



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Psicología

**Rotación de Personal y Satisfacción Laboral
en la Generación X y la Generación Y**

T E S I S

Que para obtener el título de:

Licenciada en Psicología

Presenta:

Angélica Ainoha Sotomayor Vidales

Directora: Lic. Adriana Gpe. Martínez Pérez
Revisor: Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez

Ciudad Universitaria, 2015.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi madre, mi mayor inspiración y mi roca en todo momento, sin tu apoyo, sacrificios y amor nada de esto sería posible, tú sembraste en mí el amor por nuestra alma máter. Te amo mamita.

A la mejor abuela del mundo, mi Tatuchina, sé que nos acompañas siempre, la matriarca de las Sotomayor-Vidales-Breceda. Gracias a todas, las quiero.

Mi Poncho, me has enseñado a Amar y a disfrutar de la perfección de nuestras imperfecciones. Gracias por inspirarme con tu ejemplo diario a ser la mejor versión de mí misma. Junto a ti siempre mi amor.

A mi tía Carmen María, gracias por siempre creer en mí, y por compartirme el amor de tu mamá, mi tía Luisita, tan llena de luz que siempre brillará en nuestros corazones.

A mis amigos, Ustedes son la Familia que yo elegí.

Gracias a todos por su amor y paciencia infinitos, incluso en los momentos de oscuridad.

Los amo.

A mi Directora de Tesis, Lic. Adriana Guadalupe Martínez Pérez, a mi Revisor, Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez y mis sinodales, Mtra. Mirna Valle, Lic. Juan Varela y Lic. Carlos Soto, por todo su apoyo y enseñanzas, no sólo en la elaboración de este trabajo, sino a lo largo de mi formación profesional.

Angélica.

“La vida es ardua. La vida es una lucha. La vida es como ir a la escuela; recibimos muchas lecciones. Cuanto más aprendemos, más difíciles se ponen las lecciones.”
— Elisabeth Kübler-Ross, *The Wheel of Life: A Memoir of Living and Dying*

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 4 |
| Resumen | 6 |
| Capítulo 1 La satisfacción laboral | 8 |
| 1.1. Antecedentes de la satisfacción laboral..... | 8 |
| 1.2. Definición de la satisfacción laboral | 17 |
| 1.3. Indicadores de satisfacción laboral | 20 |
| 1.4. Factores vinculados con la satisfacción laboral. | 25 |
| 1.4.1 La rotación de personal..... | 25 |
| 1.4.2 Intención de rotación de personal..... | 29 |
| Capítulo 2 La generación Y (Millennials)..... | 33 |
| 2.1. Antecedentes | 33 |
| 2.2. Características sociodemográficas de la generación Y | 37 |
| 2.3. Perfil laboral de la generación Y en México..... | 42 |
| Capítulo 3 Metodología | 46 |
| 3.1. Justificación y Planteamiento del Problema..... | 46 |
| 3.2. Objetivos..... | 47 |
| 3.2.1. General..... | 47 |
| 3.2.2. Específicos..... | 47 |
| 3.3 Hipótesis correlacional | 48 |
| 3.4. Variables | 48 |
| 3.4.1 Definiciones conceptuales | 48 |
| 3.4.2. Definiciones operacionales..... | 48 |
| 3.5. Tipo de estudio | 49 |
| 3.6. Participantes | 49 |
| 3.7. Tipo de muestra | 49 |
| 3.8. Tipo de diseño | 50 |
| 3.9. Instrumento..... | 50 |
| 3.10. Procedimiento general | 51 |
| Resultados..... | 56 |
| Discusión | 66 |
| Conclusiones..... | 71 |
| Limitaciones y Sugerencias | 73 |

| | |
|-------------------|--------------------------------------|
| Referencias | 76 |
| Anexos | ¡Error! Marcador no definido. |

Introducción

Vivimos en un mundo que muy pronto será dominado por Millennials. Si bien no todas las marcas vanguardistas de nuestra época están lideradas por hombres y mujeres pertenecientes a esta generación, sí es posible notar cómo los esfuerzos de las grandes compañías se dirigen hacia ellos. Ya sea para tenerlos como clientes o para hacerlos formar parte de su nómina, aún a sabiendas de que ellos se rehúsan a tener un empleo tradicional, las compañías están reconociendo su poder adquisitivo y su capacidad de desplegar sus competencias características; capacidad multitareas, una gran efectividad, capacidad de innovación, dominio de redes sociales y tecnologías de la información, por mencionar sólo algunas. Ellos además, están dispuestos a aprender de los Baby Boomers, reconocen su experiencia y conocimiento, pero quieren hacerlo a su modo, en entornos estimulantes y enriquecedores. Por ello las empresas invierten anualmente millones de dólares al año para capacitarlos, pues más de la mitad de los ejecutivos está consciente de la necesidad de emplearlos para poder completar su plantilla laboral, lo cual les traerá una importante retribución siempre y cuando sus jóvenes empleados se sientan reconocidos y encuentren ciertas libertades en sus labores diarias.

Sin embargo, los empleadores se enfrentan también a una faceta de los Millennials un tanto problemática: son más propensos a cambiar de empleo con facilidad e incluso a buscar independizarse de lo que ellos perciben como un yugo, llevándolos a desvincularse de empresas paternalistas que cada vez más se ven forzadas a adoptar nuevas prácticas para atraerlos e intentar retenerlos, ayudándoles a innovar atrayendo a nuevos clientes de su misma generación para convertirlos en consumidores de sus productos y servicios, al ser un mercado muy jugoso, el cual a nivel mundial tiene una tasa de ahorro negativa, asociada al alto consumismo manifestado por la joven generación Y.

Es por esto que la presente tesis intenta hacer una aproximación, a través de una investigación exploratoria sobre la satisfacción laboral que presenta la generación Y, comparándola con su predecesora, la generación X, con la finalidad de abrir una puerta que nos permita identificar si esta nueva generación está satisfecha o no al formar parte de la población asalariada, y que la brecha existente de donde nacen preguntas como: ¿Qué quieren los Millennials?, ¿Qué aportan a una Organización? y ¿Qué es lo que los hace quedarse en un empleo, y qué los lleva a renunciar? pueda hacerse gradualmente más corta por medio de investigaciones serias y sin sesgos.

Resumen

El presente trabajo constituye una investigación exploratoria en donde se analizó la satisfacción laboral de una muestra aleatoria de 100 personas perteneciente a dos cohortes distintas: la generación X y la generación Y de una misma empresa.

Se encontró una satisfacción laboral de 116 en la generación X que conforme al instrumento representa una satisfacción laboral regular, y un puntaje de 110 en la generación Y (insatisfacción laboral parcial), utilizando la Escala de Satisfacción Laboral de Acata (2014). Se encontró que en los factores “Desarrollo Personal” y “Relación con la autoridad” hay una diferencia significativa entre ambas generaciones. Se comparó además la satisfacción entre el género femenino y el masculino, encontrando que dentro de la muestra, la diferencia significativa entre hombres y mujeres se refiere a los factores “Beneficios Laborales y/o Remunerativos” y “Relación con la autoridad”.

Se concluyó la relevancia de realizar un estudio longitudinal para dar seguimiento a muestras independientes de cada generación para poder analizar las razones por las que abandonan la organización mediante una encuesta de salida, ya que se pretendía medir los índices de rotación de personal para cada generación, ante lo cual se encontró una dificultad para encontrar una forma fiable de medir la rotación, que permitiera hacer una comparación entre las muestras. La solución propuesta está limitada por el difícil acceso a este tipo de información sensible, el alto costo de un estudio de este tipo, y la baja participación de los empleados en encuestas de salida.

Palabras clave: satisfacción laboral, generación Y, generación X, desarrollo personal ocupacional, Millennials, intención de rotación.

Abstract

This paper depicts the results of an exploratory research that analyzed job satisfaction of a simple random sample, consisting of 100 employees from 2 different cohorts, X Geners and Millennials.

Amongst generation X, the total job satisfaction rated 116, against the figure for Generation Y, which was 110, using the Escala de Satisfacción Laboral from Acata (2014). According to the instrument, job satisfaction for both generations is ranked as Regular. However, a more detailed analysis comparing each generation's results by factor, showed that there is a considerable difference for 2 factors in the instrument: Personal Development and Authority Relationship. Besides the comparison amongst generations, a comparison amongst genders was performed too. The results showed that the differences between men and women appeared in the factors "Job Benefits and Compensations" and Authority Relationship.

The Study concludes by highlighting the importance of performing a longitudinal Study in order to follow up on independent samples of each generation, by using an exit interview to gather the reasons why they are leaving the organization, so that an accurate measurement of the employee turnover can be done, which this investigation was unable to do because of the lack of a reliable way to measure employee turnover in such a way that it would allow a comparison between samples.

The proposed solution is obviously constrained by the difficult access to this type of sensitive/confidential information, the high costs of performing a longitudinal study, and the lack of interest of the employees in participating in exit interviews.

Key words: Job satisfaction, Generation X, Generation Y, self-development, Millennials, employee turnover.

Capítulo 1 La satisfacción laboral

1.1. Antecedentes de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral representa una importante línea de investigación para la Psicología Organizacional, parcialmente debido al interés que se tiene por conocer sus efectos y en parte por el vínculo entre ella y la productividad laboral (Medina, 2012).

A continuación se hará un breve recorrido por los paradigmas precursores al abanico de ciencias ocupadas de este tema directamente, el cual abarca desde la Psicología hasta la Economía.

Para comenzar este recorrido, es preciso iniciar con la definición de lo que es una organización, como podemos encontrar en Chiavenato, (2013) “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.”

Así, hoy día sabemos que: “Las organizaciones han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: social, económico, político, cultural, tecnológico, entre otros” (Gamboa, 2010). Esta introducción proporciona elementos muy importantes, resaltando la influencia reguladora de las organizaciones al estar insertadas en una sociedad, por ello todas las fuerzas con influencia en grupo social al cual pertenecen, tienen repercusión también en la organización.

Durante todo el siglo XX se manifestó el interés de las organizaciones por incrementar su productividad, y se descubrió que una manera de hacerlo era

encargarse de satisfacer también los intereses de los individuos que forman parte de ella, conociendo sus intereses, y asegurando su bienestar. (Ivancevich, 2005). Así, se crea una relación en la cual la organización requiere del individuo para alcanzar sus objetivos, como el ya mencionado aumento de productividad, pero también el individuo necesita de la organización para satisfacer sus propias necesidades : “El individuo que acude a una organización lo hace porque tiene una serie de expectativas que espera cumplir a través de ésta, además de que las organizaciones que se preocupan por retener a su personal, lo hacen porque saben las aportaciones que ellos generan” (Morgan, 1997).

Pero, ¿qué hacen las organizaciones para retener al personal productivo, que representa un beneficio económico para la empresa? Pues bien, crean planes de incentivos, programas de retención, entre otros, basados en las principales teorías de la motivación, las cuales se revisarán a continuación, iniciando por sus antecedentes. Entre las teorías precursoras al discurso de la Psicología sobre motivación, tenemos:

- 1) Teoría de las expectativas de la motivación. Este modelo afirma que las personas encontrarán la motivación por hacer cosas encaminadas a una meta, la cual para ellos tiene cierto valor. Es preciso además darse cuenta de que la meta es alcanzable, especialmente a través de sus esfuerzos.
- 2) Teoría de Bandura. La autoeficacia se define como la confianza en la capacidad de uno mismo para llevar a cabo una tarea o alcanzar una meta determinada, Landy y Conte (2005). El abordaje de la teoría de la autoeficacia de Albert Bandura, puede apreciarse en Bandura (1977).
- 3) Teoría ERC de Alderfer. Clayton Alderfer postula la existencia de tres necesidades fundamentales: Existencia, Relación y Crecimiento, de ahí su nombre (ERC).

- 4) Teoría de fijación de metas de Locke. Locke (1968) reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

La primera teoría que abordó de manera más directa nuestro objeto de estudio, se refiere a la **pirámide de necesidades humanas** de Abraham Maslow (1943 en (Gamboa, 2010)), constituye un parteaguas de la Psicología Humanista y sienta las bases al enlistar la necesidad de autorrealización como el pico de pirámide a la cual los seres humanos aspiran llegar.

Maslow clasificó las necesidades en 5 niveles:

- 1) Fisiológicas**, son indispensables para la supervivencia y el correcto funcionamiento del organismo: incluye el hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas.
- 2) Seguridad**, enlista la seguridad y protección del daño físico y emocional.
- 3) Social**, nombra el afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4) Estima**, incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención.
- 5) Autorrealización**, se refiere al impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Podemos encontrar ejemplos de beneficios que se rigen por esta teoría en numerosas empresas. Una situación muy clara es la de las aseguradoras; brindan importantes descuentos o incluso exentan del pago de primas a sus empleados para contratar una póliza, satisfaciendo de este modo la necesidad de seguridad, tan volátil para el empleado ante un imprevisto.

Otra teoría nacida en la década de 1950, pero retomada y perfeccionada a finales del siglo XX, es la **Teoría del Factor Dual**, (Herzberg, Mausner, y Snyderman, 1993), cuya principal aportación es hacer una distinción entre 2 tipos distintos de necesidades, independientes y capaces de retroalimentarse. Los autores distinguen entre los satisfactores o motivadores, son factores clasificados como internos, por ser inherentes al puesto/tarea y los factores higiénicos o insatisfactores, considerados como externos, por depender de la organización primordialmente.

Herzberg et al. aseguran que cuando los factores externos se encuentran en condiciones adecuadas, evitan la insatisfacción del personal, mas no logran elevar la satisfacción de forma constante y permanente.

Por su parte, los factores internos consiguen aumentar el grado de satisfacción laboral de una forma más eficaz y prolongada.

Aquí se presenta una breve clasificación (Jiménez, 2011) de los factores que se han agrupado en cada de las categorías:

Tabla 1 Teoría del Factor Dual

| Factores Higiénicos | Factores Motivadores |
|--|--|
| Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones. | Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. |
| Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. | Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. |
| Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización | Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante |
| Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros | Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes |
| Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. | Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo. |
| Control térmico. | |

Algunos ejemplos de los beneficios que obedecen a la lógica de esta teoría son los siguientes:

- Higiénicos. Puede ser el recibir un bono por antigüedad en la empresa. Al alcanzar un tiempo determinado en la empresa (por ejemplo 5 o 10 años), el colaborador recibe un reconocimiento económico.
- Factores sociales. Un claro ejemplo son las fiestas de fin de año que algunas empresas organizan, aprovechando para dar a conocer los logros alcanzados durante el año.
- Motivadores. Es el caso de Google (Forbes, 2013). Permite a sus colaboradores utilizar parte del tiempo (hasta el 20%) de su jornada laboral y utilizar las instalaciones para un proyecto propio, teniendo la oportunidad de trabajar en lo que más les interesa.

Teoría de la equidad de Jon Stacey Adams (Vélaz, 1996). Esta teoría sostiene que los trabajadores tienen un deseo natural de ser tratados justamente dentro de la organización. Así, su motivación por permanecer en la organización es mayor conforme la igualdad aumenta. Por el contrario, si el trabajador percibe un trato injusto, sus deseos de pertenencia con la organización disminuirán. La única referencia de esta teoría para poder hacer la comparación, es la percepción del trabajador, sin ser cuantificada de ningún modo. Si bien la teoría constituye una importante base para la elaboración posterior de postulados más complejos, no es por sí misma una forma de medir la satisfacción laboral.

Teoría X y Teoría Y. Ambas teorías comparten a Douglas Mc Greggor como su autor (1960). La Teoría X parte de la suposición de que los líderes modificarán su conducta frente a sus subordinados, mostrando diferentes estilos de liderazgo que dependen de la percepción que él o ella tenga de aquéllos.

Con esta premisa, la teoría X presenta un estilo de liderazgo que se utiliza cuando las personas son percibidas con algunas de las siguientes características:

- Prefieren trabajar por poco tiempo y con el mínimo esfuerzo
- Sólo están motivadas por el dinero
- Buscan la seguridad propia
- Evitan responsabilidades dentro de sus funciones
- Prefieren que les den órdenes vs tener que idear soluciones
- No aceptan con facilidad los cambios
- No están bien informadas
- Harían poco por la empresa en caso de no contar con un liderazgo efectivo

De la mano de estas características, se encuentra un estilo de dirección basado en ejercer la autoridad, donde es preciso indicarle a cada trabajador cuáles son sus funciones y bajo qué condiciones exactas debe realizarlas, incluyendo en

ocasiones el tiempo como una de las variables controlables por la dirección, permitiendo el funcionamiento esperado por parte de los trabajadores.

Podemos encontrar ejemplos de este tipo de trabajadores, en niveles operativos, como el personal de limpieza y los obreros, cuyos supervisores tienen un liderazgo enfocado en una supervisión estricta y cercana.

Por su parte, la Teoría Y, asume que las personas:

- No se sienten forzadas a hacer el trabajo, sino que lo ven como una parte normal de su vida
- Son capaces de proponerse objetivos e idear estrategias para alcanzarlos
- No necesitan ser amenazados para ser productivos
- Buscan tener responsabilidades
- Son imaginativos
- Son creativos
- Se automotivan y buscan constantemente su propia mejora
- Se sienten bien consigo mismos cuando son reconocidos por sus jefes directos o la Alta Dirección.

Conforme a la Teoría Y, se permite un liderazgo de dirección participativa, el líder asume el rol de dirigir al trabajador permitiéndole alcanzar los objetivos propios planteados por él mismo, alineándose y promoviendo los objetivos organizacionales. Los líderes bajo este modelo, se encargan de informar a sus subordinados, involucrarlos en la toma de decisiones y hacerlos parte de las negociaciones.

Existen algunas empresas, principalmente en la década de 1990, permitiendo a su personal estar involucrado en este tipo de decisiones, como por ejemplo para nuevas contrataciones, definición de presupuestos, entrega de reportes y otras actividades de menor impacto.

En la década de los 80, surgió además la **teoría Z** (Ouchi,1981). Su teoría está centrada en la situación que se vivía en el Japón de aquella época y parte de los siguientes puntos:

- El empleado tiene un compromiso para toda la vida
- Hay un sistema lento para fomentar el crecimiento de los trabajadores
- Se promueve la participación en la toma de decisiones, la cual generalmente se logra mediante el consenso
- Existe una responsabilidad compartida por los equipos
- No hay manifestaciones sociales de descontento hacia los superiores
- Se brinda una atención total al empleado, incluyendo su vida personal

Como podemos ver, la cultura japonesa tiene una ideología bastante distante de la Occidental, pues en países como Estados Unidos, fue bastante difícil implementar principios similares a los recopilados por la teoría Z. Esto se intentó debido a la prosperidad económica alcanzada por el país nipón durante la década de 1970.

Teoría de McClelland. La Teoría de las 3 necesidades de McClelland nos presenta con 3 pilares básicos que fundamentan su teoría. Habla de la necesidad de poder, logro y afiliación.

Su teoría (The Achievement Society, 1961) sugiere a estos 3 pilares como facilitadores de la construcción de diferentes tipos de características en las personas, dependiendo de cuál es el factor que más los motiva. Estos 3 fundamentos se aprenden durante el desarrollo, lo cual explica el otro nombre otorgado a esta teoría: Teoría de las Necesidades Aprendidas. Para él, estos pilares no varían, son iguales sin importar género, cultura o edad (Fig. 1).



Fig 1 Teorías de las 3 necesidades de McClelland

Sus principales características son las siguientes, dependiendo de cuál sea el factor motivador más importante.

Tabla 3 Factores motivadores

| | | |
|-------------------|---|--|
| Logro | ✓ | Fuerte necesidad de establecer y alcanzar metas desafiantes |
| | ✓ | Toma riesgos calculados para alcanzar sus metas |
| | ✓ | Le gusta recibir retroalimentación de manera regular respecto a su progreso y logros |
| | ✓ | Generalmente prefiere trabajar solo |
| Afiliación | ✓ | Requiere pertenecer al grupo |
| | ✓ | Le gusta ser agradable a los demás, por lo general hará lo que los demás miembros del grupo deseen |
| | ✓ | Prefiere el trabajo colaborativo al trabajo competitivo |
| | ✓ | No le agrada el riesgo o la falta de certeza sobre el resultado de un proyecto |
| Poder | ✓ | Prefiere tener control e influencia sobre los demás |
| | ✓ | Le agrada ganar discusiones y tener la última palabra |
| | ✓ | Le gusta competir y ganar |
| | ✓ | Le gusta ser reconocido por su status |

Como parte de las aplicaciones prácticas de esta Teoría, existen organizaciones ocupadas en desarrollar a las personas dentro de posiciones alineadas con la persona misma, permitiéndoles sentirse cómodas dependiendo de las características personales, si bien es una práctica difícilmente imitable por cuestiones presupuestales.

Como hemos revisado hasta el momento, hay diferentes Teorías enfocadas en variados aspectos, como son las necesidades, las características personales como la personalidad, aspiraciones y ambiciones individuales o colectivas, etc. Todas estas teorías conforman la estructura base para numerosas prácticas organizacionales en la actualidad, las organizaciones las usan para fomentar que a las personas les resulte atractiva su permanencia en la organización, y se sientan satisfechas con ella, lo cual nos lleva al siguiente tema, encontrar una definición de satisfacción laboral englobando la complejidad de este concepto.

1.2. Definición de la satisfacción laboral

Se han explorado las principales Teorías de la Motivación, que constituyen los fundamentos de la satisfacción laboral, es necesario definir a esta última. Por ello, este apartado se dedicará a explorar diversas definiciones para conceptualizar a la satisfacción laboral, para a partir de ellas hacer un análisis, concluyendo en la construcción de una definición enriquecida.

Para Mason y Griffin (en Gamboa, 2010) hay 3 factores fundamentales:

- La referencia al constructo de satisfacción laboral como un estado emocional implica que contiene un componente afectivo.
- Al hacer referencia a un proceso resultante, se implica la presencia de un componente cognitivo o evaluativo en el constructo.
- El enfocar el constructo en el trabajo y sus experiencias y diferenciarlo de otras formas de satisfacción.

Existen numerosas definiciones que comparten todos o la mayoría de los siguientes elementos:

- Tiene un componente afectivo
- Tiene un componente cognitivo
- Ambos componentes interactúan con factores extrínsecos (los relacionados con el trabajo) y los intrínsecos (relacionados con la persona)

Así, tenemos las siguientes definiciones:

“Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este” (Flessman,1979).

Para Blum y Naylor (1982), la satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes de los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como edad, salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. Esta definición es una de las primeras en abrir la discusión sobre la complejidad de la satisfacción laboral, pues admite a las diferencias individuales como parte de sus características fundamentales.

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, supervisión, reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como edad, salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Aguado, 1988).

Para Lee y Chang (2008), la satisfacción laboral es “una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”.

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.

Chiavenato (1986): la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.

Para Igarria y Guimares (1993, en Galup, Klein y Jiang, 2008) la satisfacción laboral se refiere a “las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo”.

Morillo (2006) define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

Mason y Griffin (2002) señalan que en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructo de “satisfacción laboral” no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, ellos definen ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado”.

Tras haber revisado estos conceptos, podemos definir que la Satisfacción Laboral es una actitud¹ que los trabajadores dirigen hacia su trabajo, la cual está influida por todos los ámbitos que lo conforman, y que se ven afectadas por las características del trabajador (edad, nivel de estudios, género, estado civil, etc.).

Esta definición nos permite entender que al ser un constructo multidimensional, existen también diferentes enfoques para su medición, los cuales revisaremos a continuación.

1.3. Indicadores de satisfacción laboral

La encuesta de satisfacción laboral de la SHRM (Society for Human Resource Management, 2010) preguntó tanto a los empleados y a profesionales de recursos humanos cuáles fueron los principales indicadores de satisfacción en el trabajo. Por ello, es muy importante que al hablar de Satisfacción Laboral, y sobre todo al pretender medirla, se defina cuáles aspectos serán tomados en cuenta.

Como sabemos, la satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva al puesto y resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1968). Aunque, si pretendemos identificar los factores que la componen, así como sus efectos, debemos conocer su contraparte, no tan estudiada por otros autores, si bien es la antagonista de nuestro objeto de estudio. Por este motivo, es importante definir a la insatisfacción laboral, la cual es una respuesta afectiva negativa hacia el puesto; ésta bloquea, desdeña o rechaza los valores laborales propios (Locke, 1968); la medición de la insatisfacción laboral expresa en qué medida las características del trabajo no se acomodan a los deseos, aspiraciones o necesidades del trabajador. Es decir, nuevamente podemos encontrar elementos emocionales que incluso pueden

¹ Una actitud está definida por Moscovici (1963) como una “estructura plurifuncional, un sistema psíquico que regula el intercambio entre el organismo y el medio, que asegura la coherencia por homeostasis”.

traducirse en problemas somáticos cuando aunada, o a consecuencia de la insatisfacción laboral, se presenta una respuesta constante de estrés hacia el trabajo.

Por esta razón, y para familiarizarnos con las métricas usadas, a continuación, se presentarán los ámbitos que se miden con más frecuencia y sus principales características:

Para iniciar nuestro análisis, en Cascales (2010) podemos encontrar una clasificación de condiciones entre objetivas y subjetivas. Para la autora, las más importantes son las subjetivas, puesto que “Las condiciones objetivas tales como el salario, el tipo de contrato o la jornada laboral, no explican por sí mismas la satisfacción con el trabajo, tanto como los factores emocionales relacionados con el contexto laboral”. Para ella, son más importantes factores como la satisfacción con el salario percibido, la percepción de estabilidad laboral o los recursos obtenidos (estímulos positivos, grado de control y autonomía en el trabajo, sentimiento de orgullo o bajos niveles de estrés laboral).

La autora hace una reflexión histórica sobre la evolución del concepto de satisfacción laboral, partiendo en el Siglo XIX, con Max Weber, quien en algunas de sus principales obras, incluye el elemento emocional como factor clave para el desarrollo del capitalismo. Por su parte, Marx habla del concepto de alienación como resultado de las nuevas formas de producción (durante la Revolución Industrial).

Posteriormente, Cascales se traslada a la década de 1870, hace una correlación entre las emociones y los procesos sociales, siendo las primeras, punto de origen de numerosos procesos sociales en general. Es también en esta década donde comenzaron a estudiarse las emociones en el trabajo en la cultura organizacional, que era un término de reciente acuñación. Fueron también objeto de estudio el contenido emocional de muy diversas ocupaciones, las consecuencias sociales y

personales de la gestión emocional y la estructura emocional del mundo laboral, temas que hoy en día aún continúan siendo estudiados dentro del contexto actual.

En el Siglo XX, la autora habla sobre los estudios de Hawthorne, llevados a cabo por Elton Mayo a finales de los años veinte, quien estudió los factores emocionales frente a los factores objetivos e incluso las condiciones ambientales. Aparece el trabajador industrial con sentimientos, frente al trabajador materialista de Taylor (Köler y Artiles, 2005).

Así, se han encontrado clasificaciones de los factores influyentes en la satisfacción laboral, una de ellas siendo en función del aspecto al cual afectan, clasificándolos en objetivos y subjetivos.

Cascales (2010), hace la siguiente tabla a manera de comparación:

Tabla 2 Principales Indicadores de Satisfacción Laboral. Adaptado de Cascales, 2010.

| Dimensiones | Indicadores parciales de satisfacción laboral | |
|--|--|--|
| Aspectos positivos del trabajo. | Percepción de estabilidad en el puesto de trabajo | |
| | Implicación con la organización | |
| | Expectativas para el ascenso por formación | |
| | Satisfacción con el salario recibido | |
| Factores de bienestar en el trabajo. | Orgullo del trabajo realizado | |
| | Sentirse útil para la sociedad | |
| | Reconocimiento de las ideas y sugerencias | |
| | Estímulo en la empresa | |
| | Relaciones de amistad con los compañeros | |
| Factores laborales claves: factores de riesgo y relaciones contractuales | Clase social | |
| | Factores de riesgo | Número de horas trabajadas |
| | | Niveles de control sobre el trabajo (factor control) |
| | | Exposición a riesgos físicos (peligrosidad) |
| | Exposición a riesgos psicológicos. (estrés) | |
| | Relaciones contractuales | Tipo de jornada |
| Tipo de contrato | | |
| Salario | | |

Además de esta clasificación, podemos encontrar también trabajos más enfocados a lo que las encuestas de satisfacción laboral miden en si, tal es el caso del

trabajo del artículo “Encuestas de satisfacción laboral como indicadores de gestión” (Alifa, 2011) donde la autora parte de la idea de que las encuestas de clima y satisfacción laboral, constituyen el medio más utilizado para la medición de la satisfacción laboral.

Un buen ejemplo de esto, el Minnesota Satisfaction Questionnaire, siendo uno de los primeros instrumentos utilizados para mostrar la satisfacción de los empleados en relación a diferentes aspectos de su trabajo.

Según este artículo, (Alifa, 2011) “Cuanto menos satisfecha se encuentra la persona, es más probable que abandone la organización, en cambio si está más satisfecha, tendrá mayor disposición de realizar tareas fuera de su rol tradicional para alcanzar un mayor estatus, deseará permanecer en la organización por más tiempo y como resultado de ello adquirirá un compromiso con ella”.

Hay diferentes factores que influyen en estas afirmaciones, como pueden ser el nivel escolar, puesto, antigüedad, edad, valores personales, etc.

Por ejemplo, una persona que lleva una parte considerable de su vida formando parte de una organización, difícilmente responderá de forma negativa o pesimista ante una encuesta de satisfacción laboral, pues al hacerlo entraría en una disonancia cognitiva muy importante, al no ser congruente con lo que opina de la empresa permaneciendo en ella por tantos años.

Algunos de los factores ligados a la satisfacción laboral son:

- Tasa de ausentismo
- Rotación de personal

Uno de los más importantes es el efecto que tiene la satisfacción laboral con la retención de sus integrantes, siendo este factor importante ante la alta demanda de talento en la actualidad, y las exigencias del mercado laboral (Bernat, 2009).

Desde un enfoque más teórico, podemos encontrar estudios enfocados a contrastar las tesis que se han manejado respecto a la Satisfacción Laboral, con la finalidad de analizar las complejas dimensiones que la conforman.

Entre los modelos más recientes que relacionan las condiciones de trabajo con la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores, destacan dos: el Modelo de Características del Puesto (Hackman y Oldham, 1980) y el Modelo de Demanda-Control-Apoyo (Karasek y Theorell, 1990), quienes definen satisfacción laboral como “Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.

De acuerdo con Zas, et al., (2003) la mayor parte de los instrumentos usado en nuestros días para medir la satisfacción laboral, exploran alguna de las siguientes dimensiones:

- El trabajo como tal (contenido, autonomía, interés, posibilidades de éxito)
- Relaciones humanas (estilo de mando, competencia y afabilidad de compañeros, jefes y subordinados)
- Organización del trabajo
- Posibilidades de ascenso
- Salario y otros tipos de recompensa
- Reconocimiento por el trabajo realizado
- Condiciones de trabajo (tanto físicas como psíquicas)

Estos autores, distinguen además los factores de la organización del trabajo o psicosociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos

rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad laboral) que favorecen la aparición, de la insatisfacción laboral, aunque mantienen siempre presente que las características individuales tienen un peso importante.

Como hemos revisado, es importante enfocarse en este problema, al tener repercusión sobre la salud de los trabajadores, produciendo síntomas psicológicos, físicos y actitudes negativas hacia el trabajo. También la organización se verá afectada por el ausentismo, la alta rotación de personal e incluso falta de seguridad en el trabajo.

Para continuar con la línea de investigación, revisaremos las definiciones de algunos de los factores que se vinculan con la satisfacción laboral

1.4. Factores vinculados con la satisfacción laboral.

1.4.1 La rotación de personal.

Se entiende por rotación de personal el retiro o abandono voluntario de un trabajador de la empresa en que labora. (Carrillo, et al., 1993). Cada vez que un empleado directo decide abandonar la compañía, dejará un puesto vacante, debiendo ser cubierto a la brevedad por otro trabajador de nuevo ingreso, el cual no cuenta con las habilidades y capacitación necesaria para cubrir las expectativas del puesto vacante, requiriendo para ello de un periodo de adaptación y capacitación, prolongándose en algunas ocasiones dicho periodo hasta por treinta días o más.

De acuerdo a Atalaya (1999), cuando los empleados se retiran, la organización incurre en costos adicionales asociados con tiempo extra de los empleados que permanecen y con el entrenamiento de nuevos empleados.

Por su parte, la teoría de la equidad asume que para determinar la estabilidad de la relación de intercambio entre el empleador y el empleado, los empleados comparan sus inversiones y resultados con los revelados por otros, en particular con sus compañeros de trabajo (Adams, 1965). Como vemos, esta definición tiene un importante componente social, puesto que incluye el intercambio de ideas con los compañeros de trabajo, la siguiente afirmación, tiene además un importante componente afectivo manifiesto, al señalar que “Los empleados que se sienten destituidos, sentirán tensión lo cual los motivará a restablecer la equidad. Esto puede lograr alcanzar a otros, con un retiro permanente en la forma de rotación, y un retiro temporal en la forma de ausentismo” (Van Yperene y Hagedoorn, 1996).

Otros autores, se limitan a una definición más técnica, como por ejemplo, se puede entender a la rotación laboral como “el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación” (Robbins, 2005).

Al igual que la anterior, el siguiente concepto explicita el hecho de que la rotación de personal tiene elevados costos para la organización, autores como Arias (2010) entienden por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización, y claramente señala que: “Si se presenta un porcentaje muy elevado de egresos, esto es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa”.

En el presente trabajo, se considerará a la Rotación de Personal con una variación entre las personas que ingresan a la organización y quienes salen

de ella, debiéndose esto a diferentes causas, como pueden ser una falta de vinculación con la organización, bajas remuneraciones, una falta de equidad percibida por el trabajador dentro del área en que se encuentra, una discrepancia entre sus motivaciones profesionales/personales y las que se le ofrecen en el puesto, por mencionar algunas. Este flujo de trabajadores tendrá importantes repercusiones económicas e incluso productivas para la organización, por lo que es fundamental contar con indicadores y mediciones periódicas para conocer los costos y poder actuar en consecuencia. Por este motivo, a continuación se hará una breve explicación de los principales indicadores que se utilizan en Recursos Humanos para cuantificar la rotación de personal.

1.4.1.1 Índices de Rotación de Personal

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación (Arias, 2010) a continuación se muestran dos de las fórmulas más comunes:

$$R = \frac{B \times 100}{N} \quad \text{ó bien} \quad R = \frac{B - 1 \times 100}{N}$$

En dónde:

R= Índice de rotación (%)

B= Número de bajas

N= Promedio de personas en nómina, en el período considerado

1= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación:

$$IDR = [(A + D) \div 2][100]\{PE\}$$

Donde:

IDP = Índice de rotación de personal

A = Admisiones de Personal durante el periodo considerado

D= Desvinculación de personal (Por iniciativa de la empresa o de los empleados) durante el periodo considerado

PE= Promedio Efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

De acuerdo con Arias (2010), cuando se requiere analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones, sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

$$IRP = (D \times 100) / PE$$

Por su parte, cuando se trata de analizar las pérdidas de personal enfocándose a las razones por las que la gente abandona la organización, no se toman en cuenta los despidos:

$$\text{Índice de rotación de personal} = D \times 100 / [(N1 + N2..)/a]$$

Donde D equivale al número de despidos y cada razón de desvinculación obtenida a través de un medio específico, como puede ser una encuesta de salida equivale a N. a Se refiere al número total de razones por las que se produce la desvinculación.

En caso de que se necesite medir la rotación de personal por departamento o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor –la organización-,

cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} + R + T / PE * 100$$

Donde:

A= personal admitido

D= Personal desvinculado

R= Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones)

T= Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

Debemos estar conscientes de que el hecho de contar con estos índices de medición, debe ser una herramienta, es decir, debemos verlos no como un fin en sí, sino como un medio que nos permita identificar la problemática para posteriormente poder tomar planes de acción. Por estos motivos, es necesario no sólo hacer el análisis cuantitativo, fundamental para las áreas de control financiero y para planeación de RH, sino también un análisis cualitativo de las razones por las que las personas deciden dejar de formar parte de la organización (por ejemplo, mediante entrevistas de salida), con la finalidad de ejecutar acciones que permitan encontrar qué prácticas o características son susceptibles a mejorar, y poder alinear esfuerzos con rumbo a dicha mejora.

1.4.2 Intención de rotación de personal

Conforme lo estudiado por Medina (2012), los académicos han tratado de enfocar los esfuerzos de estudiar la Satisfacción Laboral con la finalidad de prever y evitar la rotación de personal, partiendo de la premisa de que cuando la satisfacción

laboral se mide correctamente, de una manera amplia, se puede evitar la aparición de la rotación al implementar medidas enfocadas en corregir los aspectos generadores de insatisfacción en los empleados. Por este motivo, a menudo se ha asociado a una baja satisfacción laboral con una alta rotación de personal. Sin embargo, hay autores enfocados en aceptar que una persona puede tener la intención de abandonar la organización, sin implicar un abandono real, pues sus condiciones personales pueden no ser propicias para dar este paso.

El ejemplo más claro de esto, en una economía fluctuante y peligrosa como en la cual vivimos, el siguiente: si bien una persona puede no estar conforme con la remuneración percibida por su trabajo, no necesariamente abandonará la organización, pues de hacerlo, cabe la posibilidad de no encontrar un trabajo mejor pagado, o ni siquiera encontrar uno, lo cual le afectará mucho más comparando contra la percepción actual de que no se le paga justamente.

Sin embargo, Medina señala además la existencia de múltiples estudios encargados de correlacionar la intención de renunciar que tienen las personas con el hecho real de abandonar la organización, y se ha llegado a la conclusión de que el tener intenciones de abandonar la organización, es el factor precursor del hecho de hacerlo.

Visto de una manera pragmática, al momento de correlacionar la satisfacción laboral con la rotación de personal, hay otros enfoques donde el principal punto a abordar es la insatisfacción laboral, pues es ésta una de las variables que a la larga generará la desvinculación del empleado. Por ejemplo, Atalaya (1999), nos dice que: “Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades.” Para el autor, la presencia de la insatisfacción puede manifestarse en alguna de las siguientes combinaciones de dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad. Nos da así una explicación de diferentes actitudes adoptadas:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

Al evaluar estas aproximaciones, podemos observar la relación por la cual la satisfacción laboral negativa o insatisfacción laboral, al provocar una respuesta de abandono en el trabajador, se vinculará con la rotación de personal. Los otros casos muestran panoramas distintos: la persona capaz de expresar su insatisfacción, puede ayudar a mejorar su situación, pero en caso de que sus propuestas y opiniones no sean tomadas en cuenta (lo cual puede suceder con frecuencia) difícilmente se mantendrá con esta respuesta y probablemente su actitud cambiará por alguna de las otras, llegando al abandono. La respuesta de negligencia, podría incluso llegar a ser peligrosa, para el trabajador en sí, sus compañeros, clientes, proveedores u otros terceros y siempre representará una pérdida económica para la organización.

Ahora pasaremos a la parte final del marco teórico, donde se discutirá el panorama general de las generaciones X y Y, describiendo sus principales características y haciendo un breve análisis de cómo se relacionan entre sí. Este

análisis nos permitirá vincular lo visto sobre la satisfacción laboral para poder conocer si con base en la diferencia de generaciones, hay también una diferencia en la satisfacción laboral encontrada en cada generación.

Capítulo 2 La generación Y (Millennials)

2.1. Antecedentes

Cuando hablamos de generaciones, a menudo nos referimos a grupos de personas de más o menos la misma edad que existen compartiendo algunas vivencias, con conocimiento de los mismos fenómenos culturales, y con ciertas características comunes. Sin embargo, desde el punto de vista de la Psicología Social: “La identidad social de una generación también puede derivarse del sentimiento de pertenencia o afiliación a un entorno concreto significativa, resultando entonces una categoría social más” (Aragónés y Corraliza 1988).

Desde el punto de vista de la demografía, los conceptos de generación y cohorte están íntimamente ligados, a tal grado que se vuelven uno solo según nos explica Pérez (2010): “Cohorte es cualquier grupo humano definido por haber experimentado cierto acontecimiento en un mismo periodo de tiempo. Un caso específico de cohorte es la de nacimientos, es decir, la que constituyen las personas nacidas durante un mismo intervalo de tiempo”. A este tipo de cohorte se la llama, en demografía, generación.

En el presente trabajo, entenderemos por generación a las personas nacidas durante un mismo intervalo de tiempo.

Diferentes ciencias sociales utilizan los estudios generacionales para poder hacer comparaciones entre grupos de edad, ya sea en cuanto a estilos de vida, actitudes, comportamientos o cualquier otro factor que quiera estudiarse.

Los factores a tomar en cuenta para determinar el inicio y el final de una nueva generación pueden variar, pero los más comunes son la tasa de natalidad, las tendencias, los cambios sociales y económicos, entre otros.

Podemos encontrar diferentes divisiones para considerar el inicio de una nueva generación, e incluso diferentes nombres de acuerdo a la Región o País en donde se origine la definición.

Por ejemplo, de acuerdo al McCrindle Research, (Mc Crindle, 2010), tenemos las siguientes divisiones para las generaciones aparecidas en el siglo XX.

- “Builders” (Constructores, en español) para los nacidos entre 1925 y 1945
- “Baby Boomers” (Refiriéndose al incremento en los índices de natalidad manifestado principalmente en Europa en la época posterior a la Segunda Guerra Mundial) para los nacidos entre 1946 y 1964
- Generación X para aquellos nacidos entre 1965 y 1980
- Generación Y para quienes nacieron entre 1980 y 1994
- Generación Z para los menores de 13 años a la fecha del estudio, nacidos entre 1995 y la actualidad.

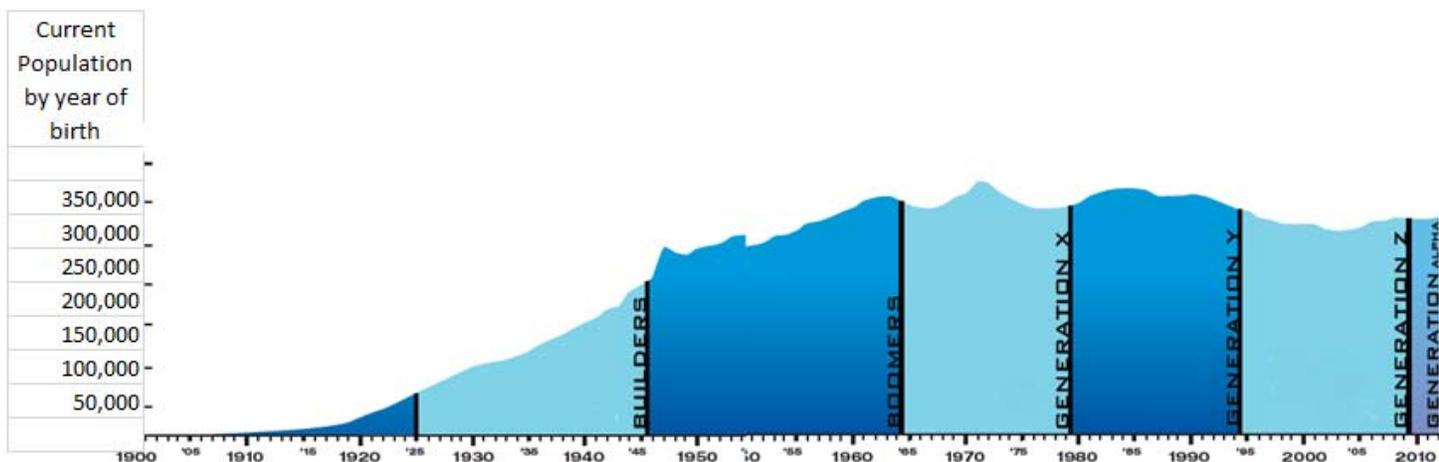


Fig 2 Grupos generacionales del Siglo XX en Australia. McCrindle Research, (McCrindle, 2010)

Desde la perspectiva del marketing, existen 6 generaciones en Norteamérica en la actualidad: (Williams, 2010).

- Generación pre-Gran Depresión
- Generación de la Gran Depresión
- Baby Boomers
- Generación X
- Generación Y
- Generación Z

| Generación | Nacimiento | Estimación numérica | Edad a 2010 (años) |
|---------------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Pre- Gran Depresión | Antes de 1930 | 12 MM | Más de 81 |
| Gran Depresión | 1930-1945 | 28 MM | 65-80 |
| Baby Boom | 1946-1964 | 80 MM | 46-64 |
| Gen X | 1965-1976 | 45 MM | 34-45 |
| Gen Y | 1977-1994 | 71 MM | 16-33 |
| Gen Z | Antes de 1994 | 29 MM | Menos de 16 |

Tabla 4 Cohortes presentes en USA durante el 2010 (Williams, 2010).

Williams toma como referente de inicio de la generación Y a 1977, lo cual causa una discrepancia de 4-5 años con otros autores que aconsejan tomar en cuenta a la generación a partir de 1980-1981, como es el caso de Pospichal (2010), quien menciona que existen 3 generaciones en el mundo laboral actual: Baby Boomers, la Generación X y la Generación Y. Cada una de las cohortes está compuesta por una población que comparte años de nacimiento, etapa de ciclo de vida y eventos de vida significativos en etapas críticas del desarrollo. Cada cohorte tiene características únicas que afectan la ética laboral, las relaciones, el afrontamiento al cambio, e incluso la percepción de la jerarquía organizacional. Nos dice que: “En el ambiente laboral, las experiencias que identifican a cada cohorte se

demuestran por medio de expectativas laborales, ética, actitudes y motivación.” (Pospichal, 2010)

Pospichal describe después a las tres generaciones descritas en su trabajo: Baby Boomers, la generación Y y la generación X (en la actualidad se encuentran coexistiendo en el mundo laboral hasta 5 generaciones diferentes, situación nunca antes ocurrida, debido a una disminución importante de las jubilaciones tempranas).

Para ella, los miembros de la generación X nacieron entre 1961 y 1980. Se les considera como personas centradas en si mismas, cínicas y materialistas. Sus valores fundamentales son la diversidad, un pensamiento global, un equilibrio entre la tecnología y las fuentes tradicionales de lectura, diversión, autosuficiencia y pragmatismo. La estabilidad laboral no es tan importante para esta generación. Han tenido una rotación laboral una vez tras otra, sin consecuencias negativas. La Generación X no considera que la seguridad venga de una corporación, sino de las habilidades que pueden adquirirse y aplicarse después en otro trabajo.

La Generación Y nació después de 1980. Se encuentra poco definida aún, pero es parte definitivamente de la era de la información, periodo que se caracteriza por tener acceso a una cantidad de datos desmesurada, los medios para su difusión están presentes en todo momento y sus alcances no se limitan por las barreras geográficas. (Trejo, 2001).

Para los Millennials (llamados así porque sus integrantes alcanzaron la edad “adulta” en la primera década del nuevo milenio) el Internet siempre ha sido de fácil acceso. (Zemke et al., 1999). Sus valores fundamentales son el optimismo, la labor civil, la seguridad, el logro, la sociabilidad, moral, astucia y diversidad. Representa un grupo de individuos menos individualistas con un nivel de compromiso más alto en comparación a las generaciones anteriores (Miller, 2001).

2.2. Características sociodemográficas de la generación Y

La empresa privada, Pew Research Center (2006) se encarga de recopilar información sobre diferentes características de la población y en su artículo sobre los Millennials, publicado en 2006, titulado "Generation Next" se enfocó la atención en este grupo poblacional, lo que a largo plazo crearía una serie y un sitio que llevan el mismo nombre². En esta sección, el usuario puede consultar los reportes y resúmenes ejecutivos presentando los resultados de estas investigaciones, e incluso resolver una encuesta llamada: "How Millennial are You?", la cual utiliza un algoritmo para determinar los resultados basándose en las estadísticas encontradas en su investigación.

En dicho reporte, PRC "Compara los valores, actitudes y comportamientos de los Millennials con los de las generaciones que actualmente se encuentran en la adultez".

El reporte además realiza una comparación en estos ámbitos contra los que tenían las generaciones anteriores cuando tenían la edad de los Millennials.

De acuerdo con su investigación, las diferencias generacionales pueden ocurrir por cualquiera de los tres siguientes procesos que se sobreponen:

1) Efectos derivados de la etapa del ciclo de vida

Estos efectos se deben única y exclusivamente a la edad en la cual se encuentra la persona perteneciente a cada generación.

² Toda la información relacionada con la temática puede consultarse en la sección que la compañía ideó: pewresearch.org/millennials.

2) Efectos por periodo

Los eventos ocurridos en un determinado periodo afectan a todos los individuos sin importar su edad, pero la manera como lo hacen puede diferir de acuerdo al grupo de edad al cual pertenecen al momento de ocurrencia.

3) Efectos por cohorte

Los eventos y tendencias que ocurren pueden causar una mayor impresión en los adultos jóvenes que aún están desarrollando sus valores y modos de vida, que podrán acompañarlos a lo largo de toda su vida.

Don Tapscott, autor de “Grown Up Digital” (2008) enlista estas, entre otras, como diferencias muy importantes entre la generación Y y sus predecesoras:

- Son más autosuficientes, responsables y maduros que cualquier otra generación antes de ellos. En la sociedad actual, es frecuente que ambos padres trabajen fuera de casa, lo que ha causado que la juventud que compone a la generación Y haya heredado a temprana edad algunas responsabilidades que tradicionalmente eran características de los padres, como por ejemplo ir al supermercado o mercado (tener que hacerse responsables de lo que comerán).
- La madurez de la generación Y ha provocado que la credibilidad que tienen ante sus padres haya aumentado sustancialmente si se le compara con la que los Baby Boomers tenían ante sus padres hace 25 años. Los padres de hoy en día tratan a sus hijos como iguales y le dan un importante peso a lo que opinan al momento de tomar una decisión, como puede ser una compra importante. Como resultado, tienen una influencia directa en casi cualquier cosa que compren sus padres.

- En el ámbito laboral, los Millennials han tomado un enfoque colaborativo en sus trabajos, haciendo que las organizaciones se vean obligadas a modificar la forma en que atraen, desarrollan, supervisan y reconocen a sus empleados.
- En el ámbito de la mercadotecnia, los Millennials se conocen como prosumidores³, es decir que se encargan de co-innovar los productos y servicios junto a las compañías en vez de sólo consumirlos.
- Han crecido en la era de la información, por lo que son expertos en utilizar Internet para consultar cualquier duda o inquietud que tengan respecto a cierto producto o servicios que pretendan consumir. El concepto de marca está en modificación por este grupo en particular.
- Al haber crecido con Internet tanto en la escuela como en casa y ahora en el trabajo, esta generación está excepcionalmente cómoda y se desempeña con destreza en el uso de tecnología. Esto ha causado una importante y amplia brecha generacional entre ellos y sus padres.
- La generación Y tiene nuevas formas de aprendizaje en comparación a generaciones futuras, forzando al sistema educativo a cambiar de un enfoque centrado en el maestro a un enfoque centrado en el alumno, en el que el alumno tiene una aproximación de tipo colaborativo en su educación.

En el estudio de Pew Research (2006) se hace una observación que es muy importante también para el presente trabajo, respecto al estudio de comparación de generaciones; “hay tantas diferencias actitudinales, de valores, comportamientos y estilos de vida en una sola generación como la hay entre diferentes generaciones. Pero creemos que esta realidad no disminuye el valor del análisis generacional, sino que agrega riqueza a su complejidad”. La importancia

³ El termino prosumidor se origina de la proactividad que lo caracteriza, ya que se diferencia del consumidor pasivo y exige formar parte del proceso creativo de los productos por los que está dispuesto a pagar.

de esta afirmación radica en la aceptación de la existencia de diferencias importantes entre miembros de la misma generación, ya sea por condición socioeconómica, nivel de estudios, entorno familiar, y otros factores sociales, sin dejar de lado también las características personales. Si bien estas diferencias son una realidad, no podemos restar importancia a los estudios encargados de analizar tendencias por grupos generacionales, a pesar de no cumplir con las características encontradas por estos estudios al 100%, las personas pertenecientes a una u otra generación estarán basadas en ese marco de referencia que definitivamente será un mediador de sus relaciones sociales, incluyendo por supuesto las laborales.

En el estudio de 2012 sobre Tendencias en Beneficios Laborales que MetLife realiza anualmente (MetLife, 2012), se encontró que 60% de las compañías había tomado medidas para entender lo que las diferentes generaciones de empleados quieren obtener de los beneficios brindados por su empresa. Este porcentaje creció en 5% de 2011 a 2012.

Los Millennials crecieron en una época enfocada en la seguridad infantil, en la cual además se incrementó su independencia de manera paradójica, crecieron en buena medida solos al tener a ambos padres trabajando fuera de casa o siendo criados en hogares monoparentales. A pesar de ello, se las ingeniaron para crear lazos fuertes con sus padres, aunque ya no vivan con ellos, siguen en contacto frecuente, llegándolos a consultar incluso antes de aceptar un nuevo trabajo, algo inaudito para los Baby Boomers.

Como han crecido en hogares con economías más estables provistas por sus padres y abuelos, están acostumbrados a confiar en las instituciones, desde colegios hasta su Universidad y en la Organización en la que deciden trabajar, pero también debe considerarse que los beneficios serán sometidos al escrutinio de los padres de los candidatos a incorporarse a una organización.

Debido a su confianza en las instituciones, los Millennials tienden a buscar la misma protección que han tenido toda su vida, pero ahora en una Organización, a diferencia de los Baby boomers, ellos en sus años jóvenes veían los beneficios a largo plazo como algo poco útil y sólo una minoría les prestaba atención. La generación X al estar en su juventud, no quería utilizar beneficios que no pudiera utilizar a corto plazo.

Con la generación Y esta situación ha cambiado, casi la mitad de los Millennials está de acuerdo en estar menos preocupado por problemas financieros ocasionados por imprevistos gracias a los beneficios laborales otorgados, comparado a sólo un 36% de la Generación X. El 56 % de la Generación Y menciona a los beneficios obtenidos en su actual puesto de trabajo como determinantes para aceptar la oferta laboral. El 63 % los atribuye como una razón de su permanencia en la empresa.

Why Generations Matter (LifeCourse, 2012) ha nombrado a algunos de los beneficios más valorados por los Millennials: planeación financiera, ayuda en las declaraciones de impuestos, servicios de outplacement⁴. Los cuales son buscados por el 64% de los Millennials, frente a únicamente 44% de los boomers).

Adicionalmente, la generación X está más interesada en los beneficios ofrecidos, en comparación con los Baby boomers y al igual que la generación Y, con la excepción de que cada una tiene sus razones para sentirse atraído hacia éstos. En el caso de los X, adoptan empoderamiento al tener opciones y poder satisfacer sus necesidades individuales. En el caso de los Y, los beneficios otorgados por la organización, maximizan la protección buscada constantemente, minimizan la incertidumbre y además, buscan también beneficios personales, al estar acostumbrados a la personalización de sus productos de consumo.

⁴ Se refiere a los servicios brindados por una organización para ayudar a un trabajador que ha sido desvinculado para encontrar nuevas oportunidades laborales.

El estudio menciona a la generación Y como más dispuesta a pagar un precio con descuento por un beneficio en comparación a las generaciones anteriores, quienes pertenecen a dicha generación mencionaron a los beneficios laborales y la seguridad laboral como dos de las características más importantes al buscar un trabajo. Conforme los Millennials se han unido a la fuerza laboral, los índices han ido en aumento. El estudio de MetLife analiza dos beneficios particularmente atractivos para los Millennials, planes de financiamiento a largo plazo y salud. Ellos están más preocupados por los riesgos financieros imprevistos, una disminución imprevista del salario, a gastos médicos difíciles de cubrir, a las enfermedades y a la incapacidad (frente a 14-15% menos que los Baby boomers). Otros estudios han mostrado incluso a la generación Y con un perfil inversionista más reservado en comparación a las generaciones anteriores, y están más preocupados por los planes y ahorro para el retiro.

Sin embargo, no todas las perspectivas son tan positivas globalmente. En Reino Unido se ha desarrollado el fenómeno conocido como NEET's (Not in Education, Employment nor Training) (EUROFOUND, 2012) que se refiere a la población en este nicho de edad sin asistir a la escuela, sin trabajo y sin ocuparse en algún tipo de curso o preparación para el futuro. Asia no es la excepción y se torna más explícita la situación al denominar a este sector como Para-Chan (Solteros parásito) (Naoko, 2012). Así en México nos encontramos con el fenómeno de los NINI's (Ni estudia, ni trabaja) descrito por el Dr. Narro hace algunos años. (La Jornada, 2010). Por ello, en el siguiente apartado se hará un análisis de cuánto se ajusta este modelo de generación a la población mexicana en este grupo de edad.

2.3. Perfil laboral de la generación Y en México

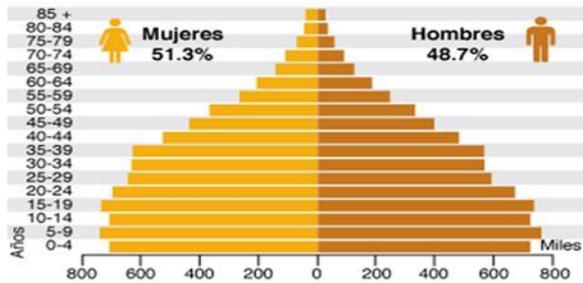
Tras haber hecho una descripción de las características que tiene la generación Y, se hará una contextualización de la misma en la población mexicana, enlistando sus principales características por medio de la infografía de la página siguiente.

Como podemos observar en estos datos, hay información que distingue a los Millennials de otras generaciones: están más preocupados por el medio ambiente, no le temen a la tecnología, sino que la utilizan a su favor, y son sociales, dentro y fuera de las redes. Consecuentemente, se buscaría relacionar cómo influyen las destrezas de los millennials en el ámbito laboral, ya que de acuerdo con Telefónica y el Financiero (2011) 21% de los líderes mexicanos son Millennials.

Lamentablemente, no hay estudios serios en nuestro país sobre cómo se reflejan estas características de los Millennials al momento de ser contratados, ya sea por pequeños empresarios o por Organizaciones reconocidas. Por ello la importancia de abrir este campo de investigación.

Generación Y en México

La mayoría de los Millennials en México...



28 mdh
25 % población total



...aprendió a dominar una computadora a los 15 años



...conoce más del 60% de funciones en su teléfono



...habla inglés en mayor proporción frente a generaciones anteriores



...está dispuesto a realizar o hace compras en línea



...prefiere transportarse en bicicleta o transporte público



...sabe cómo separar la basura



...está soltero/a

...utiliza una parte importante de su salario en conciertos



...parece ser más tolerante ante el matrimonio de personas del mismo sexo

...tiene un gran número de interacciones virtuales



 **It's a Match!**

...ha tenido encuentros concertados por Internet

Dentro del ámbito laboral, algunas de las principales diferencias encontradas entre los Millennials y los pertenecientes a la generación Y son:

- Estilos de trabajo. A la generación X la define la independencia, quieren retroalimentación, pero sin ser supervisados de cerca, son resilientes, y tienen un amplio pensamiento crítico, informales, se concentran en terminar el trabajo en tiempo. Los Millennials poseen energía, saltan entre múltiples ideas, pero sin perder la vista de la productividad, le dan mayor importancia la educación vs la experiencia, se concentran en sus relaciones con las personas que los rodean y buscan encontrarse en ambientes casuales, que les permitan seguir nuevas tendencias.
- Objetivos de carrera. La generación X buscaba más hacer dinero y desarrollarse profesionalmente, los Millennials están más concentrados en tener un balance entre vida personal y trabajo.
- Valores. Los Millennials buscan libertad, tener mayores responsabilidades, pero sin perder la oportunidad de encontrar diversión en lo que hacen. Quienes pertenecen a la generación X rechazan las reglas y buscan tener el control.

Habiendo enlistado las principales características de ambas generaciones, se explicará la metodología utilizada en el presente trabajo, con miras a encontrar las similitudes y diferencias en comparación con lo revisado en los capítulos anteriores.

Capítulo 3 Metodología

3.1. Justificación y Planteamiento del Problema

De acuerdo con la SHRM, (Society for Human Resource Management, 2010) la diferencia de satisfacción en el trabajo entre las generaciones jóvenes y mayores se pronunció. El 19 % del grupo más joven dijo que no estaban satisfechos, frente al 11% en 2008. Los grados de satisfacción de los trabajadores mayores se mantuvieron relativamente estables.

En una entrevista hecha en el Distrito Federal por el periódico “El Financiero” en el año 2014, la consultora en Recursos Humanos de Price Water House Coopers (PWC), Amaia Ramírez, afirmó que:

“La generación Y, es la generación millennials, y se van de las organizaciones por tres razones básicas: la primera es por proyección profesional, es gente que necesita ver su desarrollo profesional bastante definida, ágil y dinámica, de lo contrario se marchan” Para la entrevistada, los jóvenes Millennials buscan también tener experiencias internacionales, horarios flexibles y teletrabajo, que son prácticas no tan comunes en México. La segunda razón por la que los trabajadores de la Generación Y abandonan una empresa, es por un salto salarial importante, y en tercer lugar, por una falta de comunicación o poco liderazgo de parte de sus jefes.

Las propuestas hechas en el artículo son contar con un departamento de Recursos Humanos que sea innovador a la hora de idear iniciativas adaptadas a las distintas generaciones y sus necesidades, fomentarse las relaciones personales, el trabajo en equipo, y sobre todo, fortalecer el liderazgo de la directiva. También es importante un clima laboral proactivo, donde se dé la oportunidad a los colaboradores de construir relaciones que sean satisfactorias para ellos pero alineadas a los objetivos de la organización, que los trabajadores

tengan identificada su responsabilidad y cómo se les mide, además de cuál es el alcance de sus actividades dentro de la operación; tener una comunicación con los empleados que los haga sentir identificados con la empresa; la comunicación, tanto verbal como corporal con todo el equipo establece confianza, y por último, siempre tener identificados a los trabajadores más valiosos y que vean opciones de ascenso.

A pesar de que no hay muchas investigaciones serias o confiables sobre la generación Y en México, la gran cantidad de habitantes por los cuáles está compuesta, la hacen un importante objeto de estudio, el cual no debe pasar desapercibido, pues la incorporación de esta generación al mercado laboral se ha realizado ya en su totalidad, y las organizaciones deberán crear planes de desarrollo acordes con los próximos caminos que los Millennials elijan.

3.2. Objetivos

3.2.1. General

- Conocer el nivel de satisfacción laboral de los dos grupos (Generación X y Generación Y), con la finalidad de compararlas.

3.2.2. Específicos

- Conocer la satisfacción laboral de la generación X.
- Conocer la satisfacción laboral de la generación Y.

3.3 Hipótesis correlacional

- La satisfacción laboral presentada por la generación Y será mayor a la de la generación X

3.4. Variables

3.4.1 Definiciones conceptuales

Satisfacción laboral

Conforme al marco teórico revisado en el capítulo 2, entenderemos este concepto como las actitudes y comportamientos que manifiesta el trabajador hacia el desempeño de su puesto. Puede ser positiva o negativa (insatisfacción laboral).

Generación X

Se refiere a todos los nacidos desde 1963 hasta 1979. (INEGI, 2010).

Generación Y

Comprende a quienes nacieron a partir de 1980 hasta 1993. (INEGI, 2010).

3.4.2. Definiciones operacionales

Satisfacción Laboral. Conforme al instrumento Escala de Satisfacción Laboral (Acata, 2014), una satisfacción laboral alta corresponde a un puntaje mayor o igual a 168, y es una satisfacción laboral moderada al obtener un rango de 149 a 167 puntos en los 7 factores que lo componen.

Generación X. Personas que dijeron tener una fecha de nacimiento entre 1963 y 1979.

Generación Y. Personas que dijeron tener una fecha de nacimiento entre 1980 y 1993.

3.5. Tipo de estudio

El estudio es una investigación Exploratoria – Descriptiva, donde el conocimiento existente del tema en particular sobre las diferencias entre generaciones, no permite sacar conclusiones aún.

Hernández Sampieri (2006) establece algunas herramientas y técnicas válidas para este tipo de investigaciones, como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos. Para esta investigación, la herramienta utilizada será el instrumento Escala de Satisfacción Laboral de Acata (2014). Como menciona Hernández Sampieri (2005) este tipo de investigación tiene por objetivo examinar un tema o problema de investigación sobre el que aún hay mucho por conocer. Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: el tamaño de Muestra y el instrumento de recolección de datos, detalles que se describirán a continuación.

3.6. Participantes

Dentro de una empresa transnacional de manufactura, se tomaron 50 personas de la generación X y 50 personas de la generación Y.

3.7. Tipo de muestra

La muestra es no probabilística (Hernández Sampieri, 2006) puesto que se eligió de manera aleatoria, conforme a los criterios de inclusión mencionados en el apartado “Participantes”.

Adicionalmente, dentro de esta clasificación corresponde a una muestra estratificada, pues fue preciso dividir primero a la población, y al tener acceso a los colaboradores de la empresa, se decidió aplicarles a ellos el cuestionario con base a la edad y a la antigüedad mínima de 3 meses, para que fueran acordes a los de la generación X o Y según el caso. (Es decir que su participación en el estudio está en función de los criterios de inclusión).

3.8. Tipo de diseño

En este estudio abordamos un diseño no experimental, pues no se realizó una manipulación deliberada de las variables, sino que únicamente se midió la variable satisfacción laboral y se relacionó con los datos sociodemográficos. El diseño es también transversal descriptivo conforme a la recopilación de datos de las muestras hecha en un solo punto en el tiempo, sin darse seguimiento posterior a los datos recabados.

3.9. Instrumento

Se utilizó la “Escala de Satisfacción Laboral – SPC” con una confiabilidad en población mexicana de .93 (Acata, 2014).

El instrumento es una escala de tipo Likert (Anexo 1), la cual se originó en Perú (Palma, 1997), consta de 36 ítems distribuidos en los 7 factores que se presentan a continuación:

Tabla 5 Factores de la Escala de Satisfacción Laboral - SPC (Acata,2014).

| # Factor | Factor | Ítems |
|----------|--|-------|
| 1 | Condiciones Físicas y/o Materiales | 5 |
| 2 | Beneficios Laborales y/o Remunerativos | 4 |
| 3 | Políticas Administrativas | 5 |
| 4 | Relaciones Sociales | 4 |
| 5 | Desarrollo Personal | 6 |
| 6 | Desempeño de Tareas | 6 |
| 7 | Relación con la autoridad | 6 |

La escala se califica sumando el puntaje de ítems por factor, lo que produce un puntaje total para clasificar la satisfacción laboral por factor y global obtenida conforme a la siguiente tabla:

Tabla 6 Calificación del instrumento de la Escala de Satisfacción Laboral - SPC (Acata,2014).

| Resultado / Factor | I | II | III | IV | V | VI | VII | Ptje. Total |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|
| Satisfacción Alta | >=23 | >=18 | >=23 | >=19 | >=29 | >=29 | >=29 | >=168 |
| Satisfacción Parcial | 20-22 | 15-17 | 20-22 | 17-18 | 26-28 | 26-28 | 25-28 | 149-167 |
| Regular | 15-19 | 9-14 | 15-19 | 12-16 | 19-25 | 20-25 | 19-24 | 112-148 |
| Insatisfacción Parcial | 11-14 | 7-8 | 11-14 | 8-11 | 14-18 | 14-19 | 14-18 | 93-111 |
| Insatisfacción Alta | 10-0 | 6-0 | 10-0 | 7-0 | 13-0 | 13-0 | 13-0 | 92-0 |

3.10. Procedimiento general

Los participantes se eligieron tomando como base su edad y la antigüedad mínima de 3 meses en la organización, ya que es un requisito para tener acceso a los índices de rotación, ya que cuando se tiene una antigüedad menor, la empresa no mantiene registro del personal, y toda la gestión se hace por tercerización. Las personas se seleccionaron de manera aleatoria, conforme cumplieran los 2 siguientes criterios:

- 1) Antigüedad de por lo menos 3 meses en la organización, con la finalidad de que estuvieran incluidos en los cálculos de los índices de rotación mensuales.

- 2) Pertenencia definida por la edad, a alguna de las 2 generaciones de estudio conforme a las definiciones arriba mencionadas.

El instrumento se adaptó a una versión electrónica (Anexo 2) que se hizo llegar al personal de la empresa seleccionado, mediante el correo electrónico de la organización.

Posteriormente se obtuvieron los datos recabados en formato de hoja de cálculo y se vaciaron y analizaron utilizando el paquete estadístico SPSS 20 para poder realizar los siguientes análisis estadísticos:

- Test de confiabilidad α de Cronbach
- Frecuencias por antigüedad, estado civil y por género y grupo generacional
- Prueba T de Student conforme a los 7 factores del instrumento de Satisfacción Laboral para comparar satisfacción por generaciones
- Prueba T de Student conforme a los 7 factores del instrumento de Satisfacción Laboral para comparar satisfacción por género

Para poder hacer el procesamiento estadístico, los datos se codificaron de la siguiente manera:

Las variables demográficas consideradas fueron estado civil, género, antigüedad en la empresa, edad y generación, como se describe a continuación:

Tabla 7. Codificación por género

| Género | |
|--------|-----------|
| 1 | Masculino |
| 2 | Femenino |

Tabla 9 Codificación por antigüedad

| Antigüedad | |
|------------|----------------|
| 1 | 3 meses |
| 2 | 4-6 meses |
| 3 | 7-9 meses |
| 4 | 9-12 meses |
| 5 | Mayor a 1 año |
| 6 | Mayor a 2 años |
| 7 | Mayor a 3 años |

Tabla 8. Codificación por estado civil.

| Estado Civil | |
|--------------|------------|
| 1 | Soltero |
| 2 | Casado |
| 3 | Viudo |
| 4 | Divorciado |

Tabla 10 Codificación por generación

| | |
|---|--------------|
| 1 | Generación X |
| 2 | Generación Y |

Los ítems se asignaron a los factores que corresponden, para poder realizar la calificación del instrumento, conforme a la siguiente tabla:

Tabla 11 Relación de factores con ítems del Cuestionario de Satisfacción Laboral (Acata, 2014)

| # Pregunta | Pregunta | # Factor | Nombre Factor |
|------------|---|----------|--|
| 1 | La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores | 1 | Condiciones Físicas y/o Materiales |
| 2 | Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo | 2 | Beneficios Laborales y/o Remunerativos |
| 3 | El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones | 4 | Relaciones Sociales |
| 4 | Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser | 5 | Desarrollo Personal |
| 5 | La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra | 6 | Desempeño de Tareas |
| 6 | Mi jefe o jefa es comprensiv@ | 7 | Relación con la autoridad |
| 7 | Me siento mal con lo que hago | 2 | Beneficios Laborales y/o Remunerativos |
| 8 | Siento que recibo mal trato de parte de la empresa | 3 | Políticas Administrativas |
| 9 | Me agrada trabajar con mis compañeros | 4 | Relaciones Sociales |
| 10 | Mi trabajo permite desarrollarme personalmente | 5 | Desarrollo Personal |
| 11 | Me siento realmente útil con la labor que realizo | 6 | Desempeño de Tareas |
| 12 | s grata la disposición de mi jefe o jefa cuando le pido alguna consulta sobre mi trabaj | 7 | Relación con la autoridad |
| 13 | El ambiente donde trabajo es confortable | 1 | Condiciones Físicas y/o Materiales |
| 14 | Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable | 2 | Beneficios Laborales y/o Remunerativos |
| 15 | La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando | 3 | Políticas Administrativas |
| 16 | Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo | 4 | Relaciones Sociales |
| 17 | Me disgusta mi horario | 3 | Políticas Administrativas |
| 18 | Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo | 5 | Desarrollo Personal |
| 19 | Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia | 6 | Desempeño de Tareas |
| 20 | Llevarse bien con mi jefe o jefa beneficia la calidad del trabajo | 7 | Relación con la autoridad |
| 21 | La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable | 1 | Condiciones Físicas y/o Materiales |
| 22 | Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas | 2 | Beneficios Laborales y/o Remunerativos |
| 23 | El horario de trabajo me resulta incómodo | 3 | Políticas Administrativas |
| 24 | La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo | 4 | Relaciones Sociales |
| 25 | Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo | 5 | Desarrollo Personal |
| 26 | Mi trabajo me aburre | 6 | Desempeño de Tareas |
| 27 | La relación que tengo con mis superiores es cordial | 7 | Relación con la autoridad |
| 28 | En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente | 1 | Condiciones Físicas y/o Materiales |
| 29 | Mi trabajo me hace sentir realizad@ | 5 | Desarrollo Personal |
| 30 | Me gusta el trabajo que realizo | 6 | Desempeño de Tareas |
| 31 | No me siento a gusto con mis compañeros | 7 | Relación con la autoridad |
| 32 | Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias | 1 | Condiciones Físicas y/o Materiales |
| 33 | No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias | 3 | Políticas Administrativas |
| 34 | Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mism@ | 5 | Desarrollo Personal |
| 35 | Me siento complacid@ con la actividad que realizo | 6 | Desempeño de Tareas |
| 36 | Mi jefe o jefa valora el esfuerzo que hago en mi trabajo | 7 | Relación con la autoridad |

Se invirtió la codificación de aquéllos ítems con una connotación negativa, para los cuales los valores se invirtieron, asignándose 5 a totalmente en desacuerdo, 4 a en desacuerdo, 3 a ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 a de acuerdo y 1 a totalmente de acuerdo.

Los ítems modificados se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12 Codificación de ítems con connotación negativa

| # ítem | Ítem | # Factor | Factor |
|--------|---|----------|--|
| 2 | Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo | 2 | Beneficios Laborales y/o Remunerativos |
| 7 | Me siento mal con lo que hago | 2 | Beneficios Laborales y/o Remunerativos |
| 8 | Siento que recibo mal trato de parte de la empresa | 3 | Políticas Administrativas |
| 15 | La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando | 3 | Políticas Administrativas |
| 16 | Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo | 4 | Relaciones Sociales |
| 17 | Me disgusta mi horario | 3 | Políticas Administrativas |
| 19 | Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia | 6 | Desempeño de Tareas |
| 23 | El horario de trabajo me resulta incómodo | 3 | Políticas Administrativas |
| 33 | No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias | 3 | Políticas Administrativas |

Posteriormente se realizaron los análisis mencionados, además de la calificación del instrumento según se describe en el Anexo 2 de este documento:

- Test de confiabilidad α de Cronbach.
- Frecuencias por antigüedad, estado civil y por género y grupo generacional.
- Prueba T de Student conforme a los 7 factores del instrumento de Satisfacción Laboral para comparar satisfacción por generaciones.

Los resultados obtenidos se describirán en el apartado siguiente.

Resultados

Confiabilidad.

El α de Cronbach obtenida fue de .873, con una validación de casos del 100%.

Tabla 13 Confiabilidad del instrumento.

| Estadísticos de fiabilidad | | | |
|----------------------------|-----------|---|----|
| Alfa | de | N | de |
| Cronbach | elementos | | |
| 0.8734 | 36 | | |

Tabla 14 Validez de casos.

| Resumen del procesamiento de los casos | | | |
|--|------------------------|-----|-------|
| | | N | % |
| Casos | Válidos | 100 | 100.0 |
| | Excluidos ^a | 0 | 0.0 |
| | Total | 100 | 100.0 |

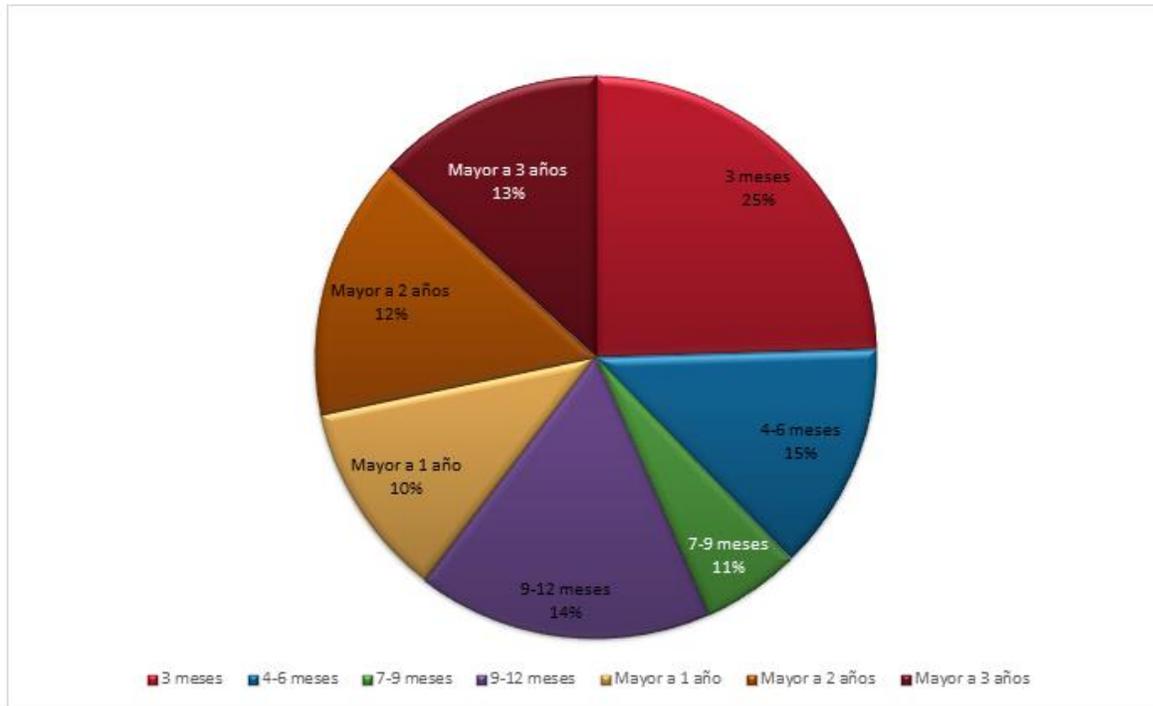
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

La distribución por antigüedad se ubicó conforme a la Tabla 15a.

Tabla 15 a Distribución por antigüedad.

| Antigüedad | | | | | |
|------------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Antigüedad | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | 3 meses | 25 | 25.0 | 25.0 | |
| | 4-6 meses | 15 | 15.0 | 40.0 | |
| | 7-9 meses | 11 | 11.0 | 51.0 | |
| | 9-12 meses | 14 | 14.0 | 65.0 | |
| | Mayor a 1 año | 10 | 10.0 | 75.0 | |
| | Mayor a 2 años | 12 | 12.0 | 87.0 | |
| | Mayor a 3 años | 13 | 13.0 | 100.0 | |
| | Total | | 100 | 100.0 | 100.0 |

Figura 3 Distribución por antigüedad.



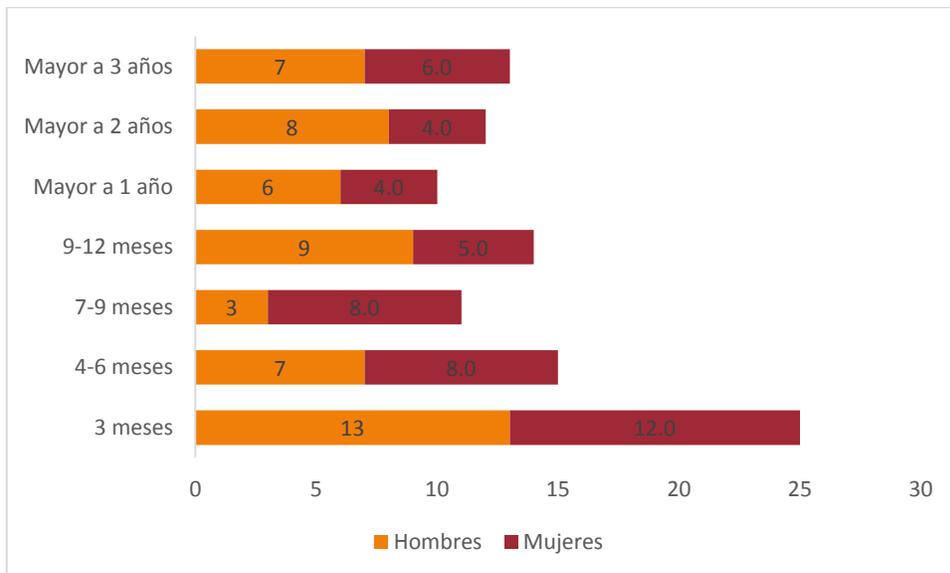
La Tabla 15a y la Fig. 3 nos permiten observar que la mayoría de las personas (25%) dentro de la organización tienen una antigüedad de 3 meses, seguidos por aquellos que tienen de 4 a 6 meses (15%), y en tercer puesto se encuentran quienes tienen de 9 a 12 meses, con 14%.

Resultados

Tabla 15b Distribución por antigüedad y género de la muestra.

| | | Antigüedad | | | Porcentaje válido |
|---------|----------------|------------|---------|------------|-------------------|
| | Antigüedad | Hombres | Mujeres | Porcentaje | |
| Válidos | 3 meses | 13 | 12.0 | 25% | 25.0 |
| | 4-6 meses | 7 | 8.0 | 15% | 15.0 |
| | 7-9 meses | 3 | 8.0 | 11% | 11.0 |
| | 9-12 meses | 9 | 5.0 | 14% | 14.0 |
| | Mayor a 1 año | 6 | 4.0 | 10% | 10.0 |
| | Mayor a 2 años | 8 | 4.0 | 12% | 12.0 |
| | Mayor a 3 años | 7 | 6.0 | 13% | 13.0 |
| | | | 53 | 47 | 100% |

Figura 4 Distribución por antigüedad y género

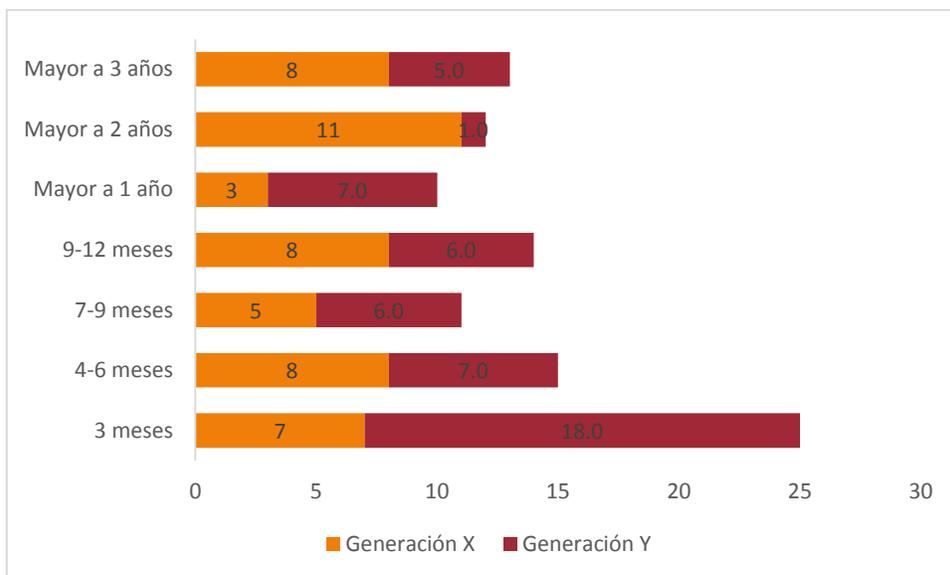


Resultados

Tabla 15c Distribución por antigüedad y generación de la muestra.

| | | Antigüedad | | | |
|---------|----------------|--------------|------|------------|-------------------|
| | Antigüedad | Generación | | Porcentaje | Porcentaje válido |
| | | Generación X | Y | | |
| Válidos | 3 meses | 7 | 18.0 | 25% | 25.0 |
| | 4-6 meses | 8 | 7.0 | 15% | 15.0 |
| | 7-9 meses | 5 | 6.0 | 11% | 11.0 |
| | 9-12 meses | 8 | 6.0 | 14% | 14.0 |
| | Mayor a 1 año | 3 | 7.0 | 10% | 10.0 |
| | Mayor a 2 años | 11 | 1.0 | 12% | 12.0 |
| | Mayor a 3 años | 8 | 5.0 | 13% | 13.0 |
| | | | 50 | 50 | 100% |

Figura 5 Distribución por antigüedad y generación.

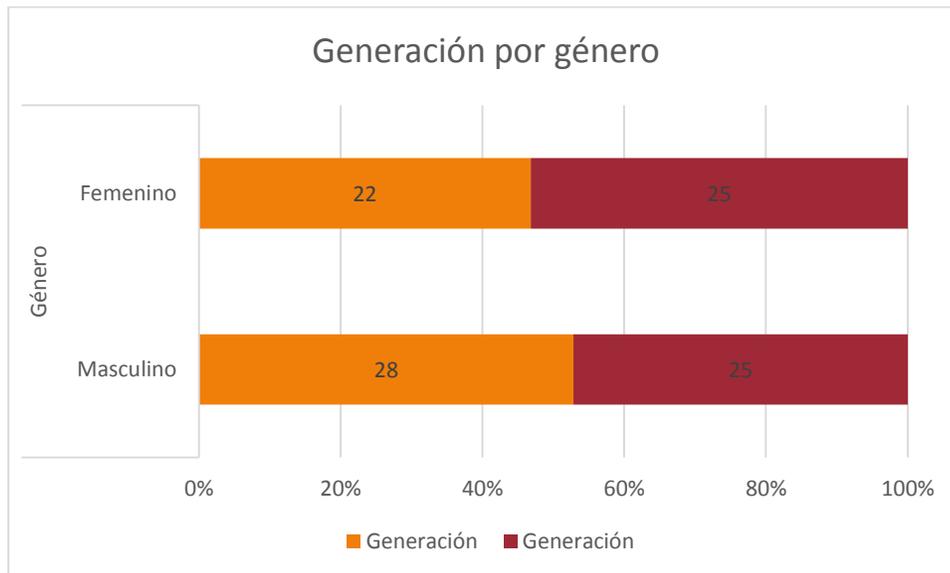


En cuanto a la distribución por género, se encontró que la muestra perteneciente a la Generación X, donde N= 50, 28 personas son mujeres y 25 pertenecen al género masculino. La muestra de la Generación Y se distribuyó a partes iguales de mujeres y hombres, como podemos ver en la Tabla 16 y la Fig. 6.

Tabla 16 Distribución por género y por generación.

| Generación | Género | | Total |
|------------|-----------|----------|-------|
| | Masculino | Femenino | |
| X | 28 | 22 | 50 |
| Y | 25 | 25 | 50 |
| Total | 53 | 47 | 100 |

Figura 6, Distribución por generación y por género.



Los resultados del instrumento posterior a su calificación se muestran en la Tabla 17, donde podemos observar que, la satisfacción laboral encontrada en la Generación X permanece dentro del rango de puntaje total que va de 112 a 148 puntos, la cual se considera como una satisfacción Regular conforme a la calificación del instrumento que se encuentra en el Anexo 2. Para la Generación Y,

la satisfacción encontrada fue de 110, quedando en el rango de Insatisfacción Laboral Parcial. Respecto a la clasificación por género, se encontró una satisfacción laboral de 116 en hombres y de 114 en mujeres, considerándose Regular.

Tabla 17 Satisfacción Laboral de la muestra por generación y género.

| Satisfacción laboral por generación | |
|--|----------------------------------|
| Generación X | 116.620 (Satisfacción Regular) |
| Generación Y | 110.400 (Insatisfacción Parcial) |

| Satisfacción laboral por género | |
|--|--------------------------------|
| Masculino | 116.151 (Satisfacción Regular) |
| Femenino | 114.787 (Satisfacción Regular) |

Tabla 18a Resultados de Escala de Satisfacción Laboral, apertura por generación.

| Factores | Gen X | Satisfacción Laboral | Gen Y | Satisfacción Laboral |
|--|--------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|
| Condiciones Físicas y/o Materiales | 21.800 | Parcial | 22.700 | Parcial |
| Beneficios Laborales y/o Remunerativos | 10.080 | Regular | 10.020 | Regular |
| Políticas Administrativas | 14.960 | Insatisfacción Parcial | 14.660 | Insatisfacción Parcial |
| Relaciones Sociales | 13.760 | Regular | 13.600 | Regular |
| Desarrollo Personal | 23.360 | Regular | 29.000 | Satisfacción Alta |
| Desempeño de Tareas | 19.580 | Insatisfacción Parcial | 18.600 | Insatisfacción Parcial |
| Relación con la autoridad | 10.860 | Insatisfacción Alta | 13.14 | Insatisfacción Parcial |

Como se puede ver en la tabla 18^a, la generación X y Y presentaron una Insatisfacción Parcial en lo que se refiera a Políticas Administrativas y Desempeño de Tareas, mientras que la Generación Y tuvo una puntuación en un rango menor a la X en 2 factores:

- Desarrollo Personal (Satisfacción Regular vs Satisfacción Alta de la Gen X)
- Relación con la autoridad (Insatisfacción Alta vs Insatisfacción Parcial de la Gen X)

Tabla 18b Resultados de Escala de Satisfacción Laboral, apertura por género.

| Factores | Hombres | Satisfacción Laboral | Mujeres | Satisfacción Laboral |
|--|----------------|-----------------------------|----------------|-----------------------------|
| Condiciones Físicas y/o Materiales | 23.358 | Satisfacción Alta | 22.128 | Satisfacción Parcial |
| Beneficios Laborales y/o Remunerativos | 10.132 | Regular | 7.957 | Insatisfacción Parcial |
| Políticas Administrativas | 14.755 | Insatisfacción Parcial | 14.872 | Insatisfacción Parcial |
| Relaciones Sociales | 13.547 | Regular | 13.830 | Regular |
| Desarrollo Personal | 23.075 | Regular | 22.128 | Regular |
| Desempeño de Tareas | 19.340 | Insatisfacción Parcial | 18.809 | Insatisfacción Parcial |
| Relación con la autoridad | 19.943 | Regular | 10.064 | Insatisfacción Alta |

Como se puede ver en la tabla 18^a, ambos géneros presentaron una Insatisfacción Parcial en lo que se refiera a Políticas Administrativas y Desempeño de Tareas, mientras que las mujeres ocuparon un rango más bajo en 2 ítems:

- Beneficios Laborales y/o Remunerativos (Insatisfacción Parcial vs Satisfacción Regular de los hombres)
- Relación con la autoridad (Insatisfacción Alta vs Satisfacción Regular del género masculino.)

Los resultados de la prueba T de Student para muestras independientes por género, se describen en la Tabla 18a, al realizar la comparación por género, no se aprecia una significancia importante, pero al hacer la distribución por generación, encontramos una pequeña diferencia en el factor 5, “Desarrollo Personal”.

Tabla 19a T de Student por género.

| | | Prueba de muestras independientes | | |
|----|---|--|--------|------------------|
| | | Prueba T para la igualdad de medias | | |
| | | t | gl | Sig. (bilateral) |
| f1 | a | 0.358 | 98 | .721 |
| | b | 0.353 | 88.273 | .725 |
| f2 | a | .863 | 98 | .390 |
| | b | .864 | 97.011 | .390 |
| f3 | a | -.387 | 98 | .699 |
| | b | -.382 | 87.669 | .703 |
| f4 | a | -.786 | 98 | .434 |
| | b | -.783 | 94.687 | .436 |
| f5 | a | 1.267 | 98 | .208 |
| | b | 1.261 | 94.359 | .210 |
| f6 | a | 1.007 | 98 | .316 |
| | b | 1.006 | 96.401 | .317 |
| f7 | a | -.120 | 98 | .904 |
| | b | -.120 | 93.405 | .905 |

Los resultados de la prueba T de Student para muestras independientes por generación, se describen en la Tabla 18b, al realizar la comparación, hay diferencias en los factores 5 y 7 del instrumento.

Tabla 19b T de Student por generación.

| | | Prueba de muestras independientes | | |
|---------------|---|--|--------|------------------|
| | | Prueba T para la igualdad de medias | | |
| | | t | gl | Sig. (bilateral) |
| f1 | a | 1.410 | 98 | .162 |
| | b | 1.410 | 85.744 | .162 |
| f2 | a | -.296 | 98 | .768 |
| | b | -.296 | 91.558 | .768 |
| f3 | a | -.994 | 98 | .323 |
| | b | -.994 | 97.272 | .323 |
| f4 | a | -.445 | 98 | .657 |
| | b | -.445 | 97.654 | .658 |
| f5 | a | -1.977 | 98 | .051 |
| | b | -1.977 | 69.621 | .052 |
| f6 | a | -1.885 | 98 | .062 |
| | b | -1.885 | 90.846 | .063 |
| f7 | a | .281 | 98 | .780 |
| | b | .281 | 97.855 | .780 |
| Puntaje total | a | -1.055 | 98 | .294 |
| | b | -1.055 | 86.133 | .294 |

- a Se han asumido varianzas iguales
- b No se han asumido varianzas iguales

Discusión

Al hacerse un estudio de tipo exploratorio, se contó con la oportunidad de tener una aproximación inicial a las variables de estudio, se encontró que sí hay algunas diferencias entre la satisfacción laboral de las generaciones estudiadas:

- La generación X presentó una satisfacción laboral parcial y la generación Y presentó una insatisfacción laboral parcial
- Hubo un menor puntaje positivo de la Generación Y en los factores Desarrollo Personal y Relación con la autoridad, en comparación con los puntajes obtenidos por la Generación X en los mismos factores.

Estas dos diferencias arrojan luz a un campo poco estudiado en nuestro país, ya que se conocen hasta el momento numerosos estudios realizados en otras partes del mundo pero se cuenta con poca información en lo que respecta a Latinoamérica, y específicamente a México.

En la Tabla 15a se observa que la antigüedad máxima fue de 3.5 años (al ser la empresa de reciente aparición en México, esa es la mayor antigüedad posible), mientras que la menor fue de 3 meses, conforme al criterio de inclusión que se delimitó en el diseño de la investigación. Al hacer el análisis por género (Tabla 15b), las diferencias son mínimas, de +/- 1 persona por género para todos los casos, excepto para la antigüedad mayor a 2 años y menor a 3, ya que en este valor se localizan 4 mujeres frente a 8 hombres, pero al ser un grupo tan reducido, la diferencia no tiene impacto en el análisis. Conforme a la bibliografía revisada (Alonso, 2008), la satisfacción laboral tiende a ser mayor en personas con una antigüedad mayor, lo cual puede reflejar la situación real, pero en ocasiones donde la satisfacción laboral más alta puede atribuirse a un sesgo por disonancia cognitiva, ya que para las personas que han dedicado más tiempo de su vida a la organización, sería más difícil justificar su permanencia en un trabajo con el cual

no están satisfechos. Así, las variaciones por antigüedad pueden descartarse para encontrar diferencias entre generaciones.

En cuanto a la diferencia por generaciones, que se compara en la Tabla 15c, podemos observar que las personas de la generación X con una antigüedad mayor a 2 años son muchas más (11) en comparación a las de la generación Y (1). Es importante resaltar que esto concuerda con lo revisado en el marco teórico, ya que los estudios que se han realizado sobre los Millennials, enfatizan la alta rotación laboral que pueden presentar en caso de percibir que pueden tener una oportunidad laboral “mejor”. Sin embargo, esta diferencia de antigüedad puede también ser analizada atribuyéndosele a la diferencia de etapas de vida en las que cada generación se encuentra. Por ejemplo, una persona de la Generación Y probablemente tenga mayor facilidad para rotar y permanecer 1 mes sin empleo, al contrario de una Persona de la Generación X, que puede tener más responsabilidades económicas, ya sea por tener que mantener todos sus gastos, o aportar sus ingresos al núcleo familiar, que en ese momento de la vida puede estar constituido únicamente por su pareja, hijos, o ambos.

En la tabla 17, se encontró que si bien la generación X tiene una satisfacción laboral ligeramente mayor a la de la generación Y, el factor en donde se hace una pequeña diferencia es el factor 5 “Desarrollo Personal” del instrumento (véase Tabla 18a) utilizado lo cual permitió observar cómo los Millennials concuerdan con lo manifestado en otros países: su satisfacción personal y balance de vida personal y trabajo son fundamentales para continuar en un empleo. En el estudio se hizo presente la insatisfacción en este rubro.

Al hacer las comparaciones por factor (véase Tabla 18a y 19a), encontramos que las diferencias más marcadas entre los Millennials y la Generación X, se refieren a los factores “Desarrollo Personal” y “Relación con la autoridad”.

El factor Desarrollo Personal, se compone de los siguientes 6 ítems:

- Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser
- Mi trabajo permite desarrollarme personalmente
- Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo
- Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo
- Mi trabajo me hace sentir realizado (a)
- Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)

Este factor está estrechamente vinculado con las teorías de la motivación revisadas en el primer apartado del marco teórico; en todas ellas se señala la importancia de que el empleado alcance una sensación de satisfacción personal, y en el factor se hace énfasis en la alineación entre la realización encontrada a través de la labor desempeñada y la Autorrealización, siendo para A. Maslow, el nivel máximo en la pirámide utilizada para explicar su modelo. Además, la Teoría Y propone un tipo de trabajador que busca el reconocimiento a través de su trabajo, haciendo uso de su creatividad, con cierto grado de libertad que le permita crear. Esto para los Millennials es muy importante, ya que para ellos, el trabajo constituye una forma más de proponerse objetivos, en este caso profesionales. Conforme a lo medido por el instrumento, los Millennials de la muestra están regularmente satisfechos respecto al nivel de desarrollo personal que su trabajo les permite, considerando que la puntuación en el factor fue de 23 puntos, comparados con los más de 29 que tuvo la generación Y, puntuando con una satisfacción alta en este factor del instrumento. Esto a nivel organizacional puede verse reflejado en una mayor intención de rotación seguida de la desvinculación, por lo cual es importante mantener en mente la importancia de permitir a los Millennials tener proyectos que les permiten buscar el desarrollo que tanto anhelan.

Por su parte la teoría de las necesidades de McLelland señala en uno de sus eslabones la necesidad de logro, la cual está relacionada con alcanzar metas y

recibir retroalimentación. Esto estaría vinculado con la diferencia manifestada en la investigación respecto a sentirse realizado, y feliz con los logros alcanzados en el trabajo, que es más baja en aquellos empleados pertenecientes a la Generación Y respecto de aquellos de la Generación X. Sin embargo, también puede relacionarse con los diferentes momentos de vida en que se encuentran los integrantes de cada generación, ya que las personas de la Generación Y han tenido más tiempo para trabajar y enfocarse en sus objetivos, algunos incluso han alcanzado ya el máximo nivel al que llegarán en la organización, además de encontrarse en una etapa de la vida donde tal vez pueden sentirse más satisfechos con los logros de su vida en general, como comprar una casa, haber viajado, tener hijos, según cada persona, es decir con motivos independientes de su ocupación y el nivel de desarrollo organizacional que posean.

El segundo factor donde se encontraron diferencias es el factor 7, Relación con la Autoridad.

Este factor está compuesto por 6 ítems:

Mi jefe o jefa es comprensivo (a)

Es grata la disposición de mi jefe o jefa cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo

Llevarse bien con mi jefe o jefa beneficia la calidad del trabajo

La relación que tengo con mis superiores es cordial

No me siento a gusto con mis compañeros

Mi jefe o jefa valora el esfuerzo que hago en mi trabajo

Como se analizó en las características de la generación Y, la razón por la que en ocasiones pueden resultar difíciles de manejar es porque tienen un mayor acceso a la información y son más críticos al momento de emitir un juicio o seguir órdenes. Esto queda evidenciado en la baja puntuación obtenida en este factor del

instrumento, ya que refleja los conflictos presentados ante la figura de autoridad, en este caso, el jefe.

Al hacer las comparaciones entre los 2 géneros por factor, los hombres presentaron una satisfacción más alta en el factor “Beneficios Laborales y/o Remunerativos”. Los ítems que conforman este reactivo son:

Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo

Me siento mal con lo que hago

Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable

Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas

Si bien los ítems están relacionados exclusivamente con el sueldo, convendría hacer un análisis del plan de compensaciones de la empresa, ya que uno de los reactivos habla incluso de un sentimiento de malestar ante la labor realizada. Es conveniente recordar también que en nuestro país cada vez más mujeres son el único sostén económico del hogar (INEGI, 2010), lo que podría explicar esta insatisfacción.

El segundo factor donde los dos géneros mostraron diferencias fue el de “Relación con la autoridad”, las mujeres presentaron una Insatisfacción alta, frente a una satisfacción regular de los hombres. Conforme a los reactivos integrantes de este factor (véase en la comparación entre generaciones), que relacionan todas las mediciones únicamente con el jefe directo, podemos inferir que se trata de un problema en línea vertical, pero no contamos con suficientes elementos para conocer la causa.

Tras haber descrito los hallazgos de esta investigación, en el siguiente apartado se enlistan las conclusiones alcanzadas.

Conclusiones

La satisfacción laboral es un componente fundamental del bienestar de los trabajadores, sin importar la edad que tengan. Es una variable, además, vinculada con múltiples aspectos del entorno laboral, como por ejemplo la intensidad de rotación y la rotación de personal.

La importancia de vincularla con las nuevas tendencias en Recursos Humanos y de siempre conocer los parámetros en los que se encuentra, surge de sus importantes relaciones con los otros aspectos, pues puede ser determinante en el modo en el cual el trabajador lleva a cabo sus labores: al no haber una satisfacción laboral adecuada puede presentarse una situación de negligencia, poniendo en riesgo al trabajador, la organización, sus clientes, etc. Es por dicha importancia que las organizaciones constantemente conocen la satisfacción laboral de sus empleados.

La necesidad de vincular un pilar tan importante como lo es la satisfacción laboral con las características sociodemográficas de la Generación Y, surge de la importancia económica y social adquirida por esta generación. Así, se cumplieron los 2 objetivos principales, consistentes en medir la satisfacción laboral de cada una de las generaciones integrantes de la muestra, a través del instrumento Escala de Satisfacción Laboral que tuvo una confiabilidad alta (.87), permitiendo encontrar las diferencias mínimas halladas por esta investigación entre la satisfacción laboral de la Generación X y la Generación Y.

Además, la hipótesis quedó anulada, al ser la variación entre ambas de solo 6 puntos, con un puntaje más alto reportado por la Generación X, además, los Millennials presentan una insatisfacción hacia sus jefes directos y hacia el desarrollo de ellos mismos en la organización.

La satisfacción laboral, la rotación de personal y la intención de rotación son sólo unos pocos factores en los que las diferencias generacionales pueden tener impacto. Existen otras variables que pueden indagarse para permitir comparaciones con aproximaciones distintas, como son: diferencias de género, clima laboral, teletrabajo, experiencias internacionales como opciones de desarrollo, por mencionar algunas.

Al ser una investigación de carácter exploratorio, su mayor aporte y riqueza está constituido por las sugerencias para futuras investigaciones.

Limitaciones y Sugerencias

- En la tabla 16 se sintetizan las diferencias por género entre las 2 generaciones, siendo una distribución equitativa, por lo que se podría hacer posteriormente un análisis para identificar el nivel organizacional que ocupan las personas y poder hacer así una mejor comparación estratificada (lo que permitiría estudiar efectos como el techo de cristal⁵, que aquí difícilmente puede estudiarse).
- Las investigaciones sugeridas deben llevarse a cabo a la brevedad posible, puesto que la generación Z estará pronto esperando su inclusión en la PEA⁶, y será preciso que los empleadores se actualicen y sean atractivos para esta nueva oleada generacional, al mismo tiempo que retengan a sus empleados Millennials y de la Generación X.
- Todas estas investigaciones idealmente deberían ser llevadas a cabo por organizaciones gubernamentales u organismos internacionales, ya que en ocasiones algunas empresas privadas dejan a un lado la ética y sus estudios muestran claros sesgos en cuanto a algunas de sus afirmaciones
- Es necesario identificar y fortalecer las competencias de cada grupo generacional, de manera que entre ellas complementen sus puntos ciegos, permitiéndoles hacer una transferencia bidireccional; un ejemplo muy claro es el dominio irrefutable que la generación Y tiene sobre los recursos tecnológicos, ya sean TIC's⁷, redes sociales, etc. Otro ejemplo sería la pérdida de las habilidades blandas a la que los Millennials pueden enfrentarse, ya que al interactuar más a menudo electrónicamente, al momento de requerir el uso de dichas habilidades, carecen de práctica, que

⁵ Concepto acuñado por los estudios de género, definido como “un muro invisible pero infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, etc., que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión y el despliegue de sus potencialidades”. (Barberá, 2000)

⁶ Población Económicamente Activa

⁷ Tecnología de la Información y la Comunicación

bien podría ser llevada a cabo bajo el mentoring ⁸de una persona de la Generación X o inclusive un Baby Boomer.

- Con la finalidad de facilitar la gestión intergeneracional en la que hoy en día se cimienta el mundo laboral, se considera preciso un enfoque multidisciplinario que se base no sólo en los aspectos psicológicos sobre el talento humano, sino también económico, social, administrativo, etc., que a su vez tienen influencia sobre la psique de cada trabajador.
- Es importante considerar que en algunos casos, los integrantes de la Generación Y pueden tener una concepción sesgada del mundo laboral, ya que la mayoría de ellos está en su primer trabajo, mientras que la generación Y puede haber tenido un mayor número de empleadores desde su integración a la PEA, por lo que convendría analizar esta variable en futuras investigaciones.

Algunos límites hallados fueron:

- No fue posible si las diferencias encontradas respecto a antigüedad, satisfacción laboral y relación con la autoridad se deben realmente a una diferencia producida por las características inherentes a cada generación o bien, se deben a la etapa del ciclo de vida en que cada generación se encuentra.
- Al realizar la investigación del marco teórico para el presente trabajo, se percibió que no hay suficientes estudios en México, por lo que se considera que es preciso llevarlos a cabo y conocer los diferentes ámbitos en los que los aspectos generacionales tienen incidencia, al enfrentarnos en la actualidad a una nueva crisis económica, y organizacionalmente, las empresas estarán interesadas en encontrar formas innovadoras de reducir

⁸ Transmisión del saber-hacer que una persona tiene, a alguien más joven y/o con menor experiencia.

costos, sin por ello dejar de encontrar y retener a los jóvenes talentos, pero vigilando de cerca su aprovechamiento óptimo.

- La gran mayoría de la información disponible está elaborada por agencias de investigación de mercados o bien las grandes consultoras que han existido durante años y que no tienen una objetividad real, sino que recaban información y la presentan con la intención de crear tendencias de mercado, como por ejemplo el estudio de MetLife (aseguradora) que afirma que los Millennials tienen miedo a lo inesperado y por ello las empresas deben ofrecerles numerosas pólizas de seguro para retenerlos.

Referencias

- Acata, J. (2014). *El síndrome de "burnout" o de desgaste ocupacional y su relación con la "satisfacción laboral" en trabajadores del sector microempresarial*. CU: UNAM. pp 15-60.
- Adams, J. (1965). *Inequity in social exchange*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp 267-299.
- Aguado, R. (1988) *La Satisfacción Laboral*, rjaguado@spin.com.mx. Recuperado octubre de 2014.
- Alas, R. (2007). *The impact of employee participation on job satisfaction during change process* (Vol. 4). pp 20-36.
- Alifa, D. (2011). *Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión*. *Advice*. Revista de antiguos alumnos del IEEM. pp. 80-81.
- Alonso, P. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* - 2008 Volumen 24, n.º 1 - pp. 25-40. ISSN: 1576-5962
- Andresen, M., Domsch, M. y Cascorbi, A. (2007). *Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots*. *J Labor Res*, 28, pp. 714-734.
- American Psychology Association (2010) *Publication Manual 6th edition*. EUA
- Aragonés, J. I. y Corraliza, J.A. (Comps.), (1988). *Comportamiento y Medio Ambiente*. *La Psicología Ambiental en España*. Madrid, Comunidad de Madrid. pp. 19-38.
- Arias, Fernando. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Trillas. pp. 139-150.
- Atalaya, MC. (1999) *Satisfacción Laboral y Productividad*. *Revista de Psicología*. Vol 2001/05 pp. 46.
- Bandura, A. (1977) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, Freeman.
- Barberá, E. *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de Dirección*. Valencia, 2005 pp 90-96
- Bernat, A. (2009). *Satisfacción Laboral y Estrés Laboral*. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*. pp 68.

- Blum, M y Naylor J.(1982) *Psicología Industrial*. México,Editorial Trillas. pp 39
- Carrillo, J; Contreras, O; Santibañez, J. (1993) *Capacitación en las Plantas Maquiladoras*. México, Secretaría del Trabajo. pp 25-45.
- Cascales, M. (2010) *Análisis de la Satisfacción Laboral en España*. En: Actualidad (Sevilla) Vol 2010/05 pp. 1-44. España, 2010
- Chiavenato, I. (1986) *Introducción a la Teoría de la Administración*. Bogotá, Mc Graw Hill, pp 187 – 200.
- Chiavenato, I. (2013) *Administración de Recursos Humanos*. México, Mc Graw Hill, pp. 100-115.
- Consulta Mitofsky. (2007) *Cuando el destino nos alcance*. Recuperado de <http://consulta.mx/web/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/94-la-generacion-milenio-cuando-el-destino-nos-alcance> octubre 2014
- El Financiero (2014) *Conserva al talento joven de tu empresa*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/conserva-al-talento-joven-de-tu-empresa.html> octubre 2014
- Flessman, E y Bass A (1979) *Estudios de Psicología Industrial y del personal*. México, Editorial Trillas. pp. 34 -65
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail EUROFOUND. (2012) *Les NEET – jeunes sans emploi, éducation ou formation: caractéristiques, coûts et mesures prises par les pouvoirs publics en Europe* recuperado de http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2012/541/fr/1/E_F12541FR.pdf Mayo 2015
- Forbes (2013) *Google's best new innovation rules around 20% time* recuperado de <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2013/08/21/googles-best-new-innovation-rules-around-20-time/> Mayo 2015
- Galup, S., Klein, G. y Jiang, J. (2008). *The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees*. Journal of Computer Information Systems, pp. 58-68.
- Gamboa, E. (2010). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Revista Psicología Científica, 12, pp. 16-24.

- Hackman, J. y Oldham, R. (1980). *How job characteristics theory happened. The Oxford handbook of management theory: The process of theory development*, pp 151-170.
- Hernández Sampieri, R. et. al. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. pp 10-35.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work*. USA: Transaction Publishers. pp 44
- IBOPE AGB (2008). *Encuesta sociodemográfica Millennials*. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Censo poblacional 2010* <http://www.censo2010.org.mx/> Recuperado en septiembre 2014.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill. pp 29.
- Jiménez, D. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC. pp 28
- Karasek, R., y Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, Basic Books. pp 45-69.
- Köhler, D. y Artilles, M. (2005) *Manual de sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. España, Delta Publicaciones. pp 100-115.
- La Jornada (2010) *Refuta Narro a SG y SEP: "hay 7.5 millones de ninis"*. recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2010/08/24/politica/002n1pol> mayo 2015.
- Landy, F. y Comte, J. (2005) *Introducción a la Psicología Industrial*. México, Mc Graw Hill. pp 115.
- Lee, Y. y Chang, H. (2008). *Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study*. International Journal of Management, pp. 732-739.
- Life Course (2012) *Why Generations Matter*. Recuperado de http://www.lifecourse.com/assets/files/workforce-pages/Why_Generations_Matter.pdf, agosto 2014
- Locke, E. (1968) *Toward a theory of task motivation and incentives*. Washington, American Institutes for Research. pp. 26-41.

- Mason, C. y Griffin, M. (2002). *Group task Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups*. Small Group Research, 33, pp. 271-312.
- McClelland, D. (1961) *The Achieving Society*. Princeton, N.J. Van Nostrand Co. pp. 99-102.
- McCrindle Research. (2010) *Generations Defined*. Recuperado de <http://mccrindle.com.au/resources/Generations-Defined-Sociologically.pdf>, septiembre, 2014
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill. pp. 76-89.
- Medina, E. (2012). *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational culture have to do with it?* USA: Columbia University. pp. 5-40
- MetLife (2012) *Annual Study of Employee Benefits Trends*. Recuperado de <https://benefittrends.metlife.com/>, septiembre 2014
- Miller, J., Hom, P. y Gómez-Mejía, L. (2001). *The high cost of low wages: Does maquiladora compensation reduce turnover?* Journal of International Business Studies, 32(3), pp. 585-595.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. USA: Sage. pp.111
- Moscovici, S. (1963). *Attitudes and opinions*. Annual Review of Psychology. pp. 252.
- Morillo, I. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento...* Sapiens, 7, (001), pp. 43-57.
- Naoko, S. (2012) *La política familiar en Japón y Corea del Sur*. Recuperado de <http://www.nippon.com/es/in-depth/a01003/> Mayo 2015.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. New York, Avon Books. pp. 57-64.
- Palma, S. (1997). *Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Pérez, J. (2010) *Apuntes de Demografía*. Recuperado de <http://apuntesdedemografia.com/2010/07/04/cohorte-y-generacion/> diciembre 2014.

- Pew Research Center. (2006) *Generation Next*. Recuperado de <http://www.pewresearch.org/millennials/> septiembre 2014
- Pospichal, W. (2010) *Key Motivational Factors in the Retention of Three Generations of Public High School Mathematics Teachers*. University of La Verne, California.
pp. 1-184.
- Robbins, S. (2005) *Administración*. New York, Pearson Education. pp. 114-126.
- Romero, R. (2008). *La Satisfacción Laboral de los Prestadores de Servicios de Salud como un factor de Calidad*. México, Universidad Veracruzana. pp. 1-60
- Society for Human Resource Management. (2010). *Employee Job Satisfaction and Recovery: The Road to Economic Recovery*. Recuperado de www.shrm.org septiembre 2014.
- Tapscott, D. (2008) *Grown Up Digital*. New York, McGraw-Hill pp. 15-24.
- Telefonica. (2014) *Global Millennial Survey*. Recuperado de <http://survey.telefonica.com/es/survey-findings/> octubre 2014
- Trejo, R. (2001). *La Sociedad de la Información*. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, pp 90-94.
- Van Yperen, N. y Hagedoorn, M. (1996). *Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints*. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 69 (4), pp. 367-381.
- Vazquez, J. (2008) *Métodos y Técnicas de Investigación*. España, UNAD. pp 48.
- Vélaz, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. pp. 16-31
- Werther, W. B., y Davids, K. (2008). *Administración Recursos Humanos el capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill. pp. 98-115.
- Williams, K. (2010). *Marketing to the Generations*. *Journal of Behavioral Studies in Business*. pp. 25-68.
- Zas, B.; Lopez, V. y Calviño, M. (2003). *Satisfacción laboral y participación*. Cuba, 2010. pp. 25-34.

Zemke, R., Raines, C., y Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM. pp. 34-70.

Anexos

Anexo 1. Formato electrónico del instrumento; Escala de Satisfacción Laboral - SPC (Acata,2014)

Estimad@ trabajador@: Con la finalidad de conocer su opinión sobre su entorno laboral, le presentamos una serie de opiniones, en las cuales usted deberá elegir la opción que mejor refleje su postura. Le recordamos que no hay respuestas buenas ni malas, ya que la finalidad es conocer su opinión.

Género *

- Masculino
 Femenino

Estado Civil *

- Soltero
 Casado
 Viudo
 Divorciado

Ingreso en la empresa *

- - 
Mes Día Año

Fecha de Nacimiento *

- - 
Mes Día Año

Por favor seleccione la opción que refleje su opinión *

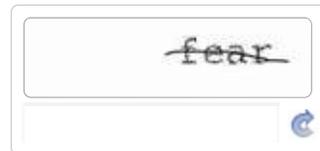
| | Total Acuerdo | De Acuerdo | Indeciso | En Desacuerdo | Total Desacuerdo |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores | <input type="radio"/> |
| Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo | <input type="radio"/> |
| El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones | <input type="radio"/> |
| Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser | <input type="radio"/> |
| La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra | <input type="radio"/> |
| Mi jefe o jefa es comprensiv@ | <input type="radio"/> |
| Me siento mal con lo que hago | <input type="radio"/> |
| Siento que recibo mal trato de parte de la empresa | <input type="radio"/> |
| Me agrada trabajar con mis compañeros | <input type="radio"/> |
| Mi trabajo permite desarrollarme personalmente | <input type="radio"/> |
| Me siento realmente útil con la labor que realizo | <input type="radio"/> |
| Es grata la disposición de mi jefe o jefa cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo | <input type="radio"/> |
| El ambiente donde trabajo es confortable | <input type="radio"/> |
| Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable | <input type="radio"/> |
| La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando | <input type="radio"/> |
| Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo | <input type="radio"/> |
| Me disgusta mi horario | <input type="radio"/> |
| Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo | <input type="radio"/> |
| Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia | <input type="radio"/> |
| Llevarse bien con mi jefe o jefa beneficia la calidad del trabajo | <input type="radio"/> |
| La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas | <input type="radio"/> |
| El horario de trabajo me resulta incómodo | <input type="radio"/> |
| La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo | <input type="radio"/> |
| Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo | <input type="radio"/> |
| Mi trabajo me aburre | <input type="radio"/> |
| La relación que tengo con mis superiores es cordial | <input type="radio"/> |
| En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente | <input type="radio"/> |
| Mi trabajo me hace sentir realizad@ | <input type="radio"/> |
| Me gusta el trabajo que realizo | <input type="radio"/> |
| No me siento a gusto con mis compañeros | <input type="radio"/> |
| Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias | <input type="radio"/> |
| No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias | <input type="radio"/> |
| Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mism@ | <input type="radio"/> |
| Me siento complacid@ con la actividad que realizo | <input type="radio"/> |
| Mi jefe o jefa valora el esfuerzo que hago en mi trabajo | <input type="radio"/> |

Fecha del día de hoy *

- - 
 Mes Día Año

Introduzca el texto en la imagen *



Enviar

Gracias por su participación!

Anexo 2 Calificación de la escala de Satisfacción Laboral

Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana

Sonia Palma Carrillo *

Se ha elaborado una Escala para medir Satisfacción Laboral, se presenta las normas percentilares en una muestra de 952 trabajadores de Lima Metropolitana. El análisis psicométrico confirma la validez y confiabilidad del instrumento.

We developed a Scale for the measuring of the Laboral Satisfaction and it has been elaborated percentile rank from a sample of 952 workers at Lima Metropolitana. The psychometric analysis verifies the validity and reliability of the instrument.

El trabajo psicológico en las organizaciones es uno de los campos de acción más recientes y de gran expectativa en todo tipo de empresas; la misma que tiene como limitación los escasos instrumentos para el diagnóstico e intervención el recurso humano. La Satisfacción Laboral, entendida como actitud del trabajador hacia su propio trabajo, es uno de los temas poco estudiados como fenómeno en sí pero importante como elemento explicativo del comportamiento e indicador de la conducta del trabajador.

Las investigaciones sobre el tema, ofrecen explicaciones a partir de factores; así también han tratado de buscar su relación con otros procesos psicológicos, quedando clara la relación entre Satisfacción Laboral y Satisfactores Intrínsecos, Herzberger, Mausner y Snyderman (1959) y que el grado de Satisfacción Laboral guarda cierta relación con comportamiento de asistencia al trabajo en interacción con otras variables, Vroom (1964).

En el Perú, se han sustentado planteamientos en el sentido de una relación entre Satisfacción Laboral y los factores intrínsecos del trabajador, León, F. (1976) y León, F. Pejerrey G. (1978). Así también una alta relación de la Satisfacción Laboral con las expectativas de poner en juego las habilidades personales con el puesto de trabajo, León, F. Loli, A. y Montalvo A. (1975).

Alvarez, D. (1994) reportó mayor Satisfacción Laboral a nivel de Gerentes y Profesionales frente a los de menor jerarquía de puesto; también la variable tiempo de servicios presenta una relación directa decreciendo ésta a partir de los diez años de servicio. En relación a la edad, la Satisfacción Laboral no muestra un patrón uniforme y los puntajes relacionados con aspectos intrínsecos como Logro y Responsabilidad fueron de mayor puntuación mientras que el de Remuneraciones como factor extrínseco, obtuvo menor puntuación.

No se ha encontrado estudios sobre validaciones de instrumentos sobre satisfacción laboral en nuestro medio; siendo de acuerdo a la literatura especializada las Escalas, la técnica de mayor uso para la medición de las actitudes. Es por eso que para el presente trabajo se optó por la elaboración de una Escala con el método de Likert.

OBJETIVOS

- Elaborar una Escala de Satisfacción Laboral para empleados dependientes en entidades de Lima Metropolitana.
- Validar y Estandarizar la Escala de Satisfacción Laboral para Lima Metropolitana.

PROCESO DE ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL (SL-SPC)

1. Elaboración ítems de la escala preliminar

Un muestreo de opiniones sobre el trabajo se recogió de empleados dedicados a diversas ocupaciones de los cuales se elaboró una escala preliminar con 165 ítems que se sistematizó de acuerdo con la bibliografía especializada en siete factores (Tabla 1)

Tabla 1.
Factores de la Escala SL-SPC

| Factores | Denominación |
|----------|--|
| I | Condiciones Físicas y/o Materiales |
| II | Beneficios Laborales y/o Remunerativos |
| III | Políticas Administrativas |
| IV | Relaciones Sociales |
| V | Desarrollo Personal |
| VI | Desempeño Tareas |
| VII | Relación con la Autoridad |

2. Validación por Criterio de Jueces

La escala preliminar SL-SPC fue sometida a la opinión de seis profesionales dedicados al área laboral y entendidos en el tema de elaboración de escalas de opinión. El procedimiento consistió en un análisis de contenido de los ítems con el propósito de apreciar el grado de representatividad respecto del universo y del contenido del cual forma parte. La validación lógica se realizó en base a los supuestos que guiaron la elección de los ítems con algunas especificaciones dadas por la autora de la escala. La interrogante guía a este tipo de validación fue: ¿Evalúa o no este ítem la propiedad propuesta?

Esta validación permitió la selección de 62 ítems distribuidos en los siete factores antes señalados.

3. Aplicación Piloto

Se efectuó en un grupo de trabajadores con similares características a los de la muestra objetivo lo que permitió evaluar el poder discriminativo de los ítems y seleccionar los que formarían parte de la escala SL-SPC. Este análisis se efectuó con la correlación puntaje-ítem y puntaje total de otros ítems realizado con el paquete estadístico del Software SPSS.

4. Elaboración y aplicación de la Escala SL-SPC

Luego de validados los ítems se procedió a la elaboración de la escala con un total de 36 ítems.

La aplicación de la Escala contó con la participación de alumnos del curso de Psicodiagnóstico y Prevención Laboral (Semestre 97-I II) de la Facultad de Psicología URP; previamente entrenados en la aplicación y calificación de la prueba, se coordinó la aplicación de manera individual o colectiva con las entidades seleccionadas en la muestra siendo el tiempo de aplicación promedio de 20 minutos.

5. Validez de la Escala SL-SPC

Se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última se correlacionando el puntaje total de la Escala SL-SPC con las del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión abreviada) en una submuestra de 300 trabajadores. Ambas estimaciones se ilustran en la Tabla 2.

Tabla N° 2
Correlaciones Escala SL-SPC y Cuestionario de Minnesota

| Factores | I | II | III | IV | V | VI | VII | PT SL-SPC | PT MINNE. |
|-----------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|--------------|
| I | - | .39 | .27 | .22 | .38 | .27 | .47 | .65 | .27 |
| II | - | - | .34 | .09 | .33 | .15 | .28 | .56 | .49 |
| III | - | - | - | .22 | .28 | .35 | .36 | .62 | .38 |
| IV | - | - | - | - | .28 | .44 | .39 | .53 | .19 |
| V | - | - | - | - | - | .60 | .46 | .74 | .50 |
| VI | - | - | - | - | - | - | .48 | .71 | .01 |
| TOTAL SL-SPC | | | | | | | | | .40 |

p < .05

6. Confiabilidad

Las correlaciones (Alfa(el símbolo) de Cronbach) ítem-puntaje total permitió estimar la confiabilidad, sus resultados se presentan en Tabla 3.

Tabla 3. Correlaciones ítem/puntaje total (α de Cronbach)

| Factores | n° ítem | α |
|---|---------|-----|
| I Condiciones Físicas y/o Materiales (α = .79) | 1 | .54 |
| | 13 | .56 |
| | 21 | .58 |
| | 28 | .64 |
| | 32 | .57 |
| II Beneficios Laborales y/o Remunerativos (α = .68) | 2 | .47 |
| | 7 | .44 |
| | 14 | .51 |
| III Políticas Administrativas (α = .67) | 22 | .43 |
| | 8 | .38 |
| | 15 | .45 |
| | 17 | .50 |
| IV Relaciones Sociales (α = .59) | 23 | .50 |
| | 33 | .29 |
| | 3 | .41 |
| | 9 | .42 |
| | 16 | .29 |
| V Desarrollo Personal (α = .79) | 24 | .39 |
| | 4 | .52 |
| | 10 | .48 |
| | 18 | .59 |
| | 25 | .54 |
| VI Desempeño Tareas (α = .66) | 29 | .55 |
| | 34 | .60 |
| | 5 | .33 |
| | 11 | .43 |
| | 19 | .33 |
| | 26 | .41 |

7. Versión Final de la Prueba

La Escala SL-SPC (ver apéndice) quedó como una escala aditiva de medición ordinal de 36 proposiciones asociados a siete factores que se definen como sigue:

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales (5 ítems)

Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos (4 ítems)

El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Factor III: Políticas Administrativas (5 ítems)

El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Factor IV: Relaciones Sociales (4 ítems)

El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

Factor V: Desarrollo Personal (6 ítems)

Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Factor VI: Desempeño de Tareas (6 ítems)

La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

Factor VII: Relación con la Autoridad (6 ítems)

La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

NORMALIZACIÓN

Muestra

De una población conformada por 838,591 trabajadores en Lima Metropolitana (INEI, 1993) se extrajo el 10% de una muestra accesible (8,386) equivalente a 952 empleados. Las variables consideradas son edad, sexo, tipo de empresa, grupo ocupacional, remuneración y tiempo de servicios. La distribución de las mismas se ilustra en la Tabla 4.

Tabla 4.
Distribución de la muestra por variables de estudio

| Edad (años) | Varones | | Mujeres | | Total | |
|--------------------------------------|---------|----|---------|----|-------|-----|
| | n | % | n | % | n | % |
| 17 a 25 | 345 | 54 | 189 | 60 | 524 | 56 |
| 26 a 35 | 221 | 35 | 81 | 26 | 302 | 32 |
| 36 a 50 | 63 | 10 | 37 | 12 | 100 | 10 |
| 51 a más | 7 | 1 | 9 | 3 | 16 | 2 |
| Tipo de Empresa | | | | | | |
| Producción | 250 | 39 | 23 | 7 | 636 | 67 |
| Servicio | 386 | 61 | 293 | 93 | 316 | 33 |
| Grupo Ocupacional | | | | | | |
| Administrativos | 222 | 35 | 67 | 21 | 289 | 30 |
| Operarios | 166 | 26 | 61 | 19 | 227 | 24 |
| Vendedores | 107 | 17 | 66 | 21 | 173 | 18 |
| Profesionales | 22 | 3 | 38 | 13 | 60 | 6 |
| Atención cliente | 119 | 19 | 84 | 27 | 203 | 22 |
| Remuneraciones (\$ - Dólares) | | | | | | |
| Menos de 150 | 231 | 36 | 141 | 45 | 372 | 39 |
| 151 a 300 | 308 | 49 | 92 | 29 | 400 | 42 |
| 301 a 600 | 71 | 11 | 63 | 20 | 134 | 14 |
| 601 a más | 26 | 4 | 20 | 6 | 46 | 5 |
| Tiempo de Servicios (años) | | | | | | |
| menos de 2 | 472 | 75 | 208 | 66 | 680 | 71 |
| 2 | 45 | 7 | 26 | 8 | 71 | 8 |
| 3 | 43 | 6 | 22 | 7 | 65 | 7 |
| 4 | 19 | 3 | 11 | 4 | 30 | 3 |
| 5 | 11 | 2 | 10 | 3 | 21 | 2 |
| más de 5 | 46 | 7 | 39 | 12 | 85 | 9 |
| Total | 636 | 67 | 316 | 33 | 952 | 100 |

NORMAS E INTERPRETACIÓN

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una "satisfacción frente al trabajo" y los puntajes bajos una "insatisfacción frente al trabajo" Existe además la posibilidad de obtener puntajes parciales por áreas.

Se aplicó la Prueba de Mediana para establecer las diferencias por sexo, edad, tiempo de servicios, tipo de empresa, nivel de remuneraciones y grupo ocupacional. Los resultados fueron analizados en todos los casos con un nivel de significatividad de .05 los que se ilustran en Tabla 5.

Tabla 5.
Prueba de la Mediana por Variables de Estudio

| | GT | LE | Md | χ^2 | Valor p |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|----------|-----------|
| Sexo | | | | | |
| Varones | 283 | 353 | | | |
| Mujeres | 169 | 147 | 129 | 6.48 | .0109 (*) |
| Edad (años) | | | | | |
| 17 a 25 | 259 | 275 | | | |
| 26 a 35 | 141 | 165 | 129 | 1.60 | .6599 |
| 36 a 50 | 43 | 57 | | | |
| 51 a más | 9 | 7 | | | |
| Tipo de Empresa | | | | | |
| Producción | 24 | 149 | | | |
| Servicio | 328 | 351 | 129 | .54 | .4627 |
| Grupo Ocupacional | | | | | |
| Administrati. | 145 | 144 | | | |
| Operarios | 80 | 147 | | | |
| Vendedores | 82 | 91 | 129 | 21.47 | .0003 (*) |
| Profesionales | 30 | 30 | | | |
| Atenc. Cliente | 115 | 88 | | | |
| Remuneraciones (\$) | | | | | |
| Menos de 150 | 155 | 217 | | | |
| 151 - 300 | 197 | 203 | 129 | 12.56 | .0057 (*) |
| 301 - 600 | 70 | 64 | | | |
| 601 - a más | 30 | 16 | | | |
| Tiempo de Servicios (años) | | | | | |
| Menos de 2 | 322 | 358 | | | |
| 2 | 41 | 30 | | | |
| 3 | 25 | 40 | 129 | 6.40 | .2689 |
| 4 | 13 | 17 | | | |
| 5 | 8 | 13 | | | |
| Más de 5 | 43 | 42 | | | |

p= .05

En base al análisis de las diferencias encontradas se justifica baremos por las variables sexo, grupo ocupacional y remuneración; se ha priorizado para efectos de este reporte las normas percentilares para la muestra total en la Tabla 6. Las Categorías Diagnósticas para la interpretación por factor y puntaje total en Tabla 7.

Tabla 6.
Normas Percentilares Escala SL-SPC (Puntaje Total n=952)

| Pc | F I | A II | C III | T IV | O V | R VI | E VII | S VIII | Puntaje Total | Pc |
|------|--------|---------|----------|---------|--------|---------|----------|-----------|------------------|------|
| 99 | 25 | 20 | 25 | 20 | 30 | 30 | 30 | 30 | 179 | 99 |
| 98 | 25 | 20 | 25 | 20 | 30 | 30 | 30 | 30 | 172 | 98 |
| 97 | 24 | 19 | 25 | 20 | 30 | 30 | 30 | 30 | 169 | 97 |
| 96 | 24 | 18 | 25 | 20 | 30 | 30 | 30 | 30 | 166 | 96 |
| 95 | 24 | 17 | 25 | 20 | 29 | 30 | 30 | 30 | 163 | 95 |
| 90 | 23 | 16 | 23 | 19 | 28 | 29 | 28 | 28 | 153 | 90 |
| 85 | 22 | 15 | 22 | 19 | 27 | 28 | 27 | 27 | 149 | 85 |
| 80 | 21 | 14 | 21 | 18 | 27 | 27 | 26 | 26 | 145 | 80 |
| 75 | 20 | 14 | 20 | 18 | 26 | 27 | 26 | 26 | 141 | 75 |
| 70 | 20 | 13 | 20 | 17 | 26 | 26 | 25 | 25 | 139 | 70 |
| 65 | 19 | 13 | 19 | 17 | 25 | 25 | 24 | 24 | 136 | 65 |
| 60 | 19 | 12 | 18 | 16 | 25 | 25 | 24 | 24 | 133 | 60 |
| 55 | 18 | 12 | 18 | 16 | 24 | 24 | 23 | 23 | 131 | 55 |
| 50 | 18 | 11 | 17 | 16 | 23 | 24 | 23 | 23 | 130 | 50 |
| 45 | 17 | 11 | 17 | 16 | 23 | 23 | 22 | 22 | 128 | 45 |
| 40 | 17 | 10 | 16 | 15 | 22 | 23 | 22 | 22 | 125 | 40 |
| 35 | 16 | 10 | 16 | 15 | 22 | 23 | 21 | 21 | 123 | 35 |
| 30 | 15 | 9 | 15 | 14 | 21 | 22 | 20 | 20 | 121 | 30 |
| 25 | 15 | 9 | 15 | 14 | 20 | 21 | 20 | 20 | 119 | 25 |
| 20 | 14 | 8 | 14 | 13 | 19 | 20 | 19 | 19 | 117 | 20 |
| 15 | 13 | 7 | 13 | 13 | 18 | 19 | 19 | 19 | 113 | 15 |
| 10 | 11 | 6 | 12 | 12 | 17 | 18 | 18 | 18 | 109 | 10 |
| 5 | 9 | 5 | 10 | 10 | 14 | 17 | 16 | 16 | 103 | 5 |
| 4 | 9 | 4 | 10 | 10 | 13 | 17 | 16 | 16 | 99 | 4 |
| 3 | 9 | 4 | 9 | 9 | 12 | 16 | 14 | 14 | 95 | 3 |
| 2 | 7 | 4 | 9 | 8 | 11 | 15 | 13 | 13 | 89 | 2 |
| 1 | 6 | 4 | 7 | 7 | 10 | 13 | 11 | 11 | 79 | 1 |
| x | 17.35 | 11.12 | 17.33 | 15.56 | 22.74 | 23.56 | 22.68 | 22.68 | 130.34 | x |
| D.S. | 4.31 | 3.71 | 4.23 | 2.93 | 4.59 | 3.42 | 4.19 | 4.19 | 18.51 | D.S. |

Tabla 7.
Categorías Diagnósticas Escala SL-SPC

| SATISFACCIÓN LABORAL | I | F II | A III | T IV | O V | R VI | E VII | S VIII | P.T. |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Alta | 23 ó + | 18 ó + | 23 ó + | 19 ó + | 29 ó + | 29 ó + | 29 ó + | 29 ó + | 168 ó + |
| Parcial Satisfacción Laboral | 20 a | 15 a | 20 a | 17 a | 26 a | 26 a | 25 a | 25 a | 149 a |
| Regular | 15 a | 9 a | 15 a | 12 a | 19 a | 20 a | 19 a | 19 a | 112 a |
| Parcial Insatisfacción Laboral | 11 a | 7 a | 11 a | 8 a | 14 a | 14 a | 14 a | 14 a | 93 a |
| Alta | 10 ó - | 6 ó - | 10 ó - | 7 ó - | 13 ó - | 13 ó - | 13 ó - | 13 ó - | 92 ó - |

CONCLUSIONES

1. Se justificaron baremos por las variables sexo, remuneración y grupo ocupacional.
2. El nivel de Satisfacción Laboral en los trabajadores de Lima Metropolitana corresponde a un

nivel de Regular; siendo en general los factores intrínsecos los de mayor satisfacción.

3. Las diferencias por sexo favorecen a la mujer con un mejor nivel de satisfacción Laboral; así también a los trabajadores que atienden directamente al público siendo la remuneración un elemento directamente asociado al grado de satisfacción.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Flores, J. (1994). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad Pacífico.

Garret, H. (1967). Estadística en Psicología y Educación. Buenos Aires: Paidós.

Heneman, H., Schwab, D., Fossum, J. & Dyer, L. (1991). Administración de los Recursos Humanos y Personal. México: Cecsa

Herzberg, F. (1968). ¿Cómo motiva usted a sus empleados? Harvard Business, 46, 53-62

Kolb, D. Rubin, I. & McIntyre, J. (1974). Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Prentice Hall.

León, F. (1975). Iniciativa vs Autoritarismo del supervisor; sus relaciones con el concepto del buen jefe y la satisfacción de los trabajadores peruanos del sector gráfico. Serie Documentos de Trabajo, 9.

León, F., Loli, A. & Montalvo A. (1975). La oportunidad de usar todas las habilidades en el trabajo. Serie Documentos de Trabajo, 10.

León, F. & Pejerrey, G. (1978). Factores considerados por empleados de oficina y trabajadores manuales al ofrecérseles un puesto. Serie Documentos de Trabajo, 17.

Maslow, A.(1954). Motivación y Personalidad. Nueva York: Harper.

Schein, E. (1994). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.

Werther, W. & Davis, K. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc. Graw Hill.

psicologia@urp.edu.pe