buenos miembros de equipo.

**Defectos:** No se preocupan de manera natural por el presupuesto, incómodos con el conflicto, reacios a oponerse a sus padres, tienden a anteponer el proceso al resultado, centrados en sí mismos.

**Motivaciones:** Darles reconocimiento público, la oportunidad de probarse a sí mismos y su valor, incentivos que les den estatus (ej: viajes de trabajo en primera clase), asistirlos en la tarea de ganar reconocimiento dentro de la organización, escuchar sus sugerencias y buscar el consenso, premiar su compromiso con el trabajo.

## 6.5. Mensajes que motivan a los “baby boomers”

“Usted es importante para nuestro éxito.”; “Aquí lo valoramos.”; “Su contribución es original e importante.”; “Lo necesitamos.”; “Lo apruebo.”; “Usted es un empleado valioso.”

## 6.6. Lo que las otras generaciones dicen de los “baby boomers”:

<b>Veteranos</b>	<b>Xers</b>	<b>Nexters</b>
“Hablan de temas que deberían ser privados... como los aspectos de la vida íntima” “Están ensimismados”	“Se creen unos santurriones.”  “Son adictos al trabajo.” “Son demasiado políticos; siempre están tratando de pensar qué decir, a quién y cuándo.” “Son buenos hablando, pero no hacen aquello de lo que hablan.” “Sáquenmelos de delante.” “Son estúpidos.”	“Son fantásticos. Están al tanto de la música.”  “Trabajan demasiado.”

## 6.7. Tendencias de comportamiento de los “baby boomers”.

La generación de baby boomers, comienza a llegar a la “Tercera Edad”, la edad marcada para el retiro. La Edad en que supuestamente dejarán de ser activos para el mercado, que hasta este momento esta definida por la disminución de ingresos y un aumento en los gastos médicos.

Sin embargo según los pronósticos, esta generación no dejará de sorprender y seguirá rompiendo paradigmas (está en su naturaleza). En los próximos años veremos cómo cambia el concepto de vejez, del abuelo o abuela viejitos, sentados en un sillón leyendo

el periódico y tejiendo por “la abuela rockera” y el “abuelo aventurero” por poner un ejemplo. Para empezar, el límite para el retiro se ampliará, muchos ni siquiera se han dado cuenta de que se acercan, o están ya en esa edad.

Debido a su comportamiento, los Baby Boomers, actualmente son el mercado objetivo para planes y seguros de salud y retiro, medicamentos, tratamientos y análisis clínicos, cirugías médicas y estéticas, casa y clubes de retiro, centros deportivos y spas, clínicas de belleza especializados, cremas, cosméticos y tratamientos de belleza anti-edad, centros vacacionales y hoteles especiales para personas maduras, destinos turísticos culturales de lujo y reposo, ropa y calzado de fibras y materiales naturales, confortables con diseño, accesorios como lentes de lectura pero igualmente atractivos con diseño, restaurantes de comida saludable, autos de lujo, alimentos saludables y gourmet.

## 7. Conclusiones

En base a la bibliografía revisada se emiten las siguientes conclusiones:

Al analizar los principales rasgos, patrones, tendencias y comportamiento respecto a la carrera de la generación los baby boomers, se puede mencionar que es una de las generaciones más instruidas, viajeras e influyentes, siendo muy dedicados a sus carreras y leales a sus organizaciones, son considerados desde hace mucho tiempo como la principal fuerza económica, política y social en todo el mundo, ocupando hasta la actualidad puestos de mayor responsabilidad en las empresas, aunque los mayores de esta generación ya están empezando a ser sustituidos en las organizaciones por los siguientes grupos generacionales.

Al analizar el contexto histórico de los baby boomers, se observa que estos pertenecen a la generación del cambio, del idealismo, los movimientos sociales y del rompimiento de paradigmas, siendo protagonistas e impulsores en el pasado de una verdadera revolución cultural. Hoy está envejeciendo con el valor agregado en la actualidad de la “experiencia” y la sabiduría que han experimentado con el paso de los años, los mismos años que ellos ayudaron a transformar.

Al tratar de entender los factores que han influido en las decisiones de carrera de los baby boomers se debe considerar que esta generación presenta una identidad basada en el trabajo, valoran la productividad y no toleran el ocio, el trabajo es lo más importante, lo que generó un desequilibrio entre su vida laboral y personal, por lo que ahora tienen dificultades en su retiro, la palabra “jubilación” no es apreciada por ellos y dentro de sus intenciones futuras desean continuar trabajando después de su

jubilación en un empleo eventual, subempleados (a medio tiempo) o en un autoempleo en otra carrera, para enfrentar de mejor manera la crisis económica mundial que lleva a reestructuraciones económicas que generan un futuro incierto.

Los baby boomers se niegan a envejecer, es frecuente verlos usar ropa de jóvenes, y someterse a tratamientos cosméticos y cirugías para ocultar sus años. Solo mediante la propia reafirmación de sus edades, que deberían ser sinónimo de experiencia y sabiduría, esta generación deberá ocupar el lugar que le pertenece dentro de la sociedad, y no el sitio al que está siendo confinado especialmente en Latinoamérica en donde la vasta población de otras generaciones son sus principales competidores dentro del mercado laboral, desplazándolos, pues hoy en día, existe un privilegio de la tecnología y la información por sobre la sabiduría.

Hoy en día las crisis económicas vuelven a amenazar a la estabilidad mundial, los líderes empresariales, lejos de contratar o mantener en sus organizaciones a los más experimentados, buscan a los trabajadores más jóvenes, menos costosos, con mayores estudios, más técnicos que manejan muy bien la tecnología, las nuevas prácticas empresariales, que se adaptan rápidamente a los cambios y que se ajustan a sus preferencias culturales corporativas.

En oriente a diferencia de occidente los adultos mayores son las más respetados, consultados, escuchados, y admirados dentro de la sociedad. Lamentablemente en occidente los "baby boomers" de mayor edad que tienen más experiencia y sabiduría, están siendo desplazados y ocupando cada vez más un lugar marginal dentro de la sociedad.

Los "baby boomers" están viviendo una adultez, que, al igual que su juventud, resulta inédita: nunca antes las personas habían podido prolongar tanto sus años y calidad de vida, todo esto gracias a la ciencia, por lo que se puede resumir que los adultos mayores de hoy en día, son gente con mucha experiencia y sabiduría además de poseer una gran lucidez, y un muy buen estado físico.

En Estados Unidos, la jubilación de los "baby boomers" afectará algunas ocupaciones muy especializadas según la información revisada casi el 50 % de profesionales y científicos se están acercando la edad de jubilación y, pocos estudiantes están entrando en este campo para reemplazar a los empleados que van saliendo, por lo que algunas organizaciones están desarrollando programas que animan a los "baby boomers" a prolongar sus años de trabajo profesional y experimentar con arreglos de trabajo a medio tiempo, lo que ayudara además a las organizaciones a transferir la pericia esencial y los conocimientos institucionales de empleados experimentados a novatos.

Según el estudio titulado "El futuro de la jubilación", que revisó las actitudes de la generación de los "baby boomers" respecto a la jubilación en países como Brasil, Canadá, China, Hong Kong, Francia, India, Japón, México, el Reino Unido y los Estados Unidos de América, el trabajo alternado con el ocio fue visto por la mayoría como el "estilo ideal de vida posterior", por lo que la alternativa de trabajo en la vida posterior a la jubilación, deberá ser considerada tanto por los gobiernos como empleadores.



De manera general, los “baby boomers”, están desafiando los estereotipos que rodean a la jubilación por el cambio de carrera profesional, en lugar de ponerle fin, buscando carreras post-retiro o buscando emprendimientos que les generen ingresos con horarios flexibles.

En algunos países de Europa, Asia y Estados Unidos con la jubilación de los “baby boomers” (que representan actualmente el segmento más grande de la mano de obra), se prevé que la escasez de trabajadores en el mercado, llevará a las organizaciones a acoger profesionales de más de 40 años de edad con trayectoria profesional y experiencia. No así en Latinoamérica en donde una vasta cantidad de personas de otras generaciones (generación X, generación Y y generación Nexters) compiten en el mercado laboral por lo que los “baby boomers” se están viendo obligados a buscar emprendimientos y a re direccionar sus carreras buscando oportunidades para mantenerse activos, útiles y productivos durante más tiempo.

La jubilación de un “baby boomer” tendrá consecuencias económicas importantes para un país, se prevé que no habrá suficientes trabajadores productivos para costear las pensiones de la gran cantidad de “baby boomers” jubilados.

## Bibliografía

Carlos Altamirano , *Términos Críticos de la Sociología en la Cultura*, Barcelona, Ed. Paidós, 2002, p. 94.

Deal, J. J. *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

George y John Boudreau, *Dirección y Administración de Recursos Humanos*, México, Mac Graw Hill, 1994.

Gomez-Mejia, L. R. y Welbourne, T. *Compensation strategies in a global context. Human Resource Planning*, 1991.

Joaquin Sanchez Herrera y Teresa Pintado Blanco, *Estrategias de marketing para grupos sociales*, Esic editorial, 2010, p. 200.

J. Ogg, J. y Bonvalet J, C., *The Babyboomer Generation and the birth cohort Of 1945-1954: a European perspective*. Paper presented at the ESRG-AHRC seminar, 2006.

Lancaster, L.C. and Stillman, D. *When Generations Collide: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle*, New York: Harper Collins, 2002.

Robert Kunzig, "Población 7000 millones", en National Geographic en español, enero de 2011, vol. 28, No. 1, México DF, editorial televisa.com, 2011, p. 12-13

Ron Zemke, C & Filipczak, B, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, AMACOM Books, 1978.

William B. Werther Jr. y Davis Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, D.F., Editora McGraw Hill Interamericana, 2000

## PROQUEST

Bob Moss, Downsizings force baby boomers to reinvent careers, Washington, 2008, en <http://search.proquest.com/docview/464465060/1367544ACF43A73308B/1?accountid=8308>

Chaudhari, Ram. Industria Alimenticia, ProQuest Central. *Fortificación de Alimentos para Los "Baby Boomer"*, Oct. 2008; 19,10; p.16, en <http://search.proquest.com/docview/209800921?accountid=8308>

Emeagwali Susan, *Community Colleges Offer Baby Boomers An Encore*. Alexandria, 2007, en

<http://search.proquest.com/docview/216139678/1367561C9D3374364E9/1?accountid=8308>

Johanna Omelia. *Courting the Baby Boomers Global Cosmetic Industry*, New York, 1996, en

<http://search.proquest.com/docview/196449770/136756E7E546BA7ABE1/1?accountid=8308>

Phil Zinkewicz, *Baby Boomers "boom" their way toward golden years*, 2005, en

<http://search.proquest.com/docview/200336147?accountid=8308>

Simon Biggs y otros, *Baby boomers and adult ageing: issues for social and public policy*, Brighton, 2007, en

<http://search.proquest.com/docview/213123106/136755B76B6324EE79/1?accountid=8308>

Stanley, T, *Baby boomers: why these employees matter*. Oct 2006, en

<http://search.proquest.com/docview/195599866?accountid=8308>

#### INTERNET

Carlos Melo, Marketing generacional, artículo publicado en PROFIT training 2.0, 18 de mayo de 2011, en <http://profitgroup.com.ar/?p=618>

Cristina Simón, "Cuatro Generaciones y sus Valores", España, 2008, en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/187849/Personal-Mix-Sexagenarios-Baby-Boomers-Generacion-X-Generacion-Y.html>

Cristina Simonds y Gayle Allard, Instituto de empresa, Business School, marzo 2007, en

[http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)

Deal T.E. and A.A. Kennedy, *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers and Reengineering*, Perseus Pub. Cambridge, 1999, en [http://dcsh.xoc.uam.mx/curric/sergio\\_monroy/pdf/una\\_triada\\_peligrosa.pdf](http://dcsh.xoc.uam.mx/curric/sergio_monroy/pdf/una_triada_peligrosa.pdf)

Emeagwali Susan, *Community Colleges Offer Baby Boomers An Encore*. Alexandria, 2007, en

<http://search.proquest.com/docview/216139678/1367561C9D3374364E9/1?accountid=8308>

Kinsey C. *Communicating for a new age*, 2006, en

[http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)

Kyles, D., *Managing your multigenerational workforce*. Strategic Finance, 2005, en

[http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)

“Los baby boomers estadounidenses temerosos ante su jubilación”, abril 2011 en [http://actualidad.rt.com/actualidad/ee\\_uu/issue\\_22752.html](http://actualidad.rt.com/actualidad/ee_uu/issue_22752.html)

“Los baby boomers y su visión del retiro cercano” en <http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloID=3761#ixzz1RGM7jEjb>

Marci Alboher, “Estirar los ahorros: Los baby boomers preparan su jubilación”, 2011 en <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1994&language=spanish>

Martin, C. and Tulgan, *Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*, 2001, en [http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)

Michael Osit, *Generation Text - Raising Well-Adjusted Kids in an Age of Instant Everything*, AMACOM Link to AMA Articles, en <http://www.slideshare.net/gcarrique/generaciones-en-la-organizacion>

Nelson, B, *Everyone wins*. Corporate Meetings and Incentives October, 2006, en [http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)

Nickell, S., *Unemployment and Labor Market Rigidities: Europe versus North America*, Journal of Economic Perspectives, 1997, en [http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)

Robert Kunzig, “Población 7000 millones”, en National Geographic en español, enero de 2011, vol. 28, No. 1, México DF, editorial televisa.com, 2011, p. 12-13.

Schuman, H. and Scott, J., Generations and collective memories, *American Psychological Review*, vol. 54, 1989, pp. 359-81.

Simon Biggs y otros, *Baby boomers and adult ageing: issues for social and public policy*, Brighton, 2007, en <http://search.proquest.com/docview/213123106/136755B76B6324EE79/1?accountid=8308>

## ANEXO No. 1

### "225 MEJORES TRABAJOS PARA LOS BABY BOOMERS"

No.	TRABAJOS	¿CUÁNTO GANAN?*	PUESTOS DE TRABAJO ANUALES ESTIMADOS**
1	Analistas gerenciales	US \$ 67.005	78.000
2	Docentes, Universitario/Terciario	US \$ 68.456	216.000
3	Logística	US \$ 44.563	162.000
4	Gerentes Generales y de operaciones	US \$93.594	260.000
5	Enfermeros graduados	US \$ 66.427	215.000
6	Anestesiólogos	US \$ 310.132	38.000
7	Internistas generales	US \$ 351.307	38.000
8	Obstetras y ginecólogos	US \$ 285.254	38.000
9	Médicos de cabecera	US \$ 198.221	38.000
10	Psiquiatras	US \$ 191.080	38.000
11	Cirujanos	US \$ 322.281	38.000
12	Pediatras clínicos	US \$ 181.764	38.000
13	Directores Médicos y servicios de salud	US \$ 94.269	33.000
14	Gerentes financieros de sucursal o departamento	US \$ 101.963	71.000
15	Tesoreros, interventores y gerentes financieros	US \$ 172.946 -240.588	71.000
16	Directores ejecutivos	US \$ 382.705	63.000
17	Ejecutivos en administración pública	US \$ 167.766	63.000
18	Ejecutivos del sector privado	US \$ 169.570	63.000
19	Farmacéuticos	US \$ 108.499	23.000
20	Abogados	US \$ 116.810	53.000
21	Administradores educaciones, escuela primaria y secundaria	US \$ 150.467	31.000
22	Directores de servicios administrativos	US \$ 86.666	40.000
23	Representantes de ventas, agrícola	US \$ 53.034	44.000
24	Representantes de ventas, químico y farmacéutico	US \$ 88.049	44.000
25	Representante de ventas, eléctrico/electrónica	US \$ 51.105	44.000

**FUENTE** :<http://www.empleoscb.com/CBMiniSite/SharedPages/PrinterFriendlyArticle.aspx?articleID=411>  
<http://www.primecb.com/keywords/education+administrador>

Las estadísticas salariales están basadas en información de CBSalary.com, patrocinado por SalaryExpert.com. Las estadísticas de puestos de trabajo anuales estimados están basadas en la información de la Oficina de Estadística Laboral.