

Universidad de Lima
Facultad de Administración
Carrera de Administración



DIFERENCIAS ENTRE LOS FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GENERACIÓN X & Y DE UNA ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO (SUNAT).

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

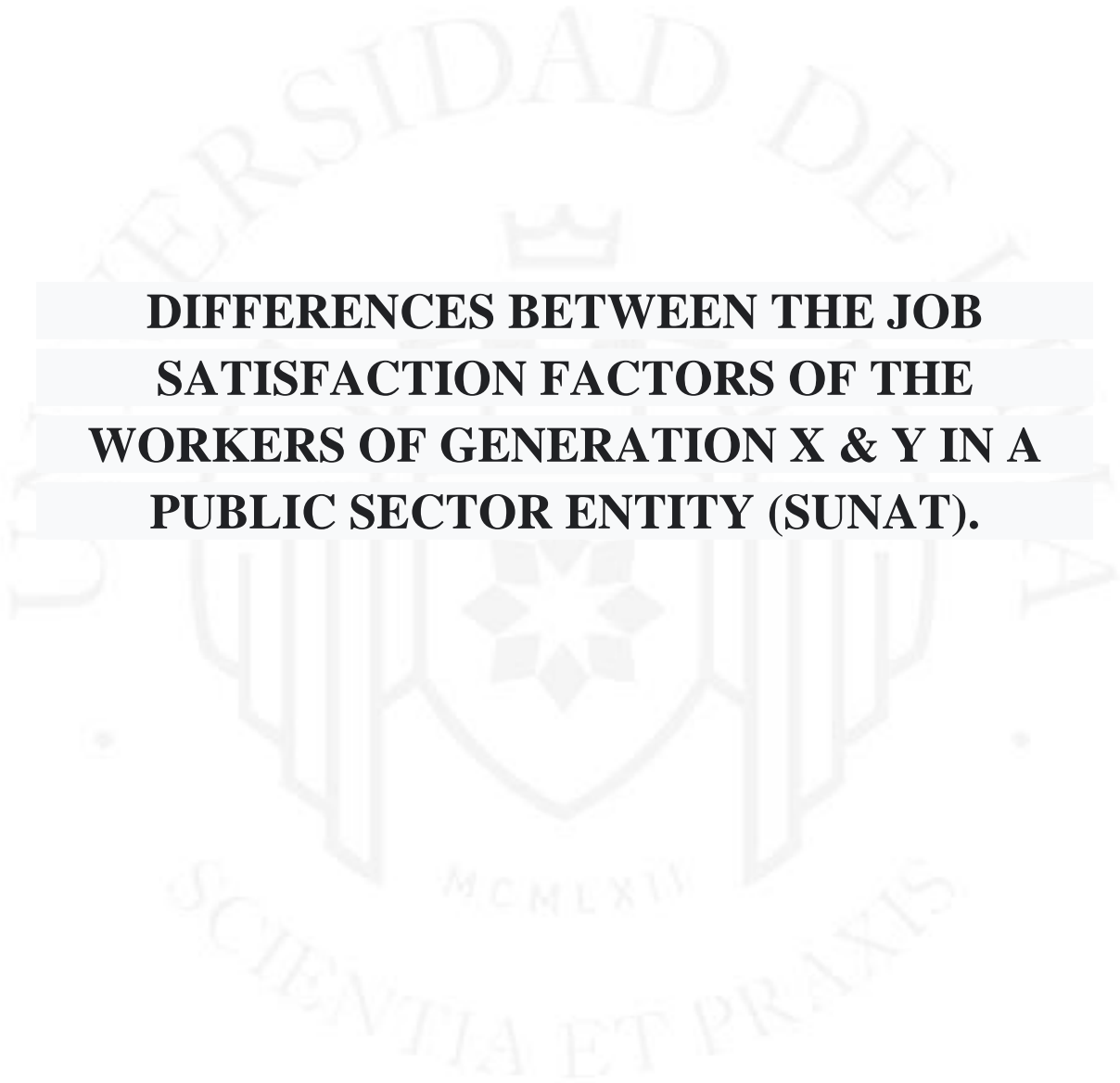
Omar Miraval Villena
Código 20140844

Sebastian Alejandro Migone Acosta
Código 20140837

Asesor
Elizabeth Raquel Otero Ibáñez

Lima – Perú
Junio del 2022





**DIFFERENCES BETWEEN THE JOB
SATISFACTION FACTORS OF THE
WORKERS OF GENERATION X & Y IN A
PUBLIC SECTOR ENTITY (SUNAT).**

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
1 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1 Descripción de la situación problemática.....	17
1.2 Formulación del problema.....	17
1.2.1 Problema general	17
1.2.2 Problemas específicos	18
1.3 Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1 Objetivo general:	18
1.3.2 Objetivos específicos:.....	18
1.4 Justificación de la investigación.....	19
1.4.1 Importancia de la investigación.....	20
1.4.2 Viabilidad de la investigación	20
1.5 Limitaciones del Estudio	21
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte).....	22
2.2 Bases teóricas	36
2.2.1 Teoría de los dos factores de Herzberg	36
2.2.2 Teoría de las Necesidades de McClelland.....	38
2.2.3 Teoría del diseño de puestos motivantes	39
2.2.4 Satisfacción laboral	39
2.2.5 Generaciones	40
2.2.6 Factores que influyen en la satisfacción laboral.....	41

2.3 Definición de términos básicos	43
3 CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.1 Hipótesis de investigación	45
3.1.1 Hipótesis general	45
3.1.2 Hipótesis específicas	45
3.2 Variables y operacionalización de variables	46
3.2.1 Variables.....	46
3.2.2 Operacionalización de las variables	47
3.2.3 Aspectos deontológicos de la investigación	47
4 CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	48
4.1 Diseño metodológico.....	48
4.1.1 Nivel de la investigación	48
4.1.2 Diseño de la investigación.....	48
4.1.3 Enfoque de Investigación	48
4.1.4 Tipo de Hipótesis.....	48
4.1.5 Alcance de investigación.....	49
4.1.6 Diseño de Investigación	49
4.2 Diseño Muestral.....	50
4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	53
5 CAPÍTULO V: INFORME FINAL.....	55
5.1 Interpretación de resultados.....	55
5.1.1 Prueba general	55
5.1.2 Salario actual	56
5.1.3 Supervisión	57
5.1.4 Relación entre compañeros.....	57

5.1.5 Oportunidades de ascenso	58
5.1.6 Situación Actual	59
5.1.7 Correlación: Rutinario – Aburrido (Generación Y)	60
5.1.8 Correlación: Muy bien pagado – Permite darme lujos (Generación Y).....	61
5.1.9 Correlación: Buenas oportunidades para ascender – Las promociones están basadas en las habilidades de uno (Generación Y).....	61
5.1.10 Correlación: No supervisa lo suficiente – Malo (Generación Y)	62
5.1.11 Correlación: Responsables – Leales (Generación Y)	63
5.1.12 Correlación: Retador – Da un sentido de realización (Generación Y)	64
5.1.13 Correlación: Influyente – Sabe lo que hace (Generación Y)	64
5.1.14 Correlación: Estimulante – Inteligente (Generación Y).....	65
5.1.15 Correlación: Malo – Mal pagado (Generación Y).....	66
5.1.16 Correlación: Retador – Da un sentido de realización Generación X.....	66
5.1.17 Correlación: Buenas oportunidades para ascender – Las promociones están basadas en las habilidades de uno - Generación X	67
5.1.18 Correlación: Influyente – Sabe lo que hace - Generación X	68
5.1.19 Correlación: Estimulantes – Inteligentes - Generación X	69
5.1.20 Correlación: Malo – Mal pagado - Generación X	69
5.1.21 Correlación: Rutinario –Aburrido - Generación X.....	70
5.1.22 Correlación: Muy bien pagado –Permite darme lujos - Generación X	71
5.1.23 Correlación: No supervisa lo suficiente – Malo - Generación X	71
5.1.24 Correlación: Responsables – Leales- Generación X	72
6 CONCLUSIONES.....	75
7 RECOMENDACIONES.....	78

8 REFERENCIAS	81
9 BIBLIOGRAFÍA	84
10 ANEXOS	85

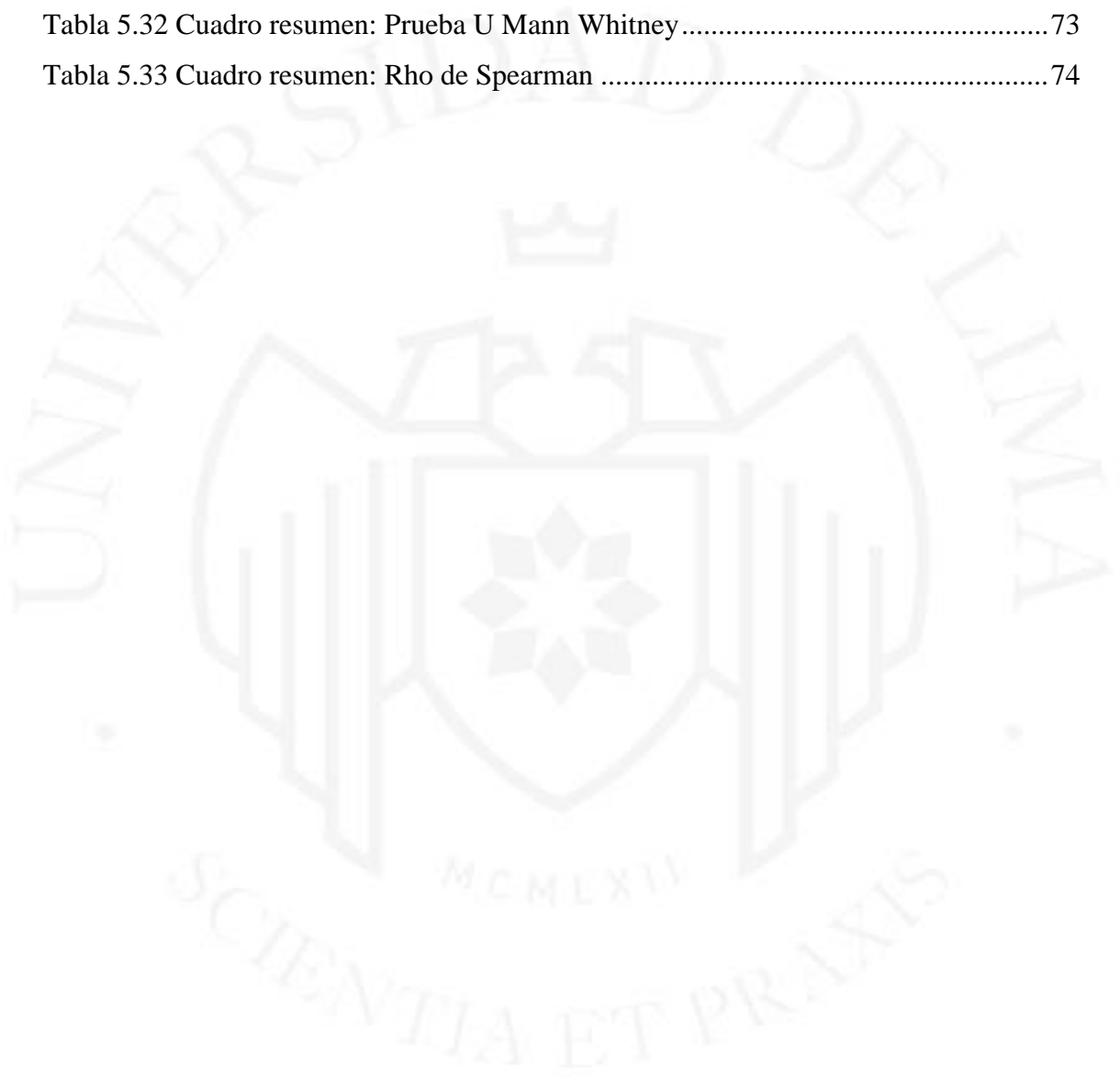


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Operacionalización de las variables.....	47
Tabla 4.1 Valores de cada respuesta según ítem	52
Tabla 4.2 Listado de adjetivos por cada dimensión del cuestionario Índice Descriptivo de Trabajo.....	52
Tabla 5.1 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Prueba general” - Rangos.....	55
Tabla 5.2 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Prueba general” - Estadísticos de prueba.....	55
Tabla 5.3 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Salario actual” - Rangos.....	56
Tabla 5.4 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Salario actual” - Estadísticos de prueba.....	56
Tabla 5.5 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Supervisión”- Rangos	57
Tabla 5.6 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Supervisión”- Estadísticos de prueba.....	57
Tabla 5.7 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Relación entre compañeros”- Rangos	58
Tabla 5.8 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Relación entre compañeros”- Estadísticos de prueba	58
Tabla 5.9 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Oportunidades de ascenso” - Rangos.....	58
Tabla 5.10 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Oportunidades de ascenso” - Estadísticos de prueba	58
Tabla 5.11 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Situación actual” - Rangos.....	58
Tabla 5.12 Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Situación actual” - Estadísticos de prueba	59

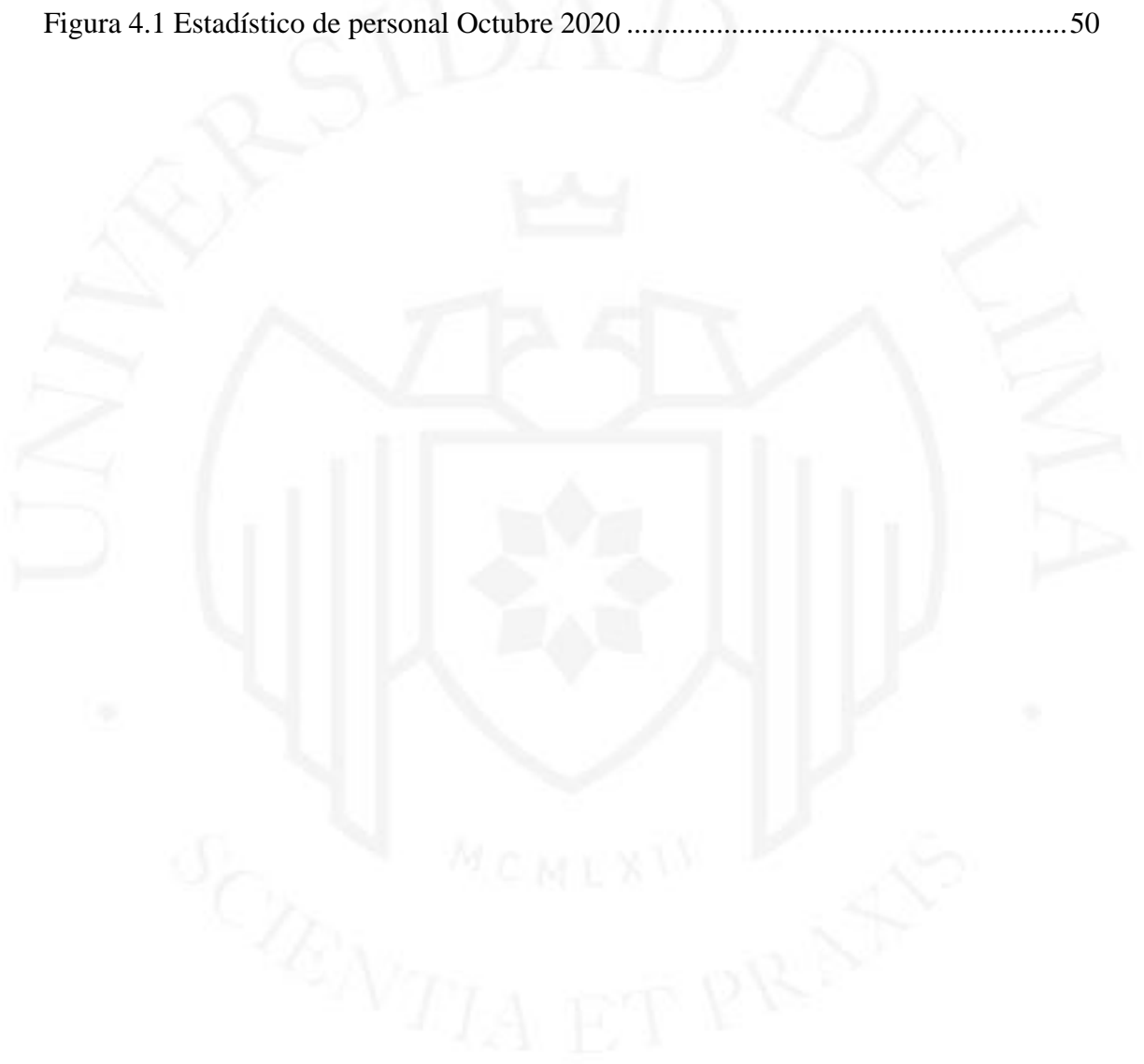
Tabla 5.13 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Rutinario – Aburrido (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman	59
Tabla 5.14 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Muy bien pagado – Permite darme lujos (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman	61
Tabla 5.15 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Buenas oportunidades para ascender – Las promociones están basadas en las habilidades de uno (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman	62
Tabla 5.16 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características No supervisa lo suficiente – Malo (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman	62
Tabla 5.17 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Responsables – Leales (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman.....	63
Tabla 5.18 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Retador – Da un sentido de realización (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman	64
Tabla 5.19 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Influyente – Sabe lo que hace (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman	65
Tabla 5.20 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Estimulante – Inteligente (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman	65
Tabla 5.21 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Malo – Mal pagado (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman	66
Tabla 5.22 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características : Retador – Da un sentido de realización (Generación X) - Correlación RHO de Spearman	67
Tabla 5.23 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Las promociones están basadas en las habilidades de uno (Generación X) - Correlación RHO de Spearman.....	67
Tabla 5.24 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Influyente – Sabe lo que hace (Generación X) - Correlación RHO de Spearman	668
Tabla 5.25 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Estimulantes – Inteligentes (Generación X) - Correlación RHO de Spearman	68
Tabla 5.26 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Malo – Mal pagado (Generación X) - Correlación RHO de Spearman	68
Tabla 5.27 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Malo – Mal pagado (Generación X) - Correlación RHO de Spearman	69

Tabla 5.28 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Muy bien pagado –Permite darme lujos (Generación X) - Correlación RHO de Spearman	71
Tabla 5.29 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: No supervisa lo suficiente – Malo (Generación X) - Correlación RHO de Spearman.....	71
Tabla 5.30 Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Responsables – Leales (Generación X) - Correlación RHO de Spearman.....	72
Tabla 5.32 Cuadro resumen: Prueba U Mann Whitney	73
Tabla 5.33 Cuadro resumen: Rho de Spearman	74



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Proceso básico de motivación-satisfacción	27
Figura 2.2 Elementos del sistema de recompensas	28
Figura 2.3 Niveles de satisfacción promedio en el trabajo, por faceta	42
Figura 4.1 Estadístico de personal Octubre 2020	50



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables	86
Anexo 2. Matriz de consistencia.....	87
Anexo 3. Cronograma y presupuesto de la investigación.....	88
Anexo 4. Instrumentos de la investigación.....	88
Anexo 5. Validez - Confiabilidad de los instrumentos.....	96
Anexo 6. Encuesta a gerente de recursos humanos: Mariella Cafferata.....	98



RESUMEN

Actualmente, la satisfacción laboral ha sido y sigue siendo uno de los principales temas de interés para las empresas y colaboradores. Un empleado satisfecho impacta de manera positiva en los objetivos de la organización, productividad, además del clima laboral.

La presente investigación explora las diferentes percepciones, expectativas y miradas sobre motivación y satisfacción laboral entre las principales generaciones que confluyen en el ámbito laboral actualmente: la generación X y la generación Y, también conocida como *millennials*. Para realizar esta comparación, se utilizó la encuesta del Job Descriptive Index (JDI) en una muestra representativa de 90 colaboradores de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Dicho indicador permite evaluar al trabajador de acuerdo a cinco dimensiones: “Trabajo actual”, “Salario actual”, “Oportunidades de promoción”, “Supervisión” y “Compañeros de trabajo”.

Como resultado de la hipótesis general, podemos concluir que existen diferencias en la valoración sobre la satisfacción laboral general para los trabajadores de la generación X e Y que se explicarán a detalle en el siguiente estudio.

Línea de investigación: 5200-31.b4

Palabras clave: Satisfacción laboral, Motivación, Job Descriptive Index, Cambio generacional, Clima laboral.

ABSTRACT

Currently, job satisfaction has been and continues to be one of the main topics of interest for companies and employees. A satisfied employee has a positive impact on the organization's objectives, productivity, as well as the work environment.

This research explores the different perceptions, expectations and views on motivation and job satisfaction among the main generations that converge in the workplace today: generation X and generation Y, also known as *millennials*. To make this comparison, the Job Descriptive Index (JDI) survey was used in a representative sample of 90 employees of the National Superintendency of Customs and Tax Administration (SUNAT). This indicator allows evaluating the worker according to five dimensions: "Current job", "Current salary", "Promotion opportunities", "Supervision" and "Co-workers".

As a result of the general hypothesis, we can conclude that there are differences in the assessment of general job satisfaction for workers of generation X and Y that will be explained in detail in the following study.

Line of research: 5200-31.b4

Keywords: Job satisfaction, Motivation, Job Descriptive Index, Generational change, Work environment.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrollará en una entidad del Estado peruano, específicamente en la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, SUNAT, la cual tiene como objeto principal la administración de los tributos nacionales y el concepto de tributos y no tributos encomendados al Estado por ley o en virtud de convenios interinstitucionales suscritos (SUNAT, 2021).

En los tiempos actuales, la satisfacción laboral es un tema fundamental para el correcto funcionamiento de la institución. Mantener a todo el personal satisfecho y motivado reduce la fuga de talentos y permite que la gran inversión en capacitación del personal permanezca y de frutos dentro de la institución. Sin embargo, en una organización donde coexisten trabajadores de distintas generaciones, quienes tienen distintas motivaciones, mantener a todo el personal motivado resulta una tarea complicada.

Esta investigación tiene como objetivo establecer las diferencias que existen entre los factores de satisfacción laboral para los trabajadores de las generaciones X e Y. Además, tendrá como propósito crear una política de gestión de personas que mejoren la satisfacción laboral en ambos grupos de colaboradores.

En el primer capítulo se desarrollará el planteamiento del problema y objetivos de la investigación. El segundo capítulo se abordará el marco teórico sobre el cual se apoyará el estudio, en el tercer capítulo se formulará la hipótesis, variables y aspectos deontológicos de la investigación. En el penúltimo capítulo se expondrá la metodología y el último capítulo se emitirá un informe final en el cual se tendrá como resultado del trabajo las conclusiones y recomendaciones.

La SUNAT está organizada en 3 grandes superintendencias: 1. La superintendencia nacional adjunta de tributos internos, 2. La superintendencia nacional adjunta de aduanas y 3. La superintendencia nacional adjunta de administración y finanzas. La investigación se aplicará en el primer grupo durante el año 2021.

Para la medición y comparación de la información se usó la encuesta de satisfacción laboral respaldada por el Índice descriptivo del trabajo (Job Descriptive Index). Esta encuesta validada permite medir la satisfacción en torno a 5 variables: Sueldo actual,

Satisfacción con el trabajo actual, Oportunidades de ascenso, Relación con compañeros de trabajo y Supervisión.

Finalmente, los resultados obtenidos en esta investigación dejarán un precedente para establecer una política de satisfacción del personal que satisfaga a la generación X e Y en una entidad del Estado Peruano. Al finalizar la investigación, se pudo concluir que a nivel general hay diferencias significativas entre los factores de satisfacción laboral para las generaciones de trabajadores en estudio de la SUNAT. La recomendación principal es establecer una política de satisfacción que contemple los factores que motivan tanto a la generación X como la Y. De esta manera, se podrá reducir la rotación del personal y los trabajadores estarán motivados.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

Las personas que pertenecen a cierta generación, además de nacer entre cierto intervalo de tiempo, comparten una serie de características, circunstancias y experiencias que las unen y las diferencian de las demás generaciones. En una empresa hoy en día podemos encontrar trabajadores de la generación *Baby Boomers*, generación X e Y.

Debido a que cada generación ha pasado por circunstancias distintas, no tienen las mismas motivaciones en el trabajo. Por lo anterior, se podría afirmar que para cada generación hay distintos factores que inciden en su satisfacción laboral.

El presente trabajo se enfocará en determinar si es que existen diferencias significativas en cuanto a la percepción de los factores de satisfacción laboral entre los trabajadores de la generación X e Y de una entidad del Estado de la ciudad de Lima, Perú.

La satisfacción laboral es un tema que actualmente está siendo considerado como un factor fundamental de éxito en las empresas. Una eficaz política de satisfacción del empleado podría mejorar considerablemente el desempeño del mismo y significaría una mejora en el logro de objetivos para una organización.

Las entidades del estado conforman uno de los sectores que le ha dado considerable importancia al capital humano en los últimos años. Nuestro trabajo tendrá como público objetivo de estudio a los trabajadores de la SUNAT, institución estatal que tiene como principal función el cobro y administración de tributos.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Los factores que influyen en la satisfacción laboral son percibidos de manera distinta entre los trabajadores de la generación X e Y de una entidad del estado?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Los trabajadores de la generación X e Y tienen distintas percepciones en cuanto a las características del trabajo en una entidad del estado?
- ¿Los trabajadores de la generación X e Y tienen distintas percepciones en cuanto al sueldo actual en una entidad del estado?
- ¿Los trabajadores de la generación X e Y tienen distintas percepciones en cuanto a la supervisión en una entidad del estado?
- ¿Los trabajadores de la generación X e Y tienen distintas percepciones en cuanto al sueldo recibido en una entidad del estado?
- ¿Los trabajadores de la generación X e Y tienen distintas percepciones en cuanto a la relación con los compañeros de trabajo en una entidad del estado?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general:

Analizar y determinar si existen diferencias significativas entre la percepción de los factores de satisfacción laboral entre los trabajadores de la generación X e Y, luego identificar oportunidades de mejora en las políticas de satisfacción existentes para plantear soluciones que eleven el nivel de satisfacción general y que generen mayor productividad.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Analizar y comparar la percepción de las características del trabajo en la satisfacción laboral de los trabajadores de la generación X e Y.
- Analizar y comparar la percepción del sueldo actual en la satisfacción laboral de los trabajadores de la generación X e Y.
- Analizar y comparar la percepción de la oportunidad de ascenso en la satisfacción laboral de los trabajadores de la generación X e Y.

- Analizar y comparar la percepción de la supervisión en la satisfacción laboral de los trabajadores de la generación X e Y.
- Analizar y comparar la percepción de la relación de los compañeros de trabajo en la satisfacción laboral de los trabajadores de la generación X e Y.

1.4 Justificación de la investigación

En el caso que existan diferencias en cuanto a los factores de satisfacción laboral entre ambas generaciones y las empresas tengan una política de satisfacción para los colaboradores con una metodología tradicional, se estaría desaprovechando la oportunidad de satisfacer a todos los colaboradores y esto podría traer consigo un impacto directo en los resultados y rentabilidad de la empresa.

Otro factor que se ve implicado como consecuencia de esta investigación es el desarrollo de líneas de carrera, ya que un colaborador con alta satisfacción laboral tendrá la tendencia a permanecer y ascender en la empresa donde trabaja. En una entidad pública como la SUNAT, se requiere que los trabajadores posean habilidades especializadas, las cuales son adquiridas con el tiempo laborado en la empresa y con constantes capacitaciones. Por esta razón, la retención de talento es un tema importante especialmente para empresas que invierten en capacitación del personal y que requieren que sus trabajadores tengan cierto grado de experiencia.

Asimismo, si se logran diferenciar los factores de satisfacción laboral de forma que todos los colaboradores se vean conformes en una empresa, favorecerá la creación de sinergias y eficiencias en el trabajo. El sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización es un tema significativo para la SUNAT, ya que los colaboradores tienen acceso a información confidencial y sus decisiones afectan tanto a la empresa como a terceras personas. Si un trabajador se siente comprometido con la empresa, el riesgo de cometer actos no éticos disminuye considerablemente.

Finalmente, habiendo recaudado y comprobado la información, se podría plantear una política de satisfacción laboral que motiven a las generaciones X & Y en la entidad de estudio.

1.4.1 Importancia de la investigación

Esta investigación es relevante al permitir identificar los factores de satisfacción laboral de acuerdo al rango etario del trabajador, cada generación comparte rasgos y aspiraciones distintos que influyen en su propia satisfacción laboral.

Es importante mencionar las consecuencias que trae la desmotivación laboral. El alto nivel de absentismo, la baja productividad y rotación del personal son los principales problemas que genera la baja satisfacción laboral en los trabajadores. Asimismo, cuando un empleado es despedido o renuncia, genera que ralentice el ritmo de trabajo ya que el nuevo empleado tiene que pasar por un periodo de formación, en el cual aprende y se adapta a la forma de trabajar. Esto se traduce en pérdidas económicas significativas para la empresa (Torres, 2018).

Con el conocimiento de los factores de satisfacción laboral, la organización podrá implementar un sistema de compensaciones, incentivos y ofrecer una línea de carrera que permita al trabajador un desarrollo acorde a sus deseos y necesidades. Estas acciones podrían influir directamente en la retención del talento humano y la disminución de la rotación laboral.

Además, los hallazgos permitirán identificar áreas de mejora con el objetivo de llevar a cabo programas que logren motivar de una manera conjunta a trabajadores de diferentes generaciones que laboran en una misma organización.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

Para desarrollar la presente investigación es necesario contar con los recursos humanos que componen la muestra para la obtención de los datos de una manera objetiva. Para ello, es posible contactar de manera remota con los grupos de estudio, a quienes se les aplicará encuestas utilizando del Índice Descriptivo de Trabajo, el cual se encuentra validado.

1.5 Limitaciones del Estudio

- **Falta de estudios previos sobre el tema:** si bien existe una extensa variedad de estudios sobre la satisfacción laboral y sobre las generaciones en una organización, hay pocas investigaciones que combinan ambas variables y nos puedan servir como referencia directa para comparar.
- **Datos auto-informados:** la fidelidad y veracidad de los datos es una limitación ya que las respuestas dadas por los trabajadores en el cuestionario serán subjetivas y no podrán ser verificados independientemente. Los principales sesgos son: 1) Memoria selectiva, 2) Efecto telescopio, 3) Atribución y 4) Exageración (Avello, 2017).

Para contrarrestar tales sesgos y asegurar la validez y veracidad de los datos se han aplicado las siguientes pruebas:

- U de Mann Whitney
- Correlación RHO de Spearman

Estas pruebas se aplican sobre los datos obtenidos en las encuestas. Por un lado, la prueba U de Mann de Whitney sirve para determinar que la diferencia entre dos poblaciones es estadísticamente significativa. Por otro lado, el coeficiente de correlación de Spearman, se utiliza para cuantificar la intensidad de la relación de la relación lineal entre 2 variables.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte)

En este apartado hacemos referencia a artículos de distintos autores relacionados con la problemática de la presente investigación. Por su parte, Martín Alonso (2008) en su artículo titulado “*Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración de una universidad pública*” plantea analizar las disimilitudes en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de 80 personas del personal administrativo de una universidad pública. Esta investigación tiene como modelo la teoría de Herzberg que plantea la existencia de factores intrínsecos de motivación del trabajador tales como el trabajo realizado, los logros, reconocimiento, oportunidades de ascenso. Asimismo, los factores intrínsecos se refieren a factores controlados por la organización como las políticas de la empresa, la supervisión, el sueldo y la seguridad en el trabajo.

En base a los factores de la teoría de Herzberg, el objetivo del artículo es exponer las diferencias en la satisfacción laboral de acuerdo al género, escalas administrativas, tipo de contrato, edad, tiempo de trabajo en la universidad (Alonso, 2008). Se aplicó la escala de “Satisfacción en el trabajo” de Warr, Cokk y Wall.

Los resultados de la investigación demostraron que dos terceras partes de la muestra prefieren una organización descentralizada con comunicación horizontal que permita cierta autonomía al trabajador. De acuerdo con los factores de Herzberg, los trabajadores sienten que la forma de supervisión y liderazgo es la principal causa de insatisfacción. Además, los trabajadores mayores de 45 años son los que mayor satisfacción perciben (Alonso, 2008).

De igual manera, Marín y Plasencia (2017) en su artículo “*Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado*” examinaron la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral entre los empleados de Socios en Salud Sucursal del Perú que lleva más de 20 años operando en el país. La base teórica de este estudio es la teoría bifactorial de Herzberg que determina dos tipos de factores que causan motivación laboral: factores intrínsecos y extrínsecos.

Los primeros están relacionados principalmente con la percepción y autorrealización del trabajador y los segundos con el ambiente que los rodea y las condiciones laborales impuestas por la organización.

Para la muestra se reportaron 136 colaboradores con al menos 3 meses en la organización. Para medir las variables de satisfacción se realizó el cuestionario de Font Roja y las variables de motivación de acuerdo a la teoría de Herzberg.

En cuanto a los factores higiénicos, los factores que tienen mayor influencia en la satisfacción laboral son: relación con el jefe y relaciones con otros compañeros. Por otra parte, los factores intrínsecos más importantes percibidos fueron: la naturaleza del trabajo como estímulo positivo y responsabilidad en el puesto de trabajo. De acuerdo con el coeficiente de Spearman, cuando se incrementa el grado de motivación laboral, el grado de satisfacción laboral también aumenta (Marín y Plasencia, 2017).

Además, Quispe y Páucar (2020) en su artículo: “*Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú*” se busca hacer una comparación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Madre De Dios. Se busca indagar en esta materia porque el compromiso organizacional de los docentes es un factor fundamental para la mejora de la educación pública (Maldonado-Radillo, Barón, Rivera, & Venegas, 2014). Asimismo, la satisfacción laboral genera trabajadores comprometidos con la organización y mantienen una actitud positiva hacia el trabajo (Robbins & Coulter, 2012).

Para esta investigación, se empleó una muestra de 114 profesores y se procedió con un análisis cuantitativo, seguido de uno cualitativo. Se realizó un cuestionario para cuantificar la satisfacción laboral de acuerdo a nueve dimensiones. Por otra parte, el compromiso organizacional fue medido con el mismo cuestionario, el cual considera 3 dimensiones básicas: compromiso afectivo, de continuidad y normativo, que pertenecen a la escala de Meyer y Allen.

El estudio demuestra de manera estadística que la satisfacción laboral y el compromiso con la organización están directamente relacionados. Los profesores satisfechos tienen 3.39 veces mayor probabilidad de mostrar un compromiso organizacional, en comparación con los profesores insatisfechos. Por otro lado, 48% de los encuestados presentan insatisfacción laboral, cifra que toma este valor considerable

debido a que los docentes se sienten insatisfechos con factores como remuneraciones, reconocimiento y oportunidades de crecimiento (Quispe y Páucar, 2020).

Haciendo referencia a las determinantes de la satisfacción laboral en un artículo académico del año 2018, Pujol y Dabos realizan una revisión de los principales estudios empíricos sobre satisfacción laboral de las últimas dos décadas (1996-2016). Se centra en el análisis de dos enfoques: el situacional y el disposicional.

El enfoque situacional surge al finalizar la Segunda Guerra Mundial y manifiesta que en una organización pueden ocurrir situaciones que afecten la percepción, actitudes y bienestar del empleado sobre el trabajo (Pujol & Dabos, 2018). Cuando hablamos de situación, entran a tallar dos dimensiones sobre fuerza situacional: (i) las restricciones, que hacen referencia a la medida en que el individuo es afectado por constreñimientos de índole conductual y (ii) las consecuencias, que hacen alusión a la dimensión en que las acciones y comportamiento de un empleado generan un efecto sobre sí mismo, sus pares, la organización en general y otros agentes de interés (Pujol & Dabos, 2018).

Una de las principales críticas a este enfoque, es el hecho de que las situaciones que ocurren en cada organización son únicas e irreproducibles, por ello resulta difícil e imprecisa la comparación de hallazgos en diferentes contextos.

Respecto al enfoque disposicional, este se basa en el supuesto que las personas tienen estados mentales que se mantienen con el pasar del tiempo e influyen en sus comportamientos y actitudes frente a contextos organizacionales. A diferencia del enfoque situacional, éste se centra en la dimensión cognitiva de cada sujeto (Pujol & Dabos, 2018).

Sobre este tema, Weiss y Adler mencionan que: “los individuos más positivamente dispuestos tienden a interpretar de manera más objetiva y positiva los eventos que acontecen en sus vidas y a reaccionar más positivamente ante aquellos” (como se cita en Pujol & Dabos, 2018). Entonces, al momento de presentarse condiciones laborales similares, estas tendencias son las que influirán en la forma de reaccionar de cada individuo y la valoración positiva o negativa de las mismas (Pujol & Dabos, 2018).

Los autores concluyen el artículo mencionando que es necesario para futuras investigaciones abordar la satisfacción laboral mediante el uso de escalas que puedan

medir factores tanto intrínsecos como extrínsecos de los individuos, tales como actitudes, relaciones laborales y situaciones que puedan presentarse dentro de la organización.

Brindar condiciones de trabajo propicias es importante para que un colaborador se sienta satisfecho. Por su parte, Uribe (2016) realizó un estudio titulado: *“El impacto de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral”* que tiene como objetivo analizar las condiciones del trabajo y su impacto en la satisfacción laboral, la muestra corresponde a datos de 4292 sujetos pertenecientes a 17 empresas en Colombia. Se utilizó como herramienta estadística, la regresión lineal múltiple.

Se reconoce que la insatisfacción laboral tiene una influencia negativa en la productividad de los colaboradores. Asimismo, las personas satisfechas deciden permanecer mayor tiempo en su centro de trabajo y se sienten con mayor motivación para realizar sus labores diarias (Uribe, 2016).

Las condiciones laborales pueden ser divididas en cinco dimensiones, las cuales tienen un conjunto de variables que conforman el contexto de trabajo. Estas son: dimensión organizacional, tecnológica, organizacional, individual, social y económica (Uribe, 2016).

Dimensión tecnológica: tiene relación con los aspectos técnicos y operativos, manejo de instrumentos y equipos en el contexto laboral, igualmente las demandas mentales y físicas que derivan de las circunstancias del trabajo (Uribe, 2016).

Dimensión social: se refiere a las relaciones que surgen con pares, superiores y colaboradores en general (Uribe, 2016).

Dimensión económica: se refiere a la compensación y beneficios que recibe el trabajador por el vínculo laboral (Uribe, 2016).

Dimensión organizacional: referente a la delimitación del cargo, entran a tallar políticas, misión y visión, funciones y roles del cargo, poder de decisión, autonomía (Uribe, 2016).

Dimensión individual: se basa en los perfiles profesionales de cada trabajador, incluye habilidades, conocimientos y competencias (Uribe, 2016).

La correlación entre las variables de estudio se reconoció con el coeficiente de Spearman. Según los resultados, las dimensiones que mejor predicen la satisfacción

laboral son la dimensión económica, dimensión organizacional, las relaciones con los empleados, el clima de seguridad y las exigencias físicas (Uribe, 2016).

La variable que presentó mayor trascendencia en el modelo utilizado fue la dimensión económica. Esto puede deberse a que un sistema equitativo que promueva la justicia salarial influye de manera positiva en las percepciones de los colaboradores y sus expectativas. Por otro lado, se encontró una relación positiva entre satisfacción laboral y clima de seguridad donde la empresa respeta las condiciones de salud e higiene. Por último, se demostró que las relaciones sociales impactan significativamente en la satisfacción del trabajador, estas relaciones pueden aportar al logro de objetivos y estimular el crecimiento personal (Uribe, 2016).

Por otra parte, Revuelto-Taboada (2018) realizó un artículo sobre el enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral donde resalta la importancia de tomar en consideración los hechos objetivos que demuestran una disminución del compromiso, aumento del ausentismo y abandono efectivo de las empresas.

Este es un comportamiento estudiado en economías de primer mundo; sin embargo, está afectando a cada vez más países con distintos niveles de desarrollo.

La Metlife Foundation (2012) realizó una investigación sobre los beneficios que reciben los empleados y sus tendencias, en esta tesis se incluyen tres datos relevantes:

- Un tercio de las personas desean pertenecer a otra empresa.
- El indicador de lealtad de los empleados disminuye desde hace 7 años.
- La mitad de los trabajadores pretende seguir recibiendo ayuda de parte de la organización respecto a beneficios sociales (Revuelto-Taboada, 2018).

En el 2016, Universia elaboró un informe sobre el Índice de Felicidad Organizacional de Iberoamérica. Este estudio se aplicó a 7571 empleados en los países de Chile, Colombia, México, Argentina, España y Perú. Se llegó a la siguiente conclusión: la mayoría de los empleados encuestados se encuentran satisfechos con su situación laboral y presentan la tendencia a querer pertenecer a otra empresa. Además, el país que tiene el porcentaje más alto de empleados felices es Colombia con un 42%. Por otro lado, España presenta un 78% de insatisfacción laboral en el estudio (Revuelto-Taboada, 2018).

El autor resalta la importancia de contar con personal motivado para una organización y la constante actualización ante los cambios en las necesidades y prioridades de los trabajadores para que siempre puedan atraer, retener y motivar a los colaboradores que son claves para que la empresa funcione correctamente.

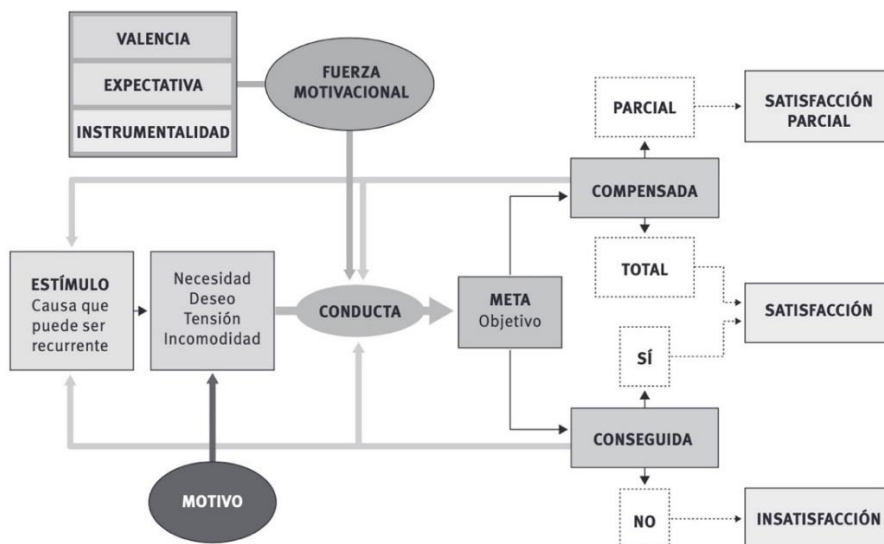
Otro factor a tomar en cuenta es que, mientras el nivel de lealtad de los empleados con su empresa disminuye, el compromiso con la profesión aumenta. Participar de proyectos interesantes y el prestigio en la profesión es la fórmula para conseguir una buena remuneración. Esto ocasiona que el trabajador presente una elevada tendencia de renunciar a la empresa para presentarse a otra si eso conlleva al desarrollo profesional (Revuelto-Taboada, 2018).

El autor elaboró un esquema en el que explica: “mientras la motivación en el trabajo hace referencia a disposiciones conductuales que implican la selección, la fuerza y la intensidad de un tipo de comportamiento. La satisfacción constituye un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias que de este se derivan para el sujeto” (Revuelto-Taboada, 2018).

Figura 2.1

Proceso básico de motivación-satisfacción

L. Revuelto-Taboada, RPE, Vol. 5, No. 2, Sept. 2018



Nota. De *Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral*, por Revuelto-Taboada, L., 2018 (<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/168/128>)

El gráfico se puede resumir con esta afirmación: “la motivación hace referencia a las aspiraciones de los empleados, mientras que la satisfacción se relaciona con el grado de cumplimiento de las aspiraciones” (Revuelto-Taboada, 2018).

Figura 2.2

Elementos del sistema de recompensas



Nota. De *Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral*, por Revuelto-Taboada, L., 2018 (<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/168/128>)

Este segundo gráfico resume los factores controlables que la empresa puede ofrecer a los empleados. Una de las principales responsabilidades de la gestión de recursos humanos es planificar políticas de evaluación y compensación que puedan alinear las metas individuales con las de la organización. De esta forma, orientar los esfuerzos de los empleados hacia la productividad (Revuelto-Taboada, 2018).

En el artículo también se menciona que la empresa debería poner mayor interés en atender las necesidades de aquellos trabajadores que ocupan funciones esenciales en la organización. Es decir, otorgan una ventaja competitiva a la empresa, estas personas son escasas en el mercado laboral y el costo de capacitación es muy alto. Con estos empleados se deben establecer relaciones a largo plazo. Para lograr esto, es fundamental la actualización de las necesidades y prioridades de los trabajadores ya que evolucionan a lo largo del tiempo y hacer los ajustes necesarios a sus políticas de satisfacción del personal. Para lograr esto es necesario usar cuestionarios de satisfacción laboral, en

muchos casos se utilizan instrumentos de medición ya validados como Job Descriptive Index (Revuelto-Taboada, 2018).

Como conclusión de esta investigación, se puede decir que la insatisfacción laboral es un problema que sigue latente y ocasiona que la empresa no pueda retener talentos o que sus trabajadores no trabajen de una forma motivada. Para que una empresa pueda planificar sus políticas de satisfacción laboral, es necesario que utilice una herramienta para saber cuáles son sus necesidades y prioridades, la aplicación de una encuesta validada o personalizada es clave para la empresa pueda saber lo puede ofrecer sus trabajadores de manera que cumpla con sus expectativas.

Con referencia al tema generacional, en su artículo titulado “*Millennials en el Perú: una generación con grandes oportunidades laborales*”, De la Cruz (2015) realiza un análisis sobre oportunidades laborales de *millennials* en el contexto peruano. Este grupo generacional se está convirtiendo en la principal fuerza laboral de la economía nacional y su visión difiere de las generaciones anteriores en temas de motivación, satisfacción, aspiraciones y plan de vida.

Los *millennials* son aquellos nacidos entre el año 1980 y 2000, tuvieron contacto a temprana edad con los avances tecnológicos y las ventajas que derivan de la conectividad. Según Goldman Sachs, este grupo recibió una mejor educación a comparación de sus antecesores por los aspectos tecnológicos. Gracias a esa ventaja, los *millennials* pueden acceder a puestos de trabajo más competitivos y acordes con la carrera que estudiaron. El sueldo al que aspiran se ubica en el rango de S/. 2500 a S/. 4500 luego de haber culminado sus prácticas profesionales (De La Cruz, 2015).

Las empresas buscan que los *millennials* tengan conocimientos extras, reflejados en cursos o capacitaciones fuera de los estudios universitarios, cursos de computación y valoran un segundo idioma además del nativo. Por su parte, este grupo generacional busca que la organización valore al trabajador, tenga un clima laboral apropiado y pueda brindarle una retroalimentación constante para poder hacer línea de carrera. También es importante considerar que un alto porcentaje de ellos tiene como objetivo adquirir conocimientos para luego crear su propia empresa. Asimismo, creen que el tiempo máximo para trabajar en una misma empresa es de 2 años si es que no logran un ascenso.

Se puede concluir que los *millennials* o generación Y, en su mayoría tienen una perspectiva de vida laboral particular y las empresas deben entender su forma de pensar y sus planes para captar y retener el talento. Asimismo, exigir las competencias, conocimientos y experiencia necesarios para que el aporte a la organización sea el esperado o incluso mejor.

Continuando con el tema de generaciones en el Perú, un estudio reciente de Fernández y Begazo (2015) sobre los *millennials* peruanos que se centra en sus características y proyecciones de vida aporta valiosa información sobre cómo esta generación ha transformado los comportamientos de consumo en comparación con otras generaciones.

Otro dato importante que nos aporta la investigación es que desde el año 2025 al 2030, más del 60% del mercado laboral serán *millennials*. Entre las características que resaltan de los peruanos *millennials* están: son seguidores de las tecnologías y lo demuestran principalmente usando el celular en mayor medida que las otras generaciones. Un estudio realizado por ER Ronald, consultora de recursos humanos, demuestra que los *millennials* en el Perú de los niveles socioeconómicos A, B y C tienen características similares a los *millennials* de Europa y Estados Unidos. (Fernández & Begazo, 2015).

Semana Económica realizó un estudio en alianza con Ipsos Apoyo y concluyó que la estabilidad laboral y el sueldo son factores clave para la mayoría de los *millennials* peruanos. Esta generación quiere un trabajo trascendente y flexible. Por este motivo, es habitual pasar de una empresa a otra. La generación Y de Perú comprende el 35% de la población, y solo la generación más joven y con mayor poder adquisitivo entre las edades de 18 y 25 años exhibe características típicas de los *millennials*. La encuesta también cuestiona que la generación Y brinde menos importancia a las recompensas económicas, lo que demuestra que, a la hora de elegir un trabajo, el salario es uno de los tres factores de mayor importancia (Fernández & Begazo, 2015).

El *millennial* peruano considera que el éxito profesional se logra cuando el empleado se convierte en un experto en el rubro que le apasiona. Como resultado de esto, la generación Y peruana no tiene inconveniente en trabajar horas extra con el objetivo de ascender de una forma más acelerada.

Ronaldo Arellano, especialista del marketing en Latinoamérica, afirma: “si una empresa no les da a sus empleados jóvenes la oportunidad de crecer, aprender y desarrollarse rápido en la organización, simplemente se van a otra organización” (como se cita en Fernández & Begazo, 2015).

El artículo señala algunas propuestas para que las empresas puedan ofrecerle valor a la generación de los *millennials*:

- Conceder acceso instantáneo: significa que la empresa debería establecer políticas para que los nuevos empleados *millennials* sientan desde el comienzo que están creando un impacto positivo en la organización y que su trabajo es importante para cumplir con los objetivos de la empresa.
- Volcarse en elogios: los *millennials* necesitan constante retroalimentación y visto bueno de los supervisores.
- Dar libertad: la generación *millennial* se siente cómoda cuando hay un equilibrio entre su vida laboral o personal.
- Retribuir a la comunidad: uno de las principales motivaciones para que los jóvenes *millennials* permanezcan en una empresa es la oportunidad de hacer trabajo social para la comunidad.

Como conclusión, los *millennials* serán la generación que domine la fuerza laboral en un futuro cercano y es esencial la necesidad de entender y respetar las características de los compañeros para trabajar en equipo de una manera eficiente. Los *millennials* exigen que en sus centros laborales les den continua retroalimentación, fuerte liderazgo y comunicación con sus jefes. Los horarios flexibles, el teletrabajo son fundamentales para que haya un equilibrio entre la vida profesional y laboral, lo cual es fundamental para retener a un *millennial*.

Por otra parte, Fleitas (2017) en su informe titulado “*El difícil desafío de los millennials hoy*”, nos da una perspectiva sobre lo que está pasando en Paraguay; el cual tiene aspectos similares al Perú y podría servir para ampliar los conocimientos que tenemos sobre las características de las generaciones en América del Sur. Los miembros de la generación Y al ser nativos digitales tienen mayor facilidad para resolver los desafíos al hacer uso de la tecnología. Muchos de ellos invierten gran parte de su tiempo

en el uso de redes sociales como Facebook e Instagram y más de un 80% posee un teléfono inteligente.

Según varios artículos universitarios conocidos, los *millennials* buscan trabajos que los motiven, quieren trabajar para organizaciones significativas y que les permita dejar una contribución en la sociedad. “Para ellos ya no es suficiente solo el salario, también buscan empresas que les den flexibilidad laboral, reconocimientos y, sobre todo, compensaciones, no necesariamente monetarias, cuando llegan a los logros”, manifestó López Arce (Fleitas, 2017).

Los empresarios paraguayos enfrentan un gran desafío para mantener motivados a sus empleados *millennials* ya que tienen poca tolerancia a la presión y al fracaso. Una herramienta para atender esta dificultad es el coaching profesional, el cual es utilizado para que el trabajador pueda alcanzar sus metas y objetivos. Actividades como estas irán aumentando en Paraguay y en otras partes del mundo, debido a que han logrado reducir las renunciaciones, además de lograr que la organización consiga logros muy importantes (Fleitas, 2017).

Otra estrategia para mantener a los *millennials* en el trabajo es que las organizaciones reconsideren sus políticas de recursos humanos de manera más creativa, entendiendo las necesidades de la Generación Y. La flexibilidad del plan de estudios y los métodos modernos ayudan a guiar a esta generación hacia nuevas metas y objetivos. Es fundamental invertir en capacitación y en herramientas de aprendizaje para que el trabajo sea un lugar más atractivo para los *millennials* (Fleitas, 2017).

En conclusión, para que las organizaciones puedan tener talentos de la generación *millennial* y de esta forma permanecer vigentes es necesario que las cabezas de la empresa tengan la disposición a adecuarse al cambio. De esta forma, la empresa podrá orientar sus políticas de recursos humanos a las necesidades de esta organización. Para cumplir con las expectativas de las nuevas generaciones, es importante integrar el valor del compromiso en la cultura corporativa y, de esta forma, realizar el trabajo de manera responsable.

García (2016), en su artículo “*La brecha entre los jóvenes y su empresa*”, afirma: “los *millennials* sueñan con desarrollar su potencial y transformar las organizaciones para las que trabajan. Esta generación empieza a demandar una forma diferente de gestionar

una compañía: estableciendo un entorno de trabajo agradable y flexible, potenciando las habilidades de cada empleado y ligando la cultura empresarial a una serie de valores” (García, 2016).

Existen cuatro puntos de gran importancia para las empresas que, no obstante, los jóvenes no los perciben de la misma manera: incrementar las ganancias, crecimiento de la organización mediante la apertura a nuevos mercados internacionales, reputación favorable de parte de los clientes y generar utilidad para el desarrollo económico. Los *millennials*, desde su perspectiva, dan más prioridad a que los trabajadores reciban un buen sueldo, óptimo ambiente laboral, capacitaciones constantes para los colaboradores, que los bienes o servicios estén orientados a la mejora del bienestar del cliente y la retención del talento. Diferencias que Deloitte denomina "brecha de liderazgo". En otras palabras, son diferentes objetivos que deben alinearse para asegurar el desarrollo profesional de los empleados y de la compañía (García, 2016).

El director de Hay Group, Jorge Herraiz, describe las implicaciones entre estas dos visiones: "Las compañías que siguen buscando perfiles clásicos están teniendo problemas. Algo que acentúa el carácter más impaciente de estos jóvenes: En un plazo de seis meses a un año, quieren ver cambios. Gestionar la expectativa es crucial" (Herraiz s.f., como se cita en García, 2016).

La empresa debe ser clara con la línea de carrera ofrecida para que el trabajador se sienta motivado. Existen cinco puntos, que ayudan a involucrar al colaborador con la institución:

- El sentido de comunidad: sentirse a gusto con el ambiente de trabajo.
- El contenido del puesto: disfrutar con el trabajo que se realiza.
- El sueldo.
- La congruencia.
- El trabajo en equipo (García 2016).

“Un trabajador que sale de una empresa frustrado, también tiene un coste de reputación para la misma. Los jóvenes lo comparten todo, y si sienten que no se han cumplido las expectativas que tenían, no van a dudar en hacerlo” (Herraiz s.f., como se cita en García, 2016).

Como conclusión, para que una empresa cumpla sus objetivos y logre mantener una fuerza laboral *millennial*, debe trabajar para alinear sus prioridades con los intereses de sus colaboradores. Uno de los puntos más importantes a reforzar es que los jóvenes trabajadores tengan la convicción de pueden desarrollar sus habilidades y crecer profesionalmente en la empresa. De esta forma, se sentirán motivados y como consecuencia, mejorarán el rendimiento y productividad de esta nueva generación.

De igual manera, Vargas (2016) realizó una investigación titulada “*Millennials son fieles a trabajos con sentido*” menciona que un *millennial* entrega prioridad a un equilibrio de la vida profesional y personal, además de la posibilidad de hacer línea de carrera y poder contribuir con el logro de los objetivos de la empresa. Asimismo, un horario flexible y tareas con sentido son algunos de los elementos más atrayentes para que un *millennial* permanezca en una misma posición dentro de la organización.

En algunos casos puede percibirse que los trabajadores de la generación Y cuestionan la jerarquía y muchas veces no logran adaptarse a la estructura organizacional. No obstante, Cristina Cubero, gerente sénior de recursos humanos en Deloitte, señala que lo dicho anteriormente es un mito, ya que los *millennials* poseen las competencias necesarias para integrarse en los esquemas existentes en una empresa.

Además, mencionó que los *millennials* buscan un líder que sea capaz de asesorarlos y aprender de él, alguien que los conduzca en el marco del trabajo pero que no esté controlando cada movimiento. Este jefe debe tener la capacidad de mostrar a su equipo el propósito que tiene cada proyecto a realizar y es importante que los subordinados sientan que están superando desafíos y entregando contribuciones (Vargas, 2016).

La compañía multinacional Deloitte realizó en el año 2016 una encuesta titulada “*Millennial*” a más de 7000 trabajadores con título universitario del sector privado en más de 29 países, cuyo año de nacimiento es posterior a 1982. Uno de los hallazgos de dicha encuesta es que los miembros de la generación Y son pioneros digitales, debido a que exploran, experimentan y aprenden de prueba y error en la web (Vargas, 2016).

En conclusión, en una organización confluyen personas de diferentes generaciones, pero lo importante es brindar un ambiente propicio para que ambos grupos puedan trabajar sin problemas y lograr los objetivos trazados. No se trata de brindar

motivaciones extra a una generación en particular, sino de aprender a trabajar la motivación y demostrar la importancia del trabajo de cada empleado para la organización. Esto se logra con jefe capaz de mantener conversaciones genuinas con cada generación para motivarlos y orientarlos hacia los objetivos de la empresa (Vargas, 2016).

Con respecto a la satisfacción laboral de acuerdo a diferencias generacionales, Hinojosa & Cogco (2019) realizaron una investigación para analizar empíricamente las diferencias de cada generación en relación con la satisfacción laboral. Además, estudiaron la satisfacción respecto a la supervisión, condiciones físicas del trabajo, participación, trabajo en sí y reconocimiento.

Este estudio se elaboró en el año 2018 y se recogieron datos de 165 trabajadores de la actividad económica de comercio en el estado de San Luis, Potosí en México. Específicamente, se recogió datos de 91 trabajadores de la generación Y y 74 de la generación X. Para esta recolección de datos, se usó el cuestionario de satisfacción laboral S20/23. La cual está integrado por 23 ítems distribuidos en cinco factores:

1. Supervisión
2. Ambiente físico de trabajo
3. Prestaciones
4. Elementos intrínsecos del trabajo
5. Participación

Para cada ítem se utilizó una escala de respuesta tipo Likert de 10 puntos. Después de aplicar el instrumento de la encuesta, realizar las pruebas no paramétricas en el programa IBM SPSS Statistics y analizar los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Existen diferencias generacionales al estimar la satisfacción general (Hinojosa & Cogco, 2019).
- La generación X se sintió más satisfecha laboralmente que la generación Y.
- Existen diferencias generacionales significativas en aspectos relacionados con la supervisión, prestaciones, participación y elementos intrínsecos.

- Tomando en cuenta la satisfacción con las condiciones físicas de trabajo, no presenta diferencias generacionales. Sin embargo, es el factor que refleja los puntajes más altos de satisfacción considerando ambas generaciones.
- En cada uno de los factores de satisfacción laboral, se apreció mayor satisfacción por parte de la generación X, encontrando mayor diferencia específicamente en la facultad para realizar aspectos en los destaca o le gustan al trabajador.
- El factor de prestaciones laborales reportó la segunda mayor diferencia entre generaciones y fue el que aportó las valoraciones de satisfacción más bajas.
- El salario percibido es el factor con el que se sintieron menos satisfechos en ambas generaciones, pero siendo más severo para los de la generación Y.

El legado de esta investigación fue suministrar una guía general de las diferencias generacionales en el trabajo en la ciudad de San Luis, Potosí. De esta manera, las organizaciones podrán saber si lo que ofrecen al nuevo colaborador *millennial* está de acuerdo a sus necesidades. Consecuentemente, podrán adquirir, desarrollar y retener a los trabajadores de la nueva generación dominante (Hinojosa & Cogco, 2019).

Como conclusión, se destaca la importancia de implementar estrategias que favorezcan la satisfacción de la nueva generación dominante en el mercado (generación Y). En el corto plazo, esta generación será la fuerza laboral que permanezca activa por periodo más prolongado y es importante que las empresas ofrezcan beneficios que vayan acorde a sus expectativas para que puedan permanecer en la empresa y evitar fuga de talentos.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

Partiendo de que la actitud laboral de un empleado es fundamental y su actitud laboral puede ser el factor determinante del éxito o fracaso. La teoría de los dos factores también es conocida como la teoría de la motivación e higiene porque combina factores

internos con la satisfacción laboral y factores extrínsecos con la insatisfacción (Amador, 2013).

Cada organización está formada por empleados que cumplen con los logros de una empresa. Contar con un empleado dispuesto y motivado es un factor primordial para lograr ese objetivo, es fundamental comprender las necesidades y objetivos individuales que afectan la vida laboral del empleado. Los factores de higiene deficientes causan insatisfacción y su presencia tiene poco efecto sobre el bienestar a largo plazo (Amador, 2013).

Los factores de higiene son los siguientes:

- Salario y beneficios: Es una necesidad de carácter económico porque el sueldo lo paga el superior.
- Política de la empresa y su organización: el cumplimiento de las políticas es fundamental para el logro de objetivos (Amador, 2013).
- Relaciones con pares: en el ámbito laboral se presentan relaciones con otros compañeros de trabajo de manera directa o indirecta (Amador, 2013).
- Ambiente físico: es el lugar donde el trabajador realiza sus funciones (Amador, 2013).
- Supervisión: en la mayoría de ocasiones existe una persona que controla el trabajo que se realiza durante la jornada diaria (Amador, 2013).
- Estatus: la posición social que cada trabajador lleva dentro de la organización (Amador, 2013).
- Seguridad laboral: todo colaborador busca que su trabajo sea seguro, es decir que le brinde estabilidad económica por un largo plazo (Amador, 2013).
- Crecimiento, madurez y consolidación: tiene relación directa con el desarrollo de cada trabajador dentro de la compañía y la posibilidad de línea de carrera. Este factor, al igual que los anteriores, depende de la empresa. En muchas ocasiones es un factor de insatisfacción ya que los resultados pueden ser adversos a lo que desea el colaborador (Amador, 2013).

Los factores de motivación son:

- Logros y reconocimiento: el trabajador se motiva cuando la empresa reconoce su labor (Amador, 2013).
- Independencia laboral y responsabilidad: cuando un empleado demuestra ser responsable. La empresa le otorga la confianza de realizar el trabajo en forma independiente y esto motiva al trabajador (Amador, 2013).

2.2.2 Teoría de las Necesidades de McClelland

David McClelland estudió la motivación a partir de su relación con tres frentes: el logro, poder y afiliación. Estos se forman y adquieren a lo largo del tiempo como resultado de la experiencia de vida y trabajo de cada colaborador (Redacción E3, 2021).

- Necesidad de logro: se produce de acuerdo al deseo del trabajador de realizar tareas retadoras. Lo que ocurre en mayoría de ocasiones es que la repetición de la misma tarea no supone motivación alguna. Para motivar a sus empleados, se necesita maximizar sus necesidades y asignar nuevos trabajos para que se sienta aprendiendo y pueda crecer profesionalmente (Redacción E3, 2021).
- Necesidad de afiliación: los empleados quieren mantener buenas relaciones con sus colegas. El objetivo es ser buscado y aceptado por los demás, la colaboración, cooperación, comprensión y buenas relaciones es fundamental para que un trabajador se sienta motivado. Esto se debe a que los empleados pasan mucho tiempo en el trabajo y desean que sentirse en ambiente positivo, existe una necesidad de aceptación (Redacción E3, 2021).
- Necesidad de poder: esta necesidad se produce de acuerdo a cada trabajador y su tendencia a asumir responsabilidades. Hay quienes sienten la necesidad de liderar, y otros que se sienten más cómodos realizando la tarea encomendada. Las principales características de quienes sienten esta necesidad con más fuerza son su deseo de influir y dominar a los demás, su preferencia por la competencia sobre la cooperación y su profunda preocupación por su reputación y su impacto en los demás (Redacción E3, 2021).

Los individuos que poseen necesidad de poder, se dividen en dos:

- Poder personal: aquellos que sienten la necesidad de guiar e influir en los demás. En la mayoría de los casos, no aceptan nuevas sugerencias o ideas (Redacción E3, 2021).
- Poder institucional: estos trabajadores son más eficaces cuando toman en consideración las opiniones y sugerencias de los demás. Asimismo, sienten la necesidad de conseguir en conjunto los objetivos de la organización (Redacción E3, 2021).

2.2.3 Teoría del diseño de puestos motivantes

Esta teoría parte de la forma en que las tareas o funciones pueden combinarse para formar puestos que motiven al colaborador. Los elementos que influyen en esta teoría se nombran a continuación:

- Cambios estructurales a nivel organizacional
- Tecnología empleada
- Habilidades de los colaboradores
- Alcance del puesto
- Autonomía del puesto

Para crear un puesto motivante se deben combinar tareas para evitar la monotonía, asimismo, formar relaciones estrechas con los clientes para que estos proporcionen retroalimentación y, por último, brindar mayor autonomía al trabajador expandiendo el puesto de manera vertical.

2.2.4 Satisfacción laboral

La definición de satisfacción laboral puede tomar distintas vertientes; por ejemplo, Muñoz Adánez, (1990) precisa la satisfacción laboral como “el sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Robbins y Coulter (2012) lo definen como “una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo” (p. 419). Se entiende que actitud deriva de los factores a los que un individuo está expuesto. Asimismo, mencionan que un trabajador con alta satisfacción laboral tendrá una actitud positiva para el trabajo.

Robbins (1996) analiza una serie de factores que conllevan a una alta satisfacción laboral, como lo pueden ser: compensación equitativa, un trabajo desafiante, compañeros de trabajo que brinden soporte, el ajuste entre la personalidad y el puesto de trabajo.

Robbins y Judge (2013) se refieren a la satisfacción en el trabajo como un aspecto positivo acerca del trabajo de cada individuo. El hecho de que un empleado se encuentre satisfecho o insatisfecho es un agregado de elementos que conducen a ese sentimiento tales como relación con otros empleados y superiores, políticas de la empresa, cumplir estándares de desempeño, condiciones laborales. Asimismo, la personalidad juega un rol importante porque una persona que se considera positiva sobre sí misma es más probable que sienta mayor satisfacción laboral que una que piensa negativamente.

2.2.5 Generaciones

El hecho de que coexistan diferentes generaciones en el ámbito laboral significa un reto para la organización porque cada una de estas tiene distintas motivaciones que van a influir en su comportamiento y rendimiento en su puesto. Actualmente las generaciones que convergen en el sistema laboral son los *baby boomers*, generación X y generación Y o *millennials*. En el presente trabajo serán materia de estudio las dos últimas.

Ogg y Bonvalet (2006) se refieren a la generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”. Según estos autores, los individuos pertenecientes a una generación se diferencian del resto por una serie de acontecimientos y sucesos que les han afectado de manera conjunta y determinan en cierta parte su manera de afrontar la vida y su comportamiento.

Por otro lado, para Howe y Strauss (2000) existen cuatro conceptos importantes a considerar al momento de definir la naturaleza de las generaciones: la fecha de nacimiento, sentimiento de pertenencia de la persona a una generación en particular, creencias y conductas comunes de la vida personal y profesional, experimentar cambios

a lo largo de la historia y, por último, una localización en común. El hecho de pertenecer a un mismo territorio geográfico, la influencia de los hechos históricos y la proximidad en la fecha de nacimiento pueden llevar a una serie de características y comportamientos comunes para un grupo de individuos.

En esta investigación tendremos como objeto de estudio a la generación X y la generación Y que también es conocida como *millennials*.

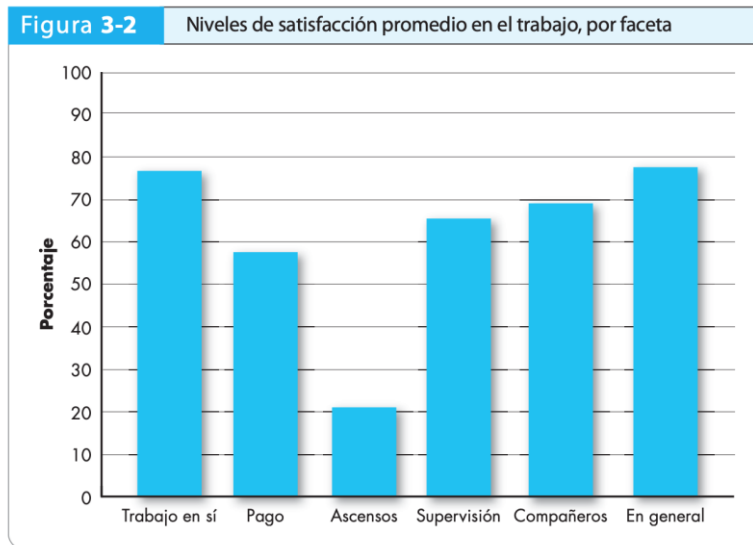
- *Millennials*: es aquella persona que nació entre el año 1980 y 2000 (PWC, 2011). Esta generación posee características particulares como haber nacido en la era digital, propensión a la flexibilidad laboral y a cambiar de trabajo de manera frecuente. Asimismo, se les conoce como los hijos de la generación del *Baby Boom* y la generación X (Fernández & Begazo, 2015).
- Generación X: incluye a los nacidos a mediados de la década de 1960 hasta los nacidos a mediados de la década de 1980 (Roberts & Manolis, 2000).

2.2.6 Factores que influyen en la satisfacción laboral

Según los autores Stephen Robbins y Timothy Judge, las facetas que principales que inciden en la satisfacción laboral son: sueldo, trabajo actual, oportunidades de ascenso, relación con compañeros de trabajo y supervisión. No obstante, la variable que más se correlaciona con una alta satisfacción laboral es el propio trabajo. Es decir, la mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo desafiante y estimulante (Robbins & Judge, 2013).

Figura 2.3

Niveles de satisfacción promedio en el trabajo, por faceta



Nota. De *Comportamiento Organizacional*, Por Robbins, y Judge, 2009.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf

Se puede observar en el gráfico que el trabajo en sí es la faceta que más influye en la satisfacción laboral, seguido por compañeros, supervisión, pago y ascensos.

Sobre el tema del pago o salario, es una faceta que surge frecuentemente cuando se trata de satisfacción laboral. Este es un tema interesante ya que depende del nivel económico del trabajador. Para las personas que son consideradas de bajo recursos, el pago se correlaciona con mayor intensidad con la satisfacción laboral. En cambio, cuando el trabajador alcanza un nivel de vida confortable, la correlación entre salario y satisfacción laboral disminuye (Robbins & Judge, 2009).

Después de analizar lo anterior, surge la pregunta: ¿Cómo se mide la satisfacción laboral? Existen dos formas de calcular qué tan satisfecho está un empleado en su trabajo, la primera consiste en una calificación global, se pide al empleado responder la siguiente pregunta: considerando todo lo que respecta a su trabajo, ¿Qué tan satisfecho está con su trabajo?, los evaluados responden con una escala de Likert del 1 al 5 que va desde: “Muy satisfecho” a “Muy insatisfecho” (Robbins & Judge, 2009).

La segunda forma de evaluar la satisfacción es más sofisticada y consiste en evaluar cada uno de los factores de satisfacción laboral vistas anteriormente (trabajo en

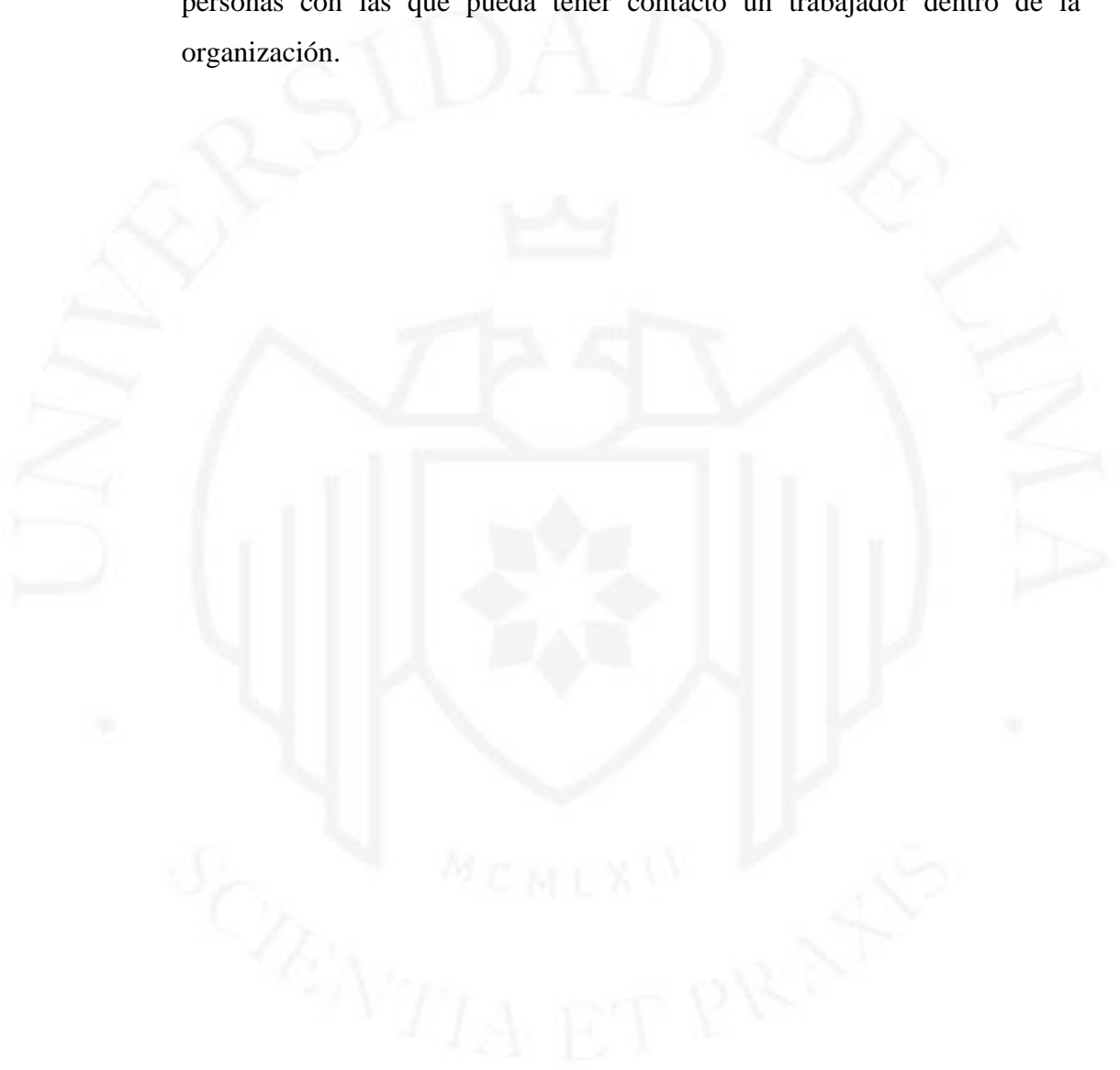
sí, salario, relación con compañeros, supervisión y oportunidades de promoción). Los evaluados utilizan una escala estandarizada que luego será interpretada por los investigadores para alcanzar una calificación general. Este segundo método, se puede descubrir donde existen problemas y los gerentes pueden abordar las dificultades para que se consiga el nivel de satisfacción deseado (Robbins & Judge, 2009).

Finalmente, la teoría que sirvió de base para las dimensiones que conforman la variable satisfacción laboral en la presente investigación es el Índice Descriptivo del Trabajo (JDI), esta encuesta ya ha sido probada en diversos estudios comprobando así su validez y confiabilidad. Sobre su estructura, está compuesta por 72 ítems agrupados en 5 dimensiones: 1. Trabajo actual, 2. Sueldo actual, 3. Oportunidad de ascenso, 4. Supervisión y 5. Compañeros de trabajo (Smith, Kendall, & Hulin, 1969).

2.3 Definición de términos básicos

- Generación Y: término utilizado para referirse a las personas que nacieron entre los años 1980 y 2000, también se les conoce comúnmente como *millennials*.
- Generación X: término utilizado para referirse a las personas nacidas entre mediados de la década de 1960 hasta 1980.
- Satisfacción laboral: nivel de conformidad de la persona en relación con el entorno en el que desempeña sus funciones de trabajo. La satisfacción laboral incluye aspectos como el sueldo, el tipo de trabajo, las relaciones interpersonales y la seguridad.
- Motivación laboral: se refiere al resultado de la interacción entre un trabajador y una situación en específico.
- Trabajo actual: la percepción que tiene la persona con el puesto de trabajo y las funciones que realiza a diario (Chiavenato, 2002).
- Sueldo actual: es la remuneración percibida por un empleado a cambio de su trabajo entregado y conocimientos. El salario juega un papel significativo en relación con la satisfacción laboral (Smith, et al., 1969).

- Oportunidad de ascenso: es la frecuencia de oportunidades de ascenso, así como oportunidades igualitarias para las diferentes áreas de la organización.
- Supervisión: esta dimensión mide la relación del colaborador con su supervisor o supervisores, principalmente si es vertical u horizontal.
- Compañeros de trabajo: esta dimensión ahonda en la relación con todas las personas con las que pueda tener contacto un trabajador dentro de la organización.



CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis de investigación

3.1.1 Hipótesis general

Existen diferencias significativas en la percepción de los factores de satisfacción laboral entre los trabajadores de la generación X e Y.

3.1.2 Hipótesis específicas

- Existen diferencias significativas en la percepción de la naturaleza del trabajo entre los trabajadores de la generación X e Y.
- Existen diferencias significativas en la percepción del sueldo actual entre los trabajadores de la generación X e Y.
- Existen diferencias significativas en la percepción de las oportunidades de ascenso entre los trabajadores de la generación X e Y.
- Existen diferencias significativas en la percepción de la supervisión entre los trabajadores de la generación X e Y.
- Existen diferencias significativas en la percepción de la relación con los compañeros de trabajo entre los trabajadores de la generación X e Y.

3.2 Variables y operacionalización de variables

3.2.1 Variables

Variables independientes

Satisfacción laboral que será evaluada en base a las siguientes dimensiones:

- Trabajo actual
- Sueldo actual
- Oportunidades de ascenso
- Supervisión
- Relación con compañeros de trabajo

Variable dependiente:

- Satisfacción laboral de los trabajadores de la generación X en la SUNAT.
- Satisfacción laboral de los trabajadores de la generación Y en la SUNAT.

3.2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 3.1

Operacionalización de las variables

Variable Dependiente	Indicador VD	Variables	
		Variables independientes	Indicador VI
Satisfacción laboral de los trabajadores de las generaciones X e Y en la SUNAT VD	Evaluación de Satisfacción Laboral	Trabajo en el empleo actual	Evaluación de Satisfacción Laboral
		Sueldo Actual	Evaluación de Satisfacción Laboral
		Oportunidad de ascenso	Evaluación de Satisfacción Laboral
		Supervisión	Evaluación de Satisfacción Laboral
		Compañeros de trabajo	Evaluación de Satisfacción Laboral

Nota. Elaboración Propia

3.2.3 Aspectos deontológicos de la investigación

Los aspectos deontológicos tendrán un alto grado de importancia en esta investigación, consideramos el tema ético y la transparencia en las respuestas puntos trascendentales. Motivo por el cual desde un inicio le pediremos a las personas entrevistadas y encuestadas su consentimiento para utilizar sus respuestas para fines académicos.

Asimismo, la información será utilizada solo para fines del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

4.1.1 Nivel de la investigación

La presente investigación tiene carácter comparativo, debido a que permitirá hacer una comparación de la variable principal “Satisfacción Laboral” en dos grupos distintos: 1) Trabajadores pertenecientes a la generación X de una entidad pública. 2) Trabajadores pertenecientes a la generación Y de una entidad pública. A través de la prueba estadística U de Mann Whitney.

4.1.2 Diseño de la investigación

El presente estudio es una investigación de diseño no experimental, debido a que las variables no están siendo manipuladas, el investigador tendrá una intervención nula. En este caso, una encuesta será aplicada a una muestra representativa de colaboradores.

4.1.3 Enfoque de Investigación

El enfoque del presente estudio es transversal. Debido a que los datos serán recolectados en un momento específico para su posterior análisis comparativo sobre los factores de satisfacción laboral de empleados pertenecientes a la generación X e Y.

4.1.4 Tipo de Hipótesis

Se puede afirmar que el tipo de hipótesis es comparativo ya que permite conocer cómo los factores que conforman la satisfacción laboral podrían variar según la generación al que pertenece el encuestado, según las siguientes dimensiones

- Satisfacción en el trabajo actual
- Sueldo actual
- Oportunidad de ascenso

- Supervisión
- Compañeros de trabajo

4.1.5 Alcance de investigación

El presente estudio es explicativo, debido a que busca especificar las diferencias entre los factores que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores de las generaciones X e Y en SUNAT.

4.1.6 Diseño de Investigación

- **Método Hipotético – Deductivo:** En primer lugar, es preciso definir el método de la investigación que se considerará para su desarrollo. Para esta investigación se utilizará el método hipotético-deductivo, ya que se estableció una hipótesis que deberá ser probada a lo largo del trabajo de investigación. Una vez probada, se podrá deducir propiedades que sean aplicables a la política de satisfacción de la empresa.
- **Enfoque Cuantitativo:** En segundo lugar, el enfoque es cuantitativo ya que se medirán las variables y magnitudes de los distintos aspectos de la motivación de los trabajadores.
- **Fuente Primaria y Secundaria:** En tercer lugar, la investigación es de fuente primaria y secundaria ya que se tomará data directamente de la muestra seleccionada para el estudio y también de fuentes secundarias como bases de datos. Asimismo, la investigación será sincrónica y de campo, ya que abarca un periodo corto de tiempo y no podremos controlar las variables para ver su accionar individual con otras variables del problema de investigación.
- **Nivel Exploratorio:** Finalmente, el nivel de la investigación es exploratorio, ya que el problema no está completamente definido debido a que es nuevo en el campo de la investigación. En el supuesto que cada generación de trabajadores en una empresa tiene motivaciones distintas, es desconocido el efecto que podría causar una política de motivación que cumpla las expectativas de cada generación.

4.2 Diseño Muestral

Para encontrar la muestra se tomará como referencia el método de modelo de muestreo aleatorio al azar. Se aplicará esta metodología porque todos los individuos comparten la misma probabilidad de ser seleccionados para el análisis. La información de cantidad de trabajadores de la SUNAT es de carácter público y se encontró la siguiente estadística de personal actualizada:

Figura 4.1

Estadístico de personal octubre 2020

ESTADÍSTICO DE PERSONAL OCTUBRE 2020

GRUPO DE TRABAJADORES SEGÚN CATEGORIAS	N° PERSONAS
SUPERINTENDENTE NACIONAL	1
SUPERINTENDENTE NACIONAL ADJUNTO	3
INTENDENTE NACIONAL	20
ASESORES ALTA DIRECCION	17
DIRECTIVOS (*)	1,029
ESPECIALISTAS (1,2,3,4,5 y 6)	4,716
TECNICOS (1,2,3,4 y 5)	1,111
ASISTENTES EJECUTIVAS (1,2,3 y 4)	258
AUXILIARES	188
REINCORPORACION POR MEDIDA CAUTELAR (**)	10
CONTRATADOS	N° PERSONAS
PERSONAL CONTRATADO (***)	75

(*) Se considera personal destacado.

(**) Trabajadores reincorporados por disposición judicial.

(***) Personal Temporal con Contrato Sujeto a Modalidad regulado por el Decreto Legislativo N.º 728, que incluye personal reincorporado por disposición judicial.

Nota. De Estadístico de Personal, por SUNAT, 2020.

(https://www.sunat.gob.pe/cuentassunat/rrhh/estadisticaPersonal/2020/estadist-personal_octubre.pdf)

La población total de trabajadores de la SUNAT es la suma de cada categoría de trabajadores lo que da como resultado un total de: 7428 trabajadores. En la presente investigación, nos enfocaremos en el área de Superintendencia Adjunta de Tributos Internos por ser el área más grande y representativa de la organización, cuenta con un total de 3646 trabajadores.

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N - 1)E^2 + z^2pq}$$

Donde:

N (tamaño población) = 3646

z (nivel confianza): 95% - 1.96

E (error): 8%

p = q = 0.5

n (tamaño de muestra) = 144

Luego del cálculo, se obtuvo una muestra total de 144 trabajadores, en esta investigación 72 encuestas serán aplicadas a trabajadores de la generación X y 72 encuestas a trabajadores de la generación Y.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La encuesta a utilizar para la recolección de datos será el Índice Descriptivo del Trabajo de Smith, Kendall y Hullin desarrollado en 1969. Este instrumento mide la satisfacción laboral de acuerdo a cinco dimensiones: Trabajo en general, Compensación, Compañeros de trabajo, Supervisión y Oportunidades de ascenso. Para cada dimensión hay una lista de adjetivos y frases que el encuestado debe responder para indicar su percepción. Si el adjetivo o frase aplica para su situación laboral debe responder con un “Sí”, de lo contrario con un “No” y si no puede decidir con un signo de interrogación “?”.

Para efectos del análisis estadístico de esta investigación, se otorgaron puntajes de 3 puntos para respuestas positivas a adjetivos o ítems positivos, 0 para respuestas negativas para ítems positivos, 3 puntos para respuestas negativas a ítems negativos, 0 puntos para respuestas positivas a ítems negativos y 1 punto para ítems donde el encuestado ni pudiera decidirse y marcarse el signo de interrogación (“?”).

Tabla 4.1*Valores de cada respuesta según ítem*

Respuesta	Puntaje otorgado
Sí a un ítem positivo	3
No a un ítem positivo	0
Sí a un ítem negativo	0
No a un ítem negativo	3
? a un ítem positivo o negativo	1

Nota. Elaboración Propia

Este instrumento presenta una ventaja sobre otros porque se centra en áreas específicas de satisfacción, en lugar de una satisfacción general o global. Asimismo, este cuestionario no solicita al encuestado responder si se encuentra satisfecho o no, mas bien pide que describa su trabajo (Smith, et al., 1969).

Tabla 4.2*Listado de adjetivos por cada dimensión del cuestionario Índice Descriptivo de Trabajo.*

	Fascinante
	Rutinario (-)
	Satisfactorio
	Aburrido (-)
	Bueno
	Creativo
	Respetado
	Caluroso (-)
<i>Trabajo Actual</i>	Agradable
	Útil
	Cansador (-)
	Saludable
	Retador
	De pie (-)
	Frustrante (-)
	Simple (-)
	Interminable (-)
	Da un sentido de realización
	El sueldo es suficiente como para cubrir los gastos normales
	El sueldo permite darme lujos
	A duras penas se vive del sueldo (-)
<i>Salario Actual</i>	Malo (-)
	Inseguro (-)
	Menos de lo que merezco (-)
	Muy bien pagado
	Mal pagado (-)
	El sistema de repartición de utilidades es satisfactorio

(continúa)

(continuación)

	Buenas oportunidades para ascender
	Oportunidades algo limitadas (-)
	Las promociones están basadas en las habilidades de uno
	Trabajo sin futuro (-)
<i>Oportunidades de Promoción</i>	Buenas probabilidades como para ascender
	El sistema de promoción es injusto (-)
	Ascensos poco frecuentes (-)
	Las promociones son regulares
	Bastantes buenas probabilidades como para ascender
	Estimulantes
	Aburridos (-)
	Lentos (-)
	Ambiciosos
	Estúpidos (-)
	Responsables
	Rápidos
	Inteligente
	Hacen enemigos fácilmente (-)
<i>Compañeros de Trabajo</i>	Hablan demasiado (-)
	Vivos a
	Flojos (-)
	Desagradables (-)
	Sin privacidad (-)
	Activos
	Intereses limitados (-)
	Leales
	Difíciles de conocer (-)
	Me pide mi opinión
	Difícil de complacer (-)
	Descortés (-)
	Alaba el trabajo bien hecho
	Tiene tacto
	Influyente
	Al día
	No supervisa lo suficiente (-)
<i>Supervisión</i>	Irritable (-)
	Me dice cómo ando
	Molesto (-)
	Terco (-)
	Sabe lo que hace
	Malo (-)
	Inteligente
	Me deja hacer las cosas por mi cuenta
	Está cerca cuando se le necesita
	Flojo (-)

Fuente: *The Measurement of Satisfaction in work and retirement*

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

La prueba estadística utilizada fue U de Mann Whitney que resulta útil cuando se quiere comparar dos muestras independientes, en este caso los encuestados pertenecientes al

grupo generacional X y al grupo generacional Y. Asimismo, el nivel de medición es ordinal, en este caso fue el puntaje que obtuvo cada encuestado al aplicar la encuesta Índice Descriptivo del Trabajo.

Se realizó una comparación en cuanto a los puntajes totales que obtuvo cada grupo generacional y posteriormente una comparación de cada categoría: trabajo en general, compensación, compañeros de trabajo, supervisión y oportunidades de ascenso.

Otra prueba estadística que se utilizó fue la de correlación Rho de Spearman, la cual mide la asociación o interdependencia entre dos variables. Para el estudio, se usó para determinar el nivel de correlación entre dos variables de una misma categoría y generación y posteriormente, se comparó los resultados de la generación X e Y. De esta forma, se puede saber si ambas generaciones tienen igual o distinta apreciación de la relación de las variables seleccionadas.

Una vez recabada la información esta fue procesada a través de la plataforma SSPS, con el fin de comparar los grupos y analizar los resultados.

CAPÍTULO V: INFORME FINAL

5.1 Interpretación de resultados

Por un lado, la prueba de U Mann Whitney se usa para determinar si las muestras (encuestados de la generación X e Y) proceden de una misma población continua o de poblaciones diferentes con características similares.

Se utiliza para saber si existen diferencias estadísticamente significativas entre dos grupos. La prueba U de Mann-Whitney tiene como hipótesis que las medianas de los grupos son iguales. Si el valor de p es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

Por otro lado, la prueba de correlación Rho de Spearman se usa para determinar el nivel de asociación entre dos variables y determinar si tienen o no una relación de interdependencia. Para esta prueba, si el p valor es menor que alfa 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

5.1.1 Prueba general

Ho: No hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral general para los trabajadores de la generación X e Y.

H1: Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral general para los trabajadores de la generación X e Y.

Tabla 5.1

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Prueba general” - Rangos

Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
1 (Generación Y)	72	91,46	6585,00
2 (Generación X)	72	53,54	3855,00
Total	144		

Nota. Elaboración Propia

Tabla 5.2

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Prueba general” - Estadísticos de prueba

Estadísticos	Puntaje
U de Mann-Whitney	1227,000
W de Wilcoxon	3855,000
Z	-5,455

Sig. asin. (bilateral)	0.001
------------------------	-------

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral general para los trabajadores de la generación X e Y.

5.1.2 Salario actual

Ho: No hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto al salario actual para los trabajadores de la generación X e Y.

H1: Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto al salario actual para los trabajadores de la generación X e Y.

Tabla 5.3

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Salario actual” - Rangos

Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
1 (Generación Y)	72	86.42	6222.00
2 (Generación X)	72	58.58	4218.00
Total	144		

Nota. Elaboración Propia

Tabla 5.4

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Salario actual” - Estadísticos de prueba

Estadísticos	Puntaje
U de Mann-Whitney	1590.000
W de Wilcoxon	4218.000
Z	-4.023
Sig. asin. (bilateral)	0.001

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto al salario actual para los trabajadores de la generación X e Y.

5.1.3 Supervisión

Ho: No hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a la supervisión para los trabajadores de la generación X e Y.

H1: Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a la supervisión para los trabajadores de la generación X e Y.

Tabla 5.5

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica "Supervisión"- Rangos

Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
1 (Generación Y)	72	81.87	5894.50
2 (Generación X)	72	63.13	4545.50
Total	144		

Nota. Elaboración Propia

Tabla 5.6

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica "Supervisión"- Estadísticos de prueba

Estadísticos	Puntaje
U de Mann-Whitney	1917.500
W de Wilcoxon	4545.500
Z	-2.709
Sig. asin. (bilateral)	.007

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.007) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a la supervisión para los trabajadores de la generación X e Y.

5.1.4 Relación entre compañeros

Ho: No hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a la relación entre compañeros de trabajo para los trabajadores de la generación X e Y.

H1: Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a la relación entre compañeros de trabajo para los trabajadores de la generación X e Y.

Tabla 5.7

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Relación entre compañeros”- Rangos

Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
1 (Generación Y)	72	76,84	5532,50
2 (Generación X)	72	68,16	4907,50
Total	144		

Nota. Elaboración Propia

Tabla 5.8

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Relación entre compañeros”- Estadísticos de prueba

Estadísticos	Puntaje
U de Mann-Whitney	2279,500
W de Wilcoxon	4907.500
Z	-1.258
Sig. asin. (bilateral)	0.208

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.208) es mayor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es aceptada.

Conclusión: No hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a la relación entre compañeros de trabajo para los trabajadores de la generación X e Y.

5.1.5 Oportunidades de ascenso

Ho: No hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a oportunidades de ascenso para los trabajadores de la generación X e Y.

H1: Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a oportunidades de ascenso para los trabajadores de la generación X e Y.

Tabla 5.9

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Oportunidades de ascenso” - Rangos

Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
1 (Generación Y)	72	93.51	6733.00
2 (Generación X)	72	51.49	3707.00
Total	144		

Nota. Elaboración Propia

Tabla 5.10

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Oportunidades de ascenso” - Estadísticos de prueba

Estadísticos	Puntaje
U de Mann-Whitney	1079.000
W de Wilcoxon	3707.000
Z	-6.074
Sig. asin. (bilateral)	0.001

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a oportunidades de ascenso para los trabajadores de la generación X e Y.

5.1.6 Situación Actual

Ho: No hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a situación actual de trabajo para los trabajadores de la generación X e Y.

H1: Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a situación actual de trabajo para los trabajadores de la generación X e Y.

Tabla 5.11

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Situación actual” - Rangos

Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
1 (Generación Y)	72	82,00	5904,00
2 (Generación X)	72	63,00	4536,00
Total	144		

Nota. Elaboración Propia

Tabla 5.12

Tabla de Estadísticas descriptivas y Prueba para la característica “Situación actual” - Estadísticos de prueba

Estadísticos	Puntaje
U de Mann-Whitney	1908,000
W de Wilcoxon	4536,000
Z	-2,738
Sig. asin. (bilateral)	0.006

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.006) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a situación actual de trabajo para los trabajadores de la generación X e Y.

5.1.7 Correlación: Rutinario – Aburrido (Generación Y)

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “rutinario” y “aburrido” para los trabajadores de la generación Y.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “rutinario” y “aburrido” para los trabajadores de la generación Y.

Tabla 5.13

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Rutinario – Aburrido (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman

			Rutinario	Aburrido
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1.000	0.420
		Sig. (bilateral)		0.001
	Rutinario	N	72	72
	Aburrido	Coefficiente de correlación	0.420	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “rutinario” y “aburrido” para los trabajadores de la generación Y.

5.1.8 Correlación: Muy bien pagado – Permite darme lujos (Generación Y)

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “muy bien pagado” y “permite darme lujos” para los trabajadores de la generación Y.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “muy bien pagado” y “permite darme lujos” para los trabajadores de la generación Y.

Tabla 5.14

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Muy bien pagado – Permite darme lujos (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman

			Muy bien pagado	El sueldo permite darme lujos
Rho de Spearman	Muy bien pagado	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 72	0.180 72
	El sueldo permite darme lujos	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0.180 72	1.000 72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.130) es mayor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es aceptada.

Conclusión: No hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “muy bien pagado” y “permite darme lujos” para los trabajadores de la generación Y.

5.1.9 Correlación: Buenas oportunidades para ascender – Las promociones están basadas en las habilidades de uno (Generación Y)

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “buenas oportunidades para ascender” y “las promociones están basadas en habilidades de uno” para los trabajadores de la generación Y.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “buenas oportunidades para ascender” y “las promociones están basadas en habilidades de uno” para los trabajadores de la generación Y.

Tabla 5.15

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Buenas oportunidades para ascender – Las promociones están basadas en las habilidades de uno (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman

			Buenas oportunidades para ascender	Las promociones están basadas en las habilidades de uno
Rho de Spearman	Buenas oportunidades para ascender	Coefficiente de correlación	1.000	0.305
		Sig. (bilateral)		0.009
		N	72	72
	Las promociones están basadas en habilidades de uno	Coefficiente de correlación	0.305	1.000
		Sig. (bilateral)	0.009	
		N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.009) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “buenas oportunidades para ascender” y “las promociones están basadas en habilidades de uno” para los trabajadores de la generación Y.

5.1.10 Correlación: No supervisa lo suficiente – Malo (Generación Y)

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “no supervisa lo suficiente” y “malo” para los trabajadores de la generación Y.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “no supervisa lo suficiente” y “malo” para los trabajadores de la generación Y.

Tabla 5.16

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características No supervisa lo suficiente – Malo (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman

			No supervisa lo suficiente	Malo
Rho de Spearman	No supervisa lo suficiente	Coefficiente de correlación	1.000	0.347
		Sig. (bilateral)		0.003
		N	72	72
	Malo	Coefficiente de	0.347	1.000

	correlación		
	Sig. (bilateral)	0.003	
	N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.003) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “no supervisa lo suficiente” y “malo” para los trabajadores de la generación Y.

5.1.11 Correlación: Responsables – Leales (Generación Y)

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “responsables” y “leales” para los trabajadores de la generación Y.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “responsables” y “leales” para los trabajadores de la generación Y.

Tabla 5.17

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Responsables – Leales (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman

			Responsables	Leales
Rho de Spearman	Responsables	Coefficiente de correlación	1.000	0.112
		Sig. (bilateral)		0.348
		N	72	72
	Leales	Coefficiente de correlación	0.112	1.000
		Sig. (bilateral)	0.348	
		N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.348) es mayor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es aceptada.

Conclusión: No hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “responsables” y “leales” para los trabajadores de la generación Y.

5.1.12 Correlación: Retador – Da un sentido de realización (Generación Y)

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “retador” y “da un sentido de realización” para los trabajadores de la generación Y.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “retador” y “da un sentido de realización” para los trabajadores de la generación Y.

Tabla 5.18

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Retador – Da un sentido de realización (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman

			Retador	Da un sentido de realización
Rho de Spearman	Retador	Coeficiente de correlación	1.000	0.173
		Sig. (bilateral)		0.147
		N	72	72
	Da un sentido de realización	Coeficiente de correlación	0.173	1.000
		Sig. (bilateral)	0.147	
		N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.147) es mayor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es aceptada.

Conclusión: No hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “retador” y “da un sentido de realización” para los trabajadores de la generación Y.

5.1.13 Correlación: Influyente – Sabe lo que hace (Generación Y)

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Influyente” y “Sabe lo que hace” para los trabajadores de la generación Y.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Influyente” y “Sabe lo que hace” para los trabajadores de la generación Y.

Tabla 5.19

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Influyente – Sabe lo que hace (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman

			Influyente	Sabe lo que hace
Rho de Spearman	Influyente	Coeficiente de correlación	1.000	0.443
		Sig. (bilateral)		0.001
	Sabe lo que hace	N	72	72
		Coeficiente de correlación	0.443	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Influyente” y “Sabe lo que hace” para los trabajadores de la generación Y.

5.1.14 Correlación: Estimulante – Inteligente (Generación Y)

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Estimulante” y “Inteligentes” para los trabajadores de la generación Y.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Estimulante” y “Inteligentes” para los trabajadores de la generación Y.

Tabla 5.20

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Estimulante – Inteligente (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman

			Estimulantes	Inteligentes
Rho de Spearman	Estimulantes	Coeficiente de correlación	1.000	0.404
		Sig. (bilateral)		0.001
	Inteligentes	N	72	72
		Coeficiente de correlación	0.404	1.000
		Sig. (bilateral)	0,001	
		N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Estimulante” y “Inteligentes” para los trabajadores de la generación Y.

5.1.15 Correlación: Malo – Mal pagado (Generación Y)

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “malo” y “mal pagado” para los trabajadores de la generación Y.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “malo” y “mal pagado” para los trabajadores de la generación Y.

Tabla 5.21

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características Malo – Mal pagado (Generación Y) - Correlación RHO de Spearman

			Malo	Mal Pagado
Rho de Spearman	Malo	Coefficiente de correlación	1.000	0.485
		Sig. (bilateral)		0.001
	Mal pagado	N	72	72
		Coefficiente de correlación	0.485	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “malo” y “mal pagado” para los trabajadores de la generación Y.

5.1.16 Correlación: Retador – Da un sentido de realización Generación X

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Retador” y “Da un sentido de realización” para los trabajadores de la generación X.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Retador” y “Da un sentido de realización” para los trabajadores de la generación X.

Tabla 5.22

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características : Retador – Da un sentido de realización (Generación X) - Correlación RHO de Spearman

			Retador	Da un sentido de realización
Rho de Spearman	Retador	Coefficiente de correlación	1.000	0.399
		Sig. (bilateral)		0.001
	Da un sentido de realización	N	72	72
		Coefficiente de correlación	0.399	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Retador” y “Da un sentido de realización” para los trabajadores de la generación X.

5.1.17 Correlación: Buenas oportunidades para ascender – Las promociones están basadas en las habilidades de uno - Generación X

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Buenas oportunidades para ascender” y “Las promociones están basadas en las habilidades de uno” para los trabajadores de la generación X.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Buenas oportunidades para ascender” y “Las promociones están basadas en las habilidades de uno” para los trabajadores de la generación X.

Tabla 5.23

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Las promociones están basadas en las habilidades de uno (Generación X) - Correlación RHO de Spearman

			Buenas oportunidades para ascender	Las promociones están basadas en las habilidades de uno
Rho de Spearman	Buenas oportunidades para ascender	Coefficiente de correlación	1.000	0.039
		Sig. (bilateral)		0.747
	Las promociones	N	72	72
		Coefficiente de	0.039	1.000

están basadas en las habilidades de uno	correlación Sig. (bilateral) N	0.747 72	72
---	--------------------------------	-------------	----

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.747) es mayor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es aceptada.

Conclusión: No hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Buenas oportunidades para ascender” y “Las promociones están basadas en las habilidades de uno” para los trabajadores de la generación X.

5.1.18 Correlación: Influyente – Sabe lo que hace - Generación X

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Influyente” y “Sabe lo que hace” para los trabajadores de la generación X.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Influyente” y “Sabe lo que hace” para los trabajadores de la generación X.

Tabla 5.24

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Influyente – Sabe lo que hace (Generación X) - Correlación RHO de Spearman

		Influyente	Sabe lo que hace
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	0.445
	Sig. (bilateral)		0.001
Influyente	N	72	72
	Coefficiente de correlación	0.445	1.000
Sabe lo que hace	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Influyente” y “Sabe lo que hace” para los trabajadores de la generación X.

5.1.19 Correlación: Estimulantes – Inteligentes - Generación X

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Estimulantes e “Inteligentes” para los trabajadores de la generación X.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Estimulantes e “Inteligentes” para los trabajadores de la generación X.

Tabla 5.25

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Estimulantes – Inteligentes (Generación X) - Correlación RHO de Spearman

			Estimulantes	Inteligentes
Rho de Spearman	Estimulantes	Coefficiente de correlación	1.000	-0,122
		Sig. (bilateral)		0.308
		N	72	72
	Inteligentes	Coefficiente de correlación	-0,122	1.000
		Sig. (bilateral)	0,308	
		N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.308) es mayor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es aceptada.

Conclusión: No hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Estimulantes e “Inteligentes” para los trabajadores de la generación X.

5.1.20 Correlación: Malo – Mal pagado - Generación X

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Malo” y “Mal pagado” para los trabajadores de la generación X.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Malo” y “Mal pagado” para los trabajadores de la generación X.

Tabla 5.26

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Malo – Mal pagado (Generación X) - Correlación RHO de Spearman

			Malo	Mal pagado
Rho de Spearman	Malo	Coefficiente de correlación	1.000	0.485
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	72	72
	Mal pagado	Coefficiente de correlación	0.485	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	

N	72	72
---	----	----

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.000) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Malo” y “Mal pagado” para los trabajadores de la generación X.

5.1.21 Correlación: Rutinario –Aburrido - Generación X

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Rutinario” y “Aburrido” para los trabajadores de la generación X.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Rutinario” y “Aburrido” para los trabajadores de la generación X.

Tabla 5.27

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Malo – Mal pagado (Generación X) - Correlación RHO de Spearman

			Rutinario	Aburrido
Rho de Spearman	Rutinario	Coeficiente de correlación	1.000	0.168
		Sig. (bilateral)		0.158
		N	72	72
	Aburrido	Coeficiente de correlación	0.168	1.000
Sig. (bilateral)		0.158		
	N	72	72	

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.158) es mayor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es aceptada.

Conclusión: No hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Rutinario” y “Aburrido” para los trabajadores de la generación X.

5.1.22 Correlación: Muy bien pagado –Permite darme lujos - Generación X

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Muy bien pagado” y “Permite darme lujos” para los trabajadores de la generación X.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Muy bien pagado” y “Permite darme lujos” para los trabajadores de la generación X.

Tabla 5.28

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Muy bien pagado – Permite darme lujos (Generación X) - Correlación RHO de Spearman

			Muy bien pagado	Permite darme lujos
Rho de Spearman	Muy bien pagado	Coeficiente de correlación	1.000	0.177
		Sig. (bilateral)		0.137
		N	72	72
	Permite darme lujos	Coeficiente de correlación	0.177	1.000
		Sig. (bilateral)	0.137	
		N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.137) es mayor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: No hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Muy bien pagado” y “Permite darme lujos” para los trabajadores de la generación X.

5.1.23 Correlación: No supervisa lo suficiente – Malo - Generación X

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “No supervisa lo suficiente” y “Malo” para los trabajadores de la generación X.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “No supervisa lo suficiente” y “Malo” para los trabajadores de la generación X.

Tabla 5.29

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: No supervisa lo suficiente – Malo (Generación X) - Correlación RHO de Spearman

			No supervisa	Malo
--	--	--	--------------	------

		lo suficiente		
Rho de Spearman	No supervisa lo suficiente	Coefficiente de correlación	1.000	0.267
		Sig. (bilateral)		0.023
	Malo	N	72	72
		Coefficiente de correlación	0.267	1.000
		Sig. (bilateral)	0.023	
		N	72	72

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.023) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “No supervisa lo suficiente” y “Malo” para los trabajadores de la generación X.

5.1.24 Correlación: Responsables – Leales- Generación X

Ho: No hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Responsables” y “Leales” para los trabajadores de la generación X.

H1: Hay correlación entre la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Responsables” y “Leales” para los trabajadores de la generación X.

Tabla 5.30

Tabla de Correlación RHO de Spearman para las características: Responsables – Leales (Generación X) - Correlación RHO de Spearman

		Responsables			Leales		
Rho de Spearman	Responsables	Coefficiente de correlación	1.000				
		Sig. (bilateral)					
		N	72			72	
	Leales	Coefficiente de correlación					
		Sig. (bilateral)					
		N	72			72	

Nota. Elaboración Propia

Decisión: El p valor (0.000) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada.

Conclusión: Hay correlación en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a las características: “Responsables” y “Leales” para los trabajadores de la generación X.

Tabla 5.31*Cuadro resumen: Prueba U Mann Whitney*

Cuadro resumen: Prueba U Mann Whitney		
Pruebas	p valor	¿Hay diferencia en la valoración para los trabajadores de la generación X e Y?
General	0.001	Sí
Salario actual	0.001	Sí
Supervisión	0.007	Sí
Relación entre compañeros	0.208	No
Oportunidades de ascenso	0.001	Sí
Situación Actual	0.006	Sí

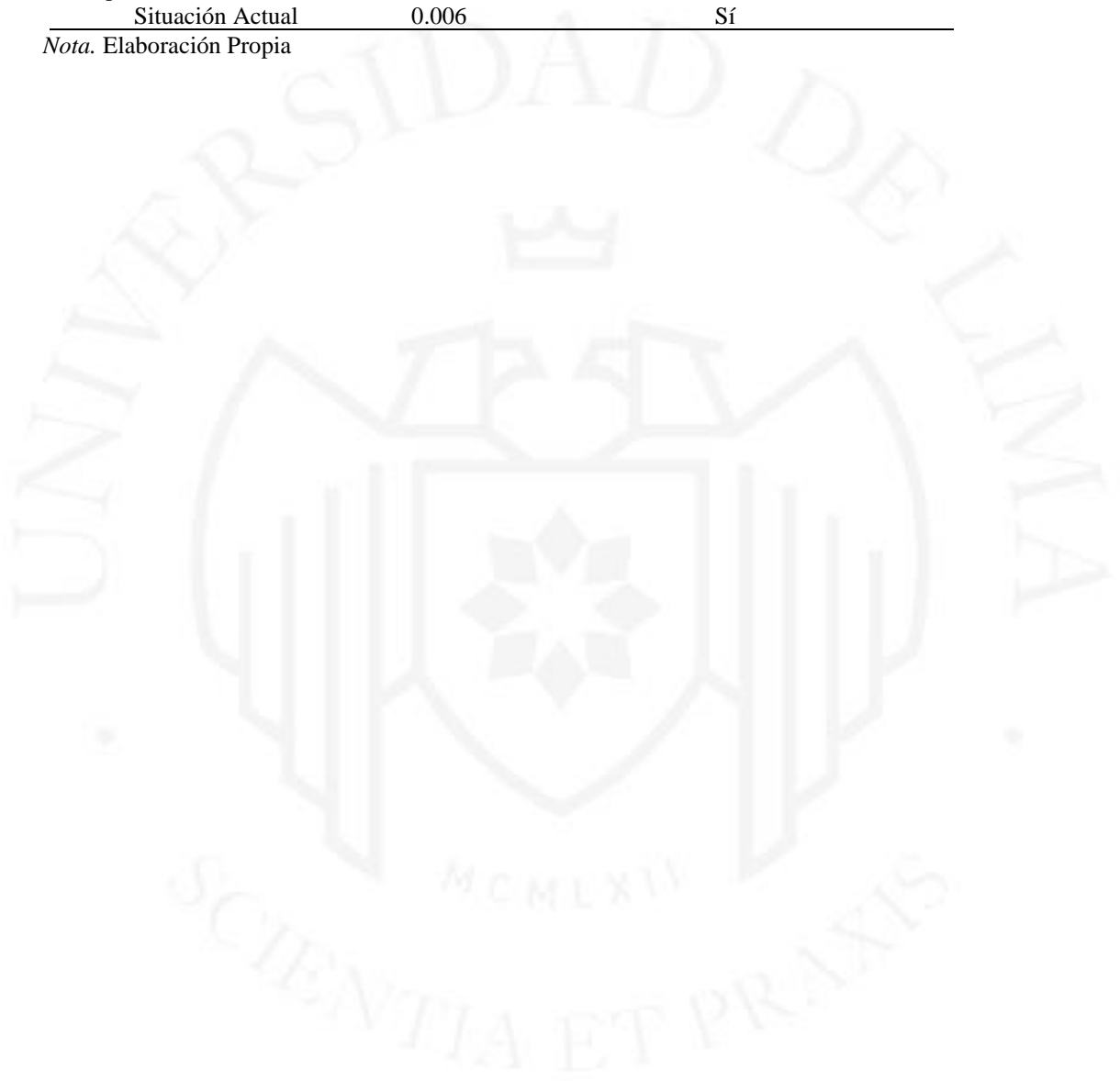
Nota. Elaboración Propia

Tabla 5.32*Cuadro resumen: Rho de Spearman*

Correlaciones	¿Hay correlación?	
	Generación Y	Generación X
Rutinario - Aburrido	Si	No
Muy bien pagado - Permite darme lujos	No	No
Buenas oportunidades para ascender - Las promociones están basadas en las habilidades de uno	Si	No
No supervisa lo suficiente - Malo	Si	Si
Responsables - Leales	No	Si
Retador - Da un sentido de realización	No	Si
Influente - Sabe lo que hace	Si	Si
Estimulantes - Inteligentes	Si	No
Malo - Mal pagado	Si	Si

Nota. Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- A nivel general, al utilizar el estadístico U de Mann Whitney, el p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada. Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral general para los trabajadores de la generación X e Y.
- De acuerdo a la dimensión observada “Salario actual”; al utilizar el estadístico U de Mann Whitney se puede observar que el p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada. Hay diferencias significativas en la valoración sobre el “Salario actual” para los trabajadores de la generación X e Y.
- De acuerdo a la dimensión: “Supervisión”; al utilizar el estadístico U de Mann Whitney se puede observar que el p valor (0.007) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada. Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a la supervisión para los trabajadores de la generación X e Y.
- Al analizar la dimensión: “Relación entre compañeros”; al utilizar el estadístico U de Mann Whitney se puede observar que el p valor (0.208) es mayor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es aceptada. No hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a la relación entre compañeros de trabajo para los trabajadores de la generación X e Y.
- Sobre la dimensión: “Oportunidades de ascenso”; al utilizar el estadístico U de Mann Whitney se puede observar que el p valor (0.001) es menor que alfa α (0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada. Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a oportunidades de ascenso para los trabajadores de la generación X e Y.
- De acuerdo a la dimensión: “Situación actual”; al utilizar el estadístico U de Mann Whitney se puede observar que el p valor (0.006) es menor que alfa α

(0.05), por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada. Hay diferencias significativas en la valoración sobre la satisfacción laboral respecto a situación actual de trabajo para los trabajadores de la generación X e Y.

- Al realizar la prueba de correlación de Spearman entre las características: “rutinario” y “aburrido”, que pertenecen a la dimensión: “Trabajo Actual”. Para los trabajadores de la generación Y, dio como resultado que si hay correlación. Es decir, los trabajadores de la generación millennial perciben que mientras que su trabajo es más rutinario, es más aburrido. Sin embargo, aplicar la misma prueba para los trabajadores de la generación X, dio como resultado que no hay correlación. Lo que quiere decir que para esta generación de trabajadores que un trabajo sea rutinario, no necesariamente quiere decir que sea aburrido.
- Al analizar la correlación entre las características: “Muy bien pagado” y “Permite darme lujos” que pertenecen a la dimensión: “Salario Actual” para los trabajadores de la generación X e Y, se obtuvo como resultado que no hay correlación. Es decir, ambas generaciones consideran que un trabajo muy bien pagado, no necesariamente permite darle lujos.
- Por un lado, al realizar la prueba de correlación de Spearman entre las características: “buenas oportunidades para ascender” y “las promociones están basadas en las habilidades de uno” que pertenecen a la dimensión: “Oportunidades de promoción”. Para los trabajadores de la generación Y, dio como resultado que sí hay correlación. Es decir, los trabajadores de la generación millennial perciben que mientras en su trabajo hay buenas oportunidades para ascender, las promociones están basadas en las habilidades de uno. Por otro lado, al aplicar la misma prueba para los trabajadores de la generación X, dio como resultado que no hay correlación. Lo que quiere decir que para esta generación de trabajadores que haya buenas oportunidades para ascender, no significa que las promociones estén basadas en las habilidades de uno.
- En el caso de las características “No supervisa lo suficiente” y “Malo” dentro de la dimensión “Supervisión”, se observa una correlación positiva para los

trabajadores de ambas generaciones. Se puede decir que consideran que un jefe que no supervisa lo suficiente impacta de manera negativa.

- En la prueba de correlación entre: “Responsables” y Leales” que pertenecen a la dimensión: “Compañeros de trabajo” se obtuvieron respuestas distintas en los trabajadores de la generación Y e X. En el primer grupo (generación Y) se obtuvo que no hay correlación. Es decir, los trabajadores de la generación Y no perciben que mientras sus compañeros sean más responsables, también son más leales. En el segundo grupo, se obtuvo que sí existe una correlación, este grupo de trabajadores percibe que mientras los trabajadores son más responsables, también son más leales.
- Para la generación X existe una correlación positiva entre las características “Retador” y “Da un sentido de realización” dentro de la dimensión “Trabajo actual”; es decir, consideran que un trabajo retador brinda un sentido de realización. Por otro lado, en el caso de los trabajadores de la generación Y, no existe correlación entre las características antes mencionadas.
- En el caso de las características “Influyente” y “Sabe lo que hace” dentro de la dimensión “Supervisión”, se observa una correlación positiva para los trabajadores de ambas generaciones. Se puede decir que consideran que un jefe que es percibido como experto en el rubro, es influyente en su equipo.
- Para las generaciones X e Y existe una correlación positiva entre las características “Malo” y “Mal pagado” dentro de la dimensión “Salario actual”; es decir, consideran que la paga que reciben es muy importante para una valoración positiva de su sueldo.

RECOMENDACIONES

- Al existir diferencias entre la valoración sobre la satisfacción laboral entre generaciones, la SUNAT debe realizar estrategias integradoras tanto para la generación X e Y para lograr sinergias y que ambas puedan converger en un ambiente laboral propicio para el crecimiento de los colaboradores y el desarrollo de la organización.
- En el caso de los trabajadores de la generación Y, se recomienda tener una comunicación abierta, brindar retroalimentación constante y programas de reconocimiento. Por otra parte, será importante para los trabajadores de esta generación que sigan desarrollándose como profesionales, por ello es preciso habilitar cursos y programas de formación. Por otra parte, el enriquecimiento del puesto es una estrategia que se propone realizar especialmente para los trabajadores de la generación X, quienes ya cuentan con más experiencia y tienen la capacidad para controlar la planeación y ejecución de su trabajo. Esto traería como beneficio que los trabajadores sientan mayor libertad e independencia, lo cual aumentaría su satisfacción laboral.
- Se recomienda poner énfasis en el salario de los trabajadores, los resultados demostraron que para los trabajadores de la generación X e Y, la suma que reciben es muy importante para una valoración positiva de su sueldo. En el caso de la generación Y, un 39% de los encuestados considera que el sueldo es menos de lo que merece; a diferencia de la generación X donde la cifra asciende a 60%. Se recomienda realizar investigaciones periódicas anuales para brindar salarios competitivos acordes con lo que ofrece el mercado, teniendo en cuenta el nivel de competencias, formación requerida en el puesto y antigüedad en la organización. De esta forma, se pueda recompensar el esfuerzo de los trabajadores y éstos se sientan satisfechos. Asimismo, el plan de compensaciones debe contemplar pagos complementarios como bonos por cumplimiento de metas, esto motivaría a los trabajadores de la generación Y ya que al ser más jóvenes, en su mayoría ocupan puestos de menor rango y por lo tanto, su escala de salario es más bajo.

- En el caso de la dimensión: “Oportunidades de promoción”, existen diferentes percepciones para ambas generaciones. De acuerdo al cuestionario, 86% de los colaboradores de la generación X considera que no hay buenas probabilidades de ascender y en el caso de la generación Y, es de un 49%. Se recomienda: 1. Realizar planes de línea de carrera dentro de cada área de la organización. 2. Definir tipos de roles en la organización e identificar los puestos clave. 3. Identificar el talento y evaluar al personal. 4. Realizar planes de desarrollo acompañados de capacitación.
- En el caso de la dimensión “Supervisión”, se percibe una diferencia significativa de ambas generaciones respecto a su valoración. Además, al realizar la prueba de correlación de Spearman entre las características “No supervisa lo suficiente” y “Malo”, se observa una correlación positiva para los trabajadores de ambas generaciones. Para potenciar y mejorar la forma de supervisar de los colaboradores, se recomienda implementar evaluaciones de desempeño 360, donde el colaborador será evaluado por el superior, pares y subordinados. De esta manera, podrá tener una mejor visión sobre qué aspectos necesita desarrollar. De igual manera, se pueden implementar capacitaciones y seminarios en temas de trabajo en equipo y comunicación asertiva para reforzar un liderazgo que considere las brechas generacionales existentes y las características y motivaciones de cada una.
- Según los resultados obtenidos en la encuesta, un 40% de trabajadores de la generación X percibe que su trabajo es “Rutinario”. Para evitar que un trabajo se torne rutinario, se recomienda implementar dentro la cultura organizacional las siguientes acciones: concursos de mejora continua y puestos híbridos post pandemia.
- Sobre los concursos de mejora continua, estos son una herramienta que se usa en las organizaciones para recibir propuestas sobre cómo ahorrar costos y hacer procesos más eficientes; explota la capacidad creativa y de trabajo en equipo entre los colaboradores. Esto se podría dar a nivel de cada área y los equipos podrían estar conformados equitativamente por trabajadores de las diferentes generaciones. Respecto a los puestos híbridos, estos son un modelo de trabajo que se ha tornado fundamental en el contexto de pandemia de

COVID-19. En un futuro postpandemia es importante que la SUNAT realice una evaluación exhaustiva sobre las funciones y actividades de los puestos tomando en cuenta la opinión de los trabajadores y decidir cuáles pueden laborar de forma híbrida o remota. El objetivo principal es equilibrar las necesidades individuales de cada trabajador con la productividad y objetivos de la organización.

- Asimismo, para lograr sinergias entre colaboradores de generaciones diferentes se recomienda implementar la herramienta del Mentoring dentro de la organización. Un mentor es el trabajador de mayor expertise quien se encargará de transmitir su experiencia y conocimientos al mentoreado y guiarlo para alcanzar una serie de objetivos dentro de su área de interés. Todo ello, mediante una previa capacitación del mentor, un plan y objetivos definidos. Dentro de los beneficios que traerá para la empresa es que brindará un punto de contacto entre dos trabajadores de distintas generaciones que mejorará la comunicación interna y cada uno podrá aprender del otro e intercambiar ideas y perspectivas. Igualmente, se podrá fidelizar al mentor porque desarrollará habilidades de liderazgo y al aprendiz porque percibirá que la empresa apuesta por él y su desarrollo dentro de la organización. Por último, en el largo plazo se beneficiará la empresa al tener colaboradores más preparados y motivados.

REFERENCIAS

- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n1/v24n1a02.pdf>
- Amador, O. (9 de Julio de 2013). *Gestiópolis*. Obtenido de Teoría de los dos factores de Herzberg: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Avello, R. (7 de Abril de 2017). *Principales tipos de Limitaciones*. doi:<https://doi.org/10.3916/escuela-de-autores-037>
- Begazo, J., & Fernandez, W. (2015). Los Millennials Peruanos: Características y Proyecciones De Vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18-II(36), 9-15. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- De La Cruz, C. (2015). *Millennials en el Perú: una generación con grandes oportunidades laborales*. Obtenido de <https://btpucp.pucp.edu.pe/noticias/reportaje/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Pearson.
- Fleitas, J. (17 de Noviembre de 2017). *El difícil desafío de los “millennials”, hoy*. Obtenido de ProQuest: <https://www.proquest.com/docview/1968943375?pq-origsite=summon&accountid=45277>
- García, J. (24 de Febrero de 2016). La brecha entre los jóvenes y su empresa. *Cinco días*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/02/23/sentidos/1456256849_622032.html
- Hinojosa, J., & Rogelio, C. A. (2019). Satisfacción laboral: diferencias generacionales. En J. Maldonado, *Tendencias en la Administración de Recursos Humanos, la Gestión Pública en la Globalización* (págs. 115-122). Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jessica-Ivonne-Hinojosa-Lopez/publication/342318006_Satisfaccion_laboral_diferencias_generacionales/links/5eed1e9c458515814a6ec1ef/Satisfaccion-laboral-diferencias-generacionales.pdf
- Howe, R., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.

- Maldonado-Radillo, S., Ramírez, M., García, B., & Chairez, A. (2017). Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública. *Conciencia Tecnológica*(47), 12-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/944/94431297002.pdf>
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. . *Horiz Med* , 17, 42-52. doi:<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo [Tesis de postgrado]*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Ogg, J. (March de 2006). *The Baby Boomer Generation and the Birth Cohort of 1945-1954: a European perspective* . Obtenido de The Young Foundation: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf
- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Generales*, 34(146), 3-18. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232018000100003&script=sci_abstract&tlng=es
- Quispe, R. & Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios*, 10(2), 64–83. doi: <https://doi.org/10.17162/au.v10i2.442>
- Redacción E3. (15 de Febrero de 2021). *Cómo aplicar la Teoría de McClelland a la organización*. Obtenido de E3: <https://economia3.com/como-aplicar-la-teoria-de-mcclelland-la-organizacion/>
- RevueLto-Taboada, L. (Setiembre de 2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. doi:<http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2012). *Administración*. Ciudad de México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Roberts, J., & Manolis, C. (Noviembre de 2000). Baby Boomers and Busters: An Exploratory Investigation of Attitudes Toward Marketing, Advertising and Consumerism. *Journal of Consumer Marketing*, 17(6), 481-497. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/235307788_Baby_Boomers_and_Busters_An_Exploratory_Investigation_of_Attitudes_Toward_Marketing_Advertising_and_Consumerism

SUNAT. (2020). *Estadístico De Personal Octubre 2020*. Obtenido de SUNAT: https://www.sunat.gob.pe/cuentassunat/rrhh/estadisticaPersonal/2020/estadist-personal_octubre.pdf

SUNAT. (2021). Quiénes somos. Obtenido de SUNAT: <https://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/estructuraorganizacional.html>

Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand Mc Nally & Company

Torres, R. (Mayo de 2018). *Foco Consultores*. Obtenido de Motivación laboral: ¿Por qué un equipo se desmotiva? causas y consecuencias: <https://fococonsultores.es/causas-y-consecuencias-falta-motivacion-laboral/>

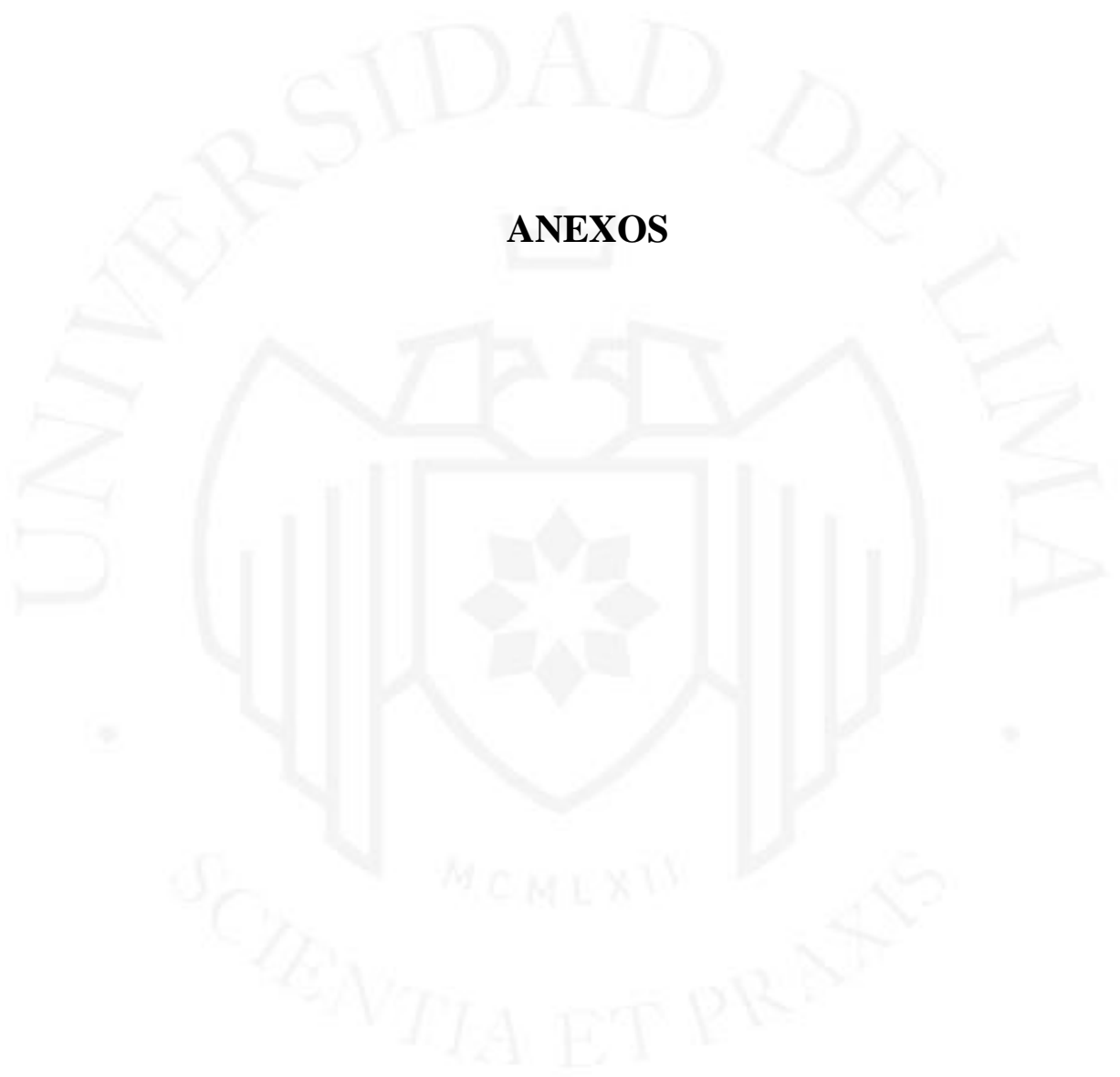
Uribe, D. (2015). El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Laboral. *Revista Interamericana de psicología Ocupacional*, 34(1). doi:10.21772/ripo.v34n1a04

Vargas, M. (11 de Junio de 2016). *'Millennials' son fieles a trabajos con sentido*. Obtenido de La Nación: <https://www.nacion.com/ciencia/salud/millennials-son-fieles-a-trabajos-con-sentido/DPSG6QDH7JAIVE7S2LOLPEA4FE/story/>

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7a. ed.)*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México, D.F.: Pearson Education. Prentice Hall.
- Olivares, M. (2012). *El Compromiso Organizacional Y la Satisfacción Laboral*. Editorial Académica Española.
- Olivo, R. (2016). *El Índice de Satisfacción Laboral: ¿Como Diseñarlo, Aplicarlo e Interpretarlo?* CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Acosta, M. (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Universidad Juárez del Estado de Durango.

ANEXOS



Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Operacionalización de las variables

Variables			
Variable Dependiente	Indicador VD	Variables independientes	Indicador VI
Satisfacción laboral de los trabajadores de las generaciones X e Y en la SUNAT VD	Evaluación de Satisfacción Laboral	Trabajo en el empleo actual	Evaluación de Satisfacción Laboral
		Sueldo Actual	Evaluación de Satisfacción Laboral
		Oportunidad de ascenso	Evaluación de Satisfacción Laboral
		Supervisión	Evaluación de Satisfacción Laboral
		Compañeros de trabajo	Evaluación de Satisfacción Laboral

Nota. Elaboración Propia

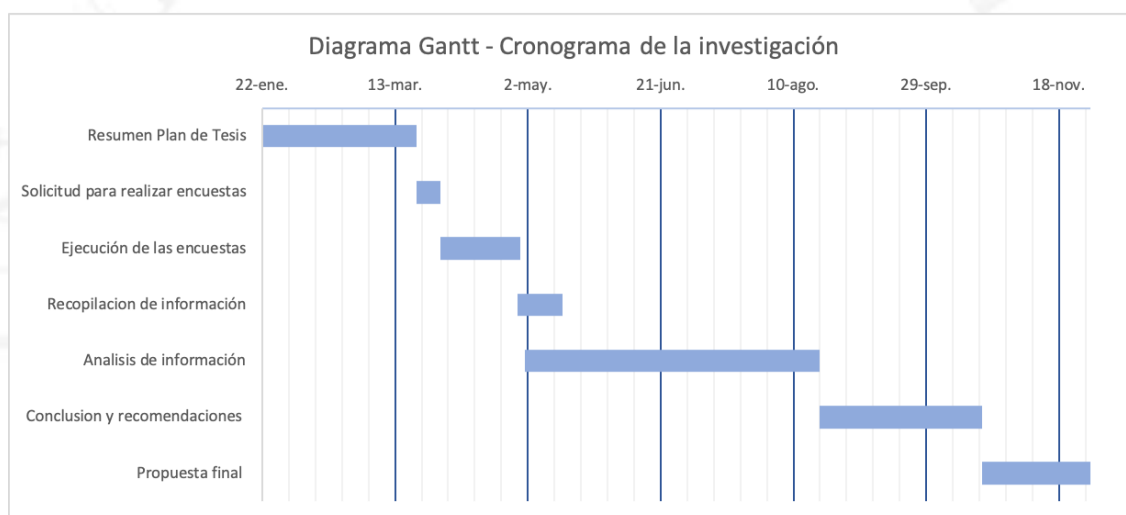
Anexo 2. Matriz de consistencia

	Problema		Objetivos		Hipótesis
PG	¿Cuáles son las diferencias en los factores de satisfacción laboral entre los trabajadores de la generación X e Y?	OG	Determinar si existen diferencias de factores de satisfacción laboral entre los trabajadores de la generación X e Y.	HG	Existen diferencias significativas en los factores de satisfacción laboral entre las dos generaciones elegidas para esta investigación (generación X e Y)
PE1	¿En qué medida la satisfacción con el trabajo actual afecta a la motivación de los trabajadores X e Y?	O1	Determinar el impacto de la satisfacción con el trabajo actual en la satisfacción laboral de los trabajadores de la generación X e Y.	HE1	La Naturaleza del trabajo influye de manera diferente en los trabajadores de la generación X e Y.
PE2	¿En qué medida el sueldo actual afecta a la motivación de los trabajadores de la generación X e Y	O2	Determinar el impacto del liderazgo transformacional en la motivación de los trabajadores de la generación X e Y.	HE2	El sueldo actual influye de manera diferente en los trabajadores de la generación X e Y.
PE3	¿En qué medida la oportunidad de ascenso afecta a la motivación de los trabajadores de la generación X e Y?	O3	Determinar el impacto de la flexibilidad laboral en la motivación de los trabajadores de la generación X e Y.	HE3	La oportunidad de ascenso influye de manera diferente en los trabajadores de la generación X e Y.
PE4	¿En qué medida la supervisión afecta a la motivación de los trabajadores de la generación X e Y?	O4	Determinar el impacto del clima laboral en la motivación de los trabajadores de la generación X e Y.	HE4	La supervisión es un factor que influye de manera diferente en los trabajadores de la generación X e Y.
PE5	¿En qué medida la relación con los compañeros de trabajo afecta a los trabajadores de la generación X e Y?	O5	Determinar el impacto de la línea de carrera en la motivación de los trabajadores de la generación X e Y.	HE5	La relación con los compañeros de trabajo es un factor que influye de manera diferente en los trabajadores de la generación X e Y.

Nota. Elaboración Propia

Anexo 3. Cronograma y presupuesto de la investigación

Nombre de la actividad	Fecha de inicio	Fecha fin	Duración en días	Duración en semanas
Resumen Plan de Tesis	22-ene.	21-mar.	58	8.29
Solicitud para realizar encuestas	21-mar.	30-mar.	9	1.29
Ejecución de las encuestas	30-mar.	29-abr.	30	4.29
Recopilación de información	28-abr.	15-may.	17	2.43
Análisis de información	1-may.	20-ago.	111	15.9
Conclusión y recomendaciones	20-ago.	20-oct.	61	8.7
Propuesta final	20-oct.	30-nov.	41	5.9



	Concepto	Monto
Materiales de escritorio y libros	Hojas bond	50
	Libros	100
	Costo total de materiales	150
Costos Indirectos	Internet	200
	Llamadas	100
	Transporte	50
	Costo total indirecto	350
Costo total		500

Anexo 4. Instrumentos de la investigación - Encuesta de factores de satisfacción laboral – SUNAT

Preguntas de control

A. Año de nacimiento

- Desde 1965 a 1979
- Antes de 1965 (Terminar encuesta)
- Del 2000 en adelante (Terminar encuesta)
- Desde 1980 a 2000

B. Sexo

- Masculino
- Femenino

C. Carrera que estudió

- Contabilidad
- Ingeniería industrial
- Derecho
- Administración
- Otro

D. Antigüedad en la empresa

- Menos de 5 años
- De 5 a 10 años
- 10 a 20 años
- 20 años a más

E. Nivel de puesto (Si eres directivo y a la vez especialista, marcar directivo)

- Practicante profesional
- Analista

- Especialista 1 al 3
- Especialista 4 al 6
- Directivo
- Asesor de la Alta Dirección
- Intendente nacional

F. Área al que pertenece

- Administrativa
- Jurídica
- Recaudación
- Servicios
- Auditoría
- Aduanas
- Informática
- Investigación de estudios económicos
- Desarrollo estratégico
- Planeamiento y control

G. Nivel de estudio

- Estudio técnico completo
- Egresado
- Bachiller
- Licenciado/Titulado
- Doctorado

Indicaciones para desarrollar la encuesta de satisfacción laboral:

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque las respuestas que mejor reflejen su opinión sobre el tema consultado.

Para cada enunciado marque: "Sí", en caso esté de acuerdo con la palabra; "No", en caso no esté de acuerdo o "?", en caso no pudiera decidirse. (No dejar opciones en blanco).

1. Tomando en cuenta: LAS CARACTERÍSTICAS DE SU TRABAJO ACTUAL:

	SÍ	NO	?
Fascinante			
Rutinario			
Satisfactorio			
Aburrido			
Bueno			
Creativo			
Respetado			
Caluroso			
Agradable			
Útil			
Cansador			
Saludable			
Retador			
De pie			
Frustrante			
Simple			
Interminable			
Da un sentido de realización			

2. Tomando en cuenta: EL SALARIO ACTUAL:

	SÍ	NO	?
El sueldo es suficiente como para cubrir los gastos normales			
El sueldo permite darme lujos			
A duras penas se vive del sueldo			
Malo			
Inseguro			
Menos de lo que merezco			
Muy bien pagado			
Mal pagado			

3. Tomando en cuenta: LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN:

	SÍ	NO	?
Buenas oportunidades para ascender			
Oportunidades algo limitadas			
Las promociones están basadas en las habilidades de uno			
Trabajo sin futuro			
Buenas probabilidades como para ascender			

El sistema de promoción es injusto			
Ascensos poco frecuentes			
Las promociones son regulares			
Bastantes buenas probabilidades como para ascender			

4. Tomando en cuenta: LA SUPERVISIÓN EN EL TRABAJO ACTUAL:

	SÍ	NO	?
Me pide mi opinión			
Difícil de complacer			
Descortés			
Trabajo sin futuro			
Alaba el trabajo bien hecho			
Tiene tacto			
Influyente			
Al día			
No supervisa lo suficiente			
Irritable			
Me dice como ando			
Molesto			
Terco			
Sabe lo que hace			

Malo			
Inteligente			
Me deja hacer las cosas por mi cuenta			
Esta cerca cuando se le necesita			
Flojo			

5. Tomando en cuenta: LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO:

	SÍ	NO	?
Estimulantes			
Aburridos			
Lentos			
Ambiciosos			
Estúpidos			
Responsables			
Influyente			
Rápidos			
Inteligentes			
Hacen enemigos fácilmente			
Hablan demasiado			
Vivos			
Flojos			
Desagradables			
Sin privacidad			

Activos			
Intereses limitados			
Leales			
Difíciles de conocer			



Anexo 5. Validez - Confiabilidad de los instrumentos

El instrumento que se usará para esta investigación es una encuesta llamada: Job Descriptive Index (JDI), esta encuesta es una de las medidas de satisfacción laboral más usadas en diversos estudios debido a que ya está validada y resultados obtenidos son sólidos. Esta encuesta se divide en 5 aspectos que toda organización posee: Trabajo actual, salario actual, oportunidades de ascenso, supervisión y compañeros de trabajo. (Smith, Kendall, & Hulin, 1969)

La validez y confiabilidad de este instrumento fue probado en otras investigaciones. En primer lugar, la primera investigación fue realizada a estudiantes universitarios que tienen un trabajo completo durante al menos dos meses. Se aplicó el método triádico, es decir, los encuestados llenaron el cuestionario 3 veces, haciendo referencia a 3 variables:

1. El trabajo actual
2. El trabajo que desean tener
3. El trabajo que no desean tener

En esta fase de validación solo se contemplaba 4 dimensiones (trabajo, salario y oportunidades de ascenso, supervisión y compañeros de trabajo). El resultado de esta investigación fue desfavorable ya que se concluyó que el método de evaluación probado no era más efectivo que el método directo de análisis del trabajo actual. (Smith, Kendall, & Hulin, 1969)

El segundo estudio fue realizado a 80 trabajadores agrícolas seleccionados de forma aleatoria. En esta oportunidad se contempló las mismas variables que el estudio anterior, pero con una nueva escala llamada: "Face scale", en la cual se tenía que marcar la expresión con la que mejor se identificaban con respecto a su trabajo. (Smith, Kendall, & Hulin, 1969). Este estudio tuvo el mismo resultado, el método directo mostró ser más efectivo y también se identificó que el método triádico no agrega mayor información al estudio de satisfacción laboral (Smith, Kendall, & Hulin, 1969)

El tercer estudio tuvo resultados positivos con respecto al método de evaluación utilizado. Esta vez, el cuestionario tuvo 5 escalas finales:

1. Trabajo Actual
2. Salario Actual
3. Oportunidades de promoción
4. Supervisión
5. Compañeros de trabajo

Se aplicó a 81 trabajadores de dos plantas de fabricación electrónica y se llegó a conclusión que si es posible medir la satisfacción laboral usando escalas que midan los aspectos de la satisfacción por separado.

Finalmente, en la cuarta investigación se tomó en cuenta los 72 ítems agrupados en 5 escalas como la usada en la presente investigación. La población de estudio fueron 80 trabajadores de un banco y como resultado se llegó a la conclusión final de que los trabajadores responden de forma distinta a ciertos aspectos específicos del trabajo y que es preciso separar en escalas distintas cada aspecto para evaluar de una forma completa la satisfacción laboral (Smith, Kendall, & Hulin, 1969)

Anexo 6. Entrevista a gerente de recursos humanos: Mariella Cafferata

1. ¿Cómo miden la satisfacción laboral?

Se aplica una encuesta de clima laboral a nivel nacional para todos los colaboradores cada 2 años. (La última encuesta fue en agosto del 2020 y la siguiente será en 2022).

2. ¿Tiene en consideración la brecha generacional para motivar a sus trabajadores?

En la encuesta general de clima laboral se hacen cálculo de los diferentes índices de satisfacción tomando en cuenta como variable al rango etario. Si en los resultados de la encuesta se concluye que algún rango etario tiene algún factor en un nivel distinto a los demás grupos, se plantearían estrategias dirigidas a ese rango etario. En la última encuesta no se ha notado un comportamiento marcadamente distinto.

La SUNAT tiene once mil colaboradores, también se ha analizado los resultados desglosados o desagregados. No se puede generalizar al total de trabajadores.

Se ha desglosado por zonas y por áreas para poder analizar los resultados de una forma más profunda y se han hecho planes de clima laboral segmentados, para que de ese modo se pueda atender a cada grupo de una forma más personalizada.

El comportamiento no se ha visto marcado por un tema de edad. Si no, los diferentes factores que varían de un área a otra.

Para el tema etario, se ha analizado los resultados de la encuesta en 4 grupos:

- -18 a 25 años
- -26 a 35 años
- -36 a 50 años
- -más de 50 años

En general los resultados de satisfacción laboral son buenos. El índice de satisfacción está en un rango de fortaleza. Sin embargo, se podría decir que entre más jóvenes son, mejor índice de satisfacción tiene. Posiblemente porque en general los jóvenes son más entusiastas y con más energía.

En temas de compensación, los más jóvenes son los más satisfechos. Posiblemente porque no tienen carga familiar. Posiblemente también viven con familiares y por ende, no tienen muchos gastos en general.

En el tema del reconocimiento, se puede decir que los trabajadores con mayor edad necesitan que haya algún tipo de reconocimiento para sentirse motivados a diferencia de los jóvenes que tienen un componente de automotivación.

En la encuesta de satisfacción de la SUNAT se mide 12 factores:

1. Liderazgo
2. Trabajo en equipo
3. Formación
4. Compensación
5. Equidad
6. Condiciones de trabajo
7. Organización del trabajo
8. Reconocimiento
9. Servicio
10. Identidad
11. Relaciones Interpersonales
12. Innovación y Digitalización

En la SUNAT no hay un plan específico por edad, se enfocan más en atender con planes ad hoc a las áreas de una forma personalizada y segmentada. Sin embargo,

si se ha hecho planes transversales para los factores que salieron con menor puntuación, como lo es el reconocimiento.

Los mayores son los que tienen un puntaje no tan alto. Sin embargo, se busca hacer un plan para que todos sean beneficiados. Por lo general, se ha atendido

directamente con cada jefe de área y con los psicólogos de clima laboral que han elaborado planes personalizados.

3. Según su perspectiva, ¿Cómo afectó el COVID 19 a la satisfacción laboral?

La encuesta de clima laboral se realizó en agosto del 2020, después de 5 meses de haberse iniciado la pandemia. El 60% de los trabajadores hizo trabajo remoto, un porcentaje en trabajo mixto y un bajo porcentaje en trabajo presencial. Nunca se pudo parar el trabajo presencial ya que la SUNAT ofrece servicios que eran imprescindibles para que el país siga adelante, sobre todo el tema del comercio exterior y aduana.

Siendo la encuesta en plena pandemia, los resultados fueron bastante buenos. El índice general de satisfacción fue de 83% (Rango Fortaleza a partir de 76%).

La pandemia afectó a nivel psicológico a algunos colaboradores. La ansiedad, el temor a contagiarse, el aislamiento social, la incertidumbre fueron temas de nivel emocional que afectaron a los trabajadores. La SUNAT tomó acciones con mucha empatía hacia los trabajadores, poniendo en primer lugar la salud y la seguridad laboral de todos.

Además de tener todos los protocolos que la ley exigía, se implementó una línea telefónica de ayuda psicológica gratuita. Donde los trabajadores podían hablar con psicólogo, también se hicieron charlas y talleres sobre preservar y reconocer emociones, de ayuda grupal, de salud y bienestar físico, pausas activas, tai chi..etc.

La disposición desde la alta dirección fue que toda función que no requiere que el trabajador esté físicamente en los establecimientos de la institución, sea remoto. Esta política fue ampliamente agradecida por los colaboradores. Reflejo de tal agradecimiento fue la buena calificación en la encuesta de clima laboral.

4. ¿Qué herramientas utiliza La SUNAT para motivar a sus colaboradores?

Se tiene diversas formas de reconocimiento. Por un lado, hay un reconocimiento formal que se llama: Legajo, en el cual es una ficha en la que se encuentra todo el historial del trabajador en la institución. Si hay algún reconocimiento particular de un colaborador, ingresa a su legajo.

Otra forma de reconocimiento es el que se da día a día. En el cual los jefes le dan feedback valorativo a sus trabajadores de su equipo. Hay programas de capacitaciones para directivos sobre cómo dar feedback a su equipo para que sea eficiente. Dentro del feedback está el reconocimiento.

También se busca la visibilidad de los colaboradores que han hecho bien las cosas, en esas últimas semanas enmarcado en el bicentenario, la SUNAT tenía 6 proyectos que reflejaban la digitalización de los procesos y atención al usuario, en la que los expositores eran los propios colaboradores involucrados en el proyecto.

Se busca que los colaboradores tengan participación activa y que esto sea un reconocimiento ya que los colaboradores exponen su buen trabajo con orgullo ante sus compañeros. El año pasado se hizo esto con unos proyectos que ganaron una certificación ISO, fueron 7 productos y servicios de la SUNAT que se certificaron.

Con esto se buscan que todo el equipo que trabajo en el proyecto se siente reconocido, no solo los jefes o gerentes.

También se está trabajado en una APP de reconocimiento, que por el momento está en marcha blanca y se implementó en una de las intendencias que son aproximadamente 600 colaboradores. Consiste en tener un módulo dentro de Microsoft temas, en el que todos los compañeros y jefes pueden darse palabras de aliento, motivación, agradecimiento entre ellos. Todos pueden entrar a este módulo y ver que te reconocieron. El reconocimiento puede darse en todos los niveles: de jefe a subordinado, subordinado a jefe o entre compañeros.

Los talleres de apoyo emocional, motivación y comunicación también son una forma de reconocer a los colaboradores y acompañarlos en el proceso de aprendizaje.

5. ¿Son frecuentes las oportunidades de ascenso en la SUNAT?

El termino frecuente es relativo. Este año se llevó a cabo un concurso de mérito interno para postular a diferentes plazas. Se concursaron aproximadamente 500 plazas a nivel nacional, donde todos los colaboradores del régimen 728 podían postular. Por ejemplo, si un trabajador es especialista 1 ve la oportunidad de una plaza de especialista 2 y posee todas las características que se necesita puede postular y ganar la plaza. Se busca que el

concurso sea lo más transparente posible para que demuestre que es el reflejo de la meritocracia.

Se podría decir que la frecuencia de ascenso depende de la disponibilidad de plazas.



VERSIÓN FINAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	7%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	eprints.ucm.es Fuente de Internet	<1%
6	www.abc.com.py Fuente de Internet	<1%
7	www.esade.edu Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
9	docplayer.es Fuente de Internet	<1%

10	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
11	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
12	revistas.ceipa.edu.co Fuente de Internet	<1 %
13	biblioteca2.ucab.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	eprints.uanl.mx Fuente de Internet	<1 %
18	udi.edu.co Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
21	cincodias.elpais.com Fuente de Internet	<1 %

22	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
26	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
27	revistas.unica.cu Fuente de Internet	<1 %
28	apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
30	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
31	es.unionpedia.org Fuente de Internet	<1 %
32	explora.unex.es Fuente de Internet	<1 %
33	issuu.com Fuente de Internet	<1 %

34	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
35	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
37	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Trabajo del estudiante	<1 %
38	repositorio.uasb.edu.bo:8080 Fuente de Internet	<1 %
39	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
40	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %
41	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Activo