

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

La satisfacción laboral en los “Millennials” y generación “X”

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en
Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Gisela Saydella Otarola Mescua
Irwin Jhonatan Dianderas Martinez

Asesor:

Guido Angelo Huapaya Flores

Lima, Diciembre de 2020

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Guido Angelo Huapaya Flores, de la Facultad de Ciencias Empresariales , Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS “MILLENNIALS” Y GENERACIÓN “X”** constituye la memoria que presenta el (la) / los estudiante(es) Gisela Saydella Otarola Mescua, Irwin Jhonatan Dianderas para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 26 días del mes de Diciembre del año 2020



Guido Angelo Huapaya Flores

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 20 días del mes de diciembre del año 2020 siendo las 17:15 horas., se reunieron en la sala virtual de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Víctor Daniel Álvarez Manrique el secretario: CP. Manuel Edilberto Segura Zelada y como miembro Mg. Julio Gerson Rengifo Mansilla y el asesor Mg Guido Angelo Huapaya Flores con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del Trabajo de investigación titulado: "La satisfacción laboral en los "Millennials" y generación "X"" de los Bachilleres:

- a) Irwin Jhonatan Dianderas Martinez
- b) Gisela Saydella Otárola Mescua

Conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales.

El Presidente inició el acto académico de sustentación bajo la modalidad virtual invitando a los candidatos hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Irwin Jhonatan Dianderas Martinez

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	14	C	Aceptable	Bueno

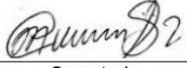
Candidato (b): Gisela Saydella Otárola Mescua

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	14	C	Aceptable	Bueno

Candidato (c):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

_____ Presidente	 _____ Secretario	
_____ Asesor	_____ Miembro	_____ Miembro
_____ Candidato/a (a)	_____ Candidato/a (b)	

Job satisfaction in the "Millennials" and generation "X"

Gisela Saydella Otárola Mescua ^{a*}, Irwin Jhonatan Dianderas Martinez ^a, Mg Guido Angelo Huapaya Flores ^a

^aEstudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión,, Lima, Perú, saydellaotarola@upeu.edu.pe

^aEstudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión,, Lima, Perú, irwindianderas@upeu.edu.pe

^aAsesor de tesis, Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión,, Lima, Perú, angelo.huapaya@upeu.edu.pe

Resumen

El presente estudio describe la importancia de un análisis comparativo, desde un abordaje de revisión teórica. La comparativa teórica de la satisfacción laboral en las organizaciones en dos grupos generacionales los Millennials y la Generación "X". Esta revisión muestra los hallazgos desde la perspectiva y abordaje teórico, actualmente en el mundo laboral, se describe la convivencia de 2 grupos generacionales: La Generación "X" y los Millennials, cada uno de ellos con su propia percepción de lo que es satisfacción laboral en tiempo y contexto. Entender o comprender esta evolución conceptual es la clave para alcanzar una descripción idónea para la toma de decisiones en las organizaciones frente a sus trabajadores y evitar el alto índice de rotación a causa de la insatisfacción laboral. Los hallazgos de este artículo, en base a la teoría consultada, indican y muestran que hay una diferencia ligeramente inclinada con una mayor nivel de satisfacción laboral a los integrantes que pertenecen a la generación "X" frente a los Millennials en este siglo XXI.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Grupos generacionales, Generación X, Millennials

Summary

This study describes the importance of a comparative analysis, from a theoretical review approach. The theoretical comparison of job satisfaction in organizations in two generational groups: Millennials and Generation "X". This review shows the findings from the perspective and theoretical approach, currently in the world of work, the coexistence of 2 generational groups is described: Generation "X" and Millennials, each with their own perception of what job satisfaction is in time and context. Understanding or understanding this conceptual evolution is the key to achieving an ideal description for decision making in organizations their workers and avoiding the high turnover rate due to job dissatisfaction. The findings of this article, based on the theory consulted, indicate and show that there is a slightly inclined difference with a higher level of job satisfaction for members who belong to generation "X" compared to Millennials in this 21st century.

Key words: Job satisfaction, Generation X, Millennials

* Autor de correspondencia: Gisela Otárola Mescua

Km. 19 Carretera Central, Ñaña, Lima

Tel.: 955230412-921393390

E-mail: saydellaotarola@upeu.edu.pe, irwindianderas@upeu.edu.pe .

1. Introducción

En el mundo laboral los seres humanos empezamos desde muy jóvenes, con el pasar el tiempo se obtienen ascensos a puestos directivos; pero dentro de las organizaciones en el mundo existe un gran problema por todas las generaciones presentes en el mercado laboral, lo cual significa ver las características, factores y acontecimientos relevantes de cada generación y en la actualidad mundial las oficinas de gestión del personal ven altos índices de rotación y fuga del personal debido a la insatisfacción laboral, lo que ocasiona que se pierda el interés en el trabajo y por ende la falta de compromiso laboral.

(Campos et al., 2014) La interacción de los grupos generacionales convergentes en el contexto laboral se caracterizan por ser fenómenos específicos y definidos acordes a su realidad subjetiva los cuales deben ser abordados por parte del área de talento humano para garantizar el funcionamiento adecuado y la mitigación de sucesos que impacten el accionar organizacional, así como los grupos cohortes que la componen producto de los diversos factores propios de cada uno, dentro de los cuales destacan las expectativas, el manejo de dirección y comunicación, creencias, motivaciones y actitudes. El manejo y la transferencia de información, traducida como la gestión del capital humano e intelectual, es el recurso más importante para la organización y la transmisión, flujo y potenciación del mismo resulta en un beneficio el cual debe gestionarse de manera adecuada, por lo tanto el profesional en talento humano debe entender el valor y otorgar las herramientas Clima Laboral y grupos generacionales.

(Díaz et al., 2017) en su estudio realizado en Colombia, la diversidad generacional que actualmente interactúa en el trabajo representa un reto para las organizaciones, ya que resulta más complejo el desarrollo de acciones encaminadas a atraer y fidelizar al talento humano. El presente artículo describe el concepto del término “generación” analizando los enfoques de diversos autores. Así mismo, se clasifican los diferentes grupos generacionales que han existido en la sociedad, de acuerdo con la fecha en que emergen y son relevados por la siguiente generación. Finalmente, se incluye una perspectiva resumida de las generaciones Baby Boomer, Generación X y Generación Y o Millennials, haciendo énfasis en aspectos como actitud hacia el trabajo, principales motivantes y sus preferencias en educación. Lo anterior constituye un valioso aporte hacia la comprensión de las características de los grupos generacionales que convergen en el lugar de trabajo, brindando a las organizaciones información útil tanto para el desarrollo de estrategias efectivas para la selección, fidelización y motivación de su fuerza laboral como para aprovechar las fortalezas de cada grupo generacional.

También otro estudio realizado en Antioquia Colombia; es que el auge de la generación Millennials como fuerza laboral emergente, una generación colmada de contradicciones en las convicciones que se refieren a su comportamiento y actitud. Los indicadores de la Gestión de Recursos Humanos se verán afectados por los cambios en las características de las personas que componen esta generación. La gran pregunta es ¿Que los satisface? El 29% abandonaría un empleo en donde no encuentre posibilidades de desarrollo profesional, El 38% de los Millennials se ve emprendiendo su propio negocio en los siguientes 10 años de vida laboral (Pulgaron, 2019)

(Recinos, 2018); Las empresas cuentan con trabajadores de distintas generaciones, quienes ingresan a la empresa con una idea preconcebida, en base a las expectativas de lo que quieren llegar a cumplir en ella. La satisfacción de cada uno depende del cumplimiento de las mismas. Para que un trabajador pueda

desempeñarse en su puesto, son importantes características que influyen directamente, por ejemplo: la actitud, los valores y la motivación. Sin embargo, actualmente muchas empresas se enfrentan a desconocer, qué motiva a sus trabajadores a realizar su trabajo día a día. Se centran en el hecho de obtener resultados, alcanzar metas y medir el desempeño de los colaboradores, olvidando que el recurso humano es parte principal de la organización y por ende es necesario influir en ellos de manera óptima para obtener los resultados necesarios.

Actualmente en el Perú, uno de los problemas más frecuentes que presentan las organizaciones que cuentan con personal de la Generación “X” y los Millennials laborando en sus organizaciones se relaciona con el alto nivel de rotación y ausentismo de profesionales. Esta situación desafía el mercado laboral por lo tanto es necesario que las empresas que desean capturar y retener al talento humano reconozcan las características, atributos, necesidades y sistemas de trabajo propios de esta generación para aprovecharlo e integrarlo en los objetivos de la organización (Flores & Dávila, 2015).

Para la elaboración del artículo, se revisó la afirmación hecha por Molinari (2011) donde se menciona que en el ámbito laboral peruano están conviviendo actualmente 3 grupos generacionales (Baby Boomers, Generación “X” y Millennials), cada uno con sus propias características e interpretaciones de lo que era realmente “satisfactorio”, llegando en ocasiones a generar controversias en el trabajo (Baca & Begazo, 2015)

Otra idea a considerar por este autor, describe la brecha de edades entre los grupos generacionales no debe significar problemas; sino, todo lo contrario, porque los más antiguos (*Baby Boomers*) aportan su experiencia al crecimiento y desarrollo de la empresa, mientras que los más jóvenes (*millennial*) lo hacen a través de su forma innovadora de trabajo estimulando su mejor desempeño (Baca & Begazo, 2015)

El presente artículo es de relevancia e implicancias prácticas considerando que desde el aspecto teórico y práctico se busca contribuir con un análisis entorno a la satisfacción laboral generacional actual con el fin de disminuir el alto índice de rotación, asimismo consideramos que es de relevancia o valor teórico ya que se exponen diferentes teorías las cuales son contrastadas con de este modo contribuimos con bases teóricas que ayuden en futuras investigaciones, también consideramos que es de relevancia institucional ya que las empresas en general pueden utilizar esta recopilación de información para un análisis más profundo a fin establecer normas y políticas laborales que ayuden a mejorar la satisfacción en el trabajo de sus colaboradores de modo que el factor generacional no sea un motivo de alta rotación, para finalizar consideramos también que es de relevancia administrativa y económica ya que el estudio busca afianzar lazos entre el empleador y el colaborador buscando su satisfacción laboral de modo en que los costos por alta rotación sean reducidos al mínimo, consideremos estos costos como inducción capacitación, etc. (Daniela & Rojas, 2018)

En dicho contexto es de mucha importancia tener como objetivo el estudio realizado a fin de analizar y determinar la satisfacción laboral de la generación X y los Millennials en el ámbito laboral actual del Perú, ya que uno de los retos actuales en las organizaciones es lograr retener a los trabajadores Millennials, pero esto se logrará esencialmente aprendiendo a gestionar conociendo sus actuales expectativas y cómo influyen estas en su permanencia en las organizaciones. (Ramírez, 2019)

2. Desarrollo y Revisión teórica

Grupo generacional:

Los grupos generacionales son un conjunto de individuos cuya fecha de nacimiento es contigua. Así mismo, se caracterizan por haber obtenido cierto tipo de educación e influencias, tanto culturales como sociales, de manera similar. Por lo cual, logran adoptar una conducta habitual en cuanto a la manera de pensar y crear. Según los especialistas en recursos humanos Ogg y Bonvalet, definen generación como: un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores. Asimismo, señalan cuáles son los tres grupos generacionales que aún forman parte del mercado laboral: los Baby Boomers, la generación X y la generación de los Millennials; de las mencionadas, la presente investigación se centrará en los Millennials (Alegre & Quiquia, 2019).

Otra posición es la que refiere a que generación es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores. Para ello, no sólo basta tener a la edad como común denominador sino también es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas, lo cual marca unos principios compartidos de visión de la vida, del contexto y, por supuesto, un conjunto de valores comunes. (Valencia & Bolívar, 2018)

Tabla 1: Características más destacadas de las generaciones

Generación “X” (1965 – 1980)	Millennials (1981 – 2000)
Competitivos	Nativos digitales
Independientes	Independientes
Pragmáticos	Flexibilidad
Lealtad para la organización	Creatividad
Capacidad de adaptación e integración	Pasión
Siguen el protocolo	Equilibrio entre lo personal y laboral
Organizan su vida alrededor del trabajo	Ecológicos
	Emprendedores

Fuente: Adaptado por el autor de (Vélez, 2020)

“A través de una colaboración entre SINTEC CONSULTING y el TECNOLÓGICO DE MONTERREY, se realizó una encuesta para identificar las necesidades y preferencias de las cuatro principales generaciones que conviven en el trabajo para proporcionar a las empresas visibilidad de qué estrategias pueden desarrollar con base en los requerimientos específicos de sus colaboradores. Asimismo, manifiestan que en los últimos 10

años habrá 4 generaciones interactuando en el ambiente laboral y muestras ¿Qué es lo que los caracteriza?” (Batidas, 2018)

	 Baby Boomers (1946-1964)	 Generación X (1965-1979)	 Millennials (1980-1996)	 Centennials (1997...)
Tipo de pensamiento	Idealistas	Escépticos	Idealistas	Pragmáticos
Ambiente de trabajo y valores	Trabajo eficiente orientado a la calidad	Independiente Prefiere estructura y contacto directo	Multitasking Emprendedor Tolerante Orientado a metas	TBD
El trabajo es...	Seguridad Estabilidad	Balance de vida y carrera	Experiencia e ingresos	Ingresos
Estilo de liderazgo	Consenso y cooperativo	Desafiante Pregunta el trasfondo	Busca formar relaciones más allá del trabajo	Desarrollo de colaboradores
Retroalimentación	No acostumbra dar ni recibir retroalimentación	Directa y ocasional	Constante e instantánea	Inmediata pero en dosis pequeñas
Satisfacción laboral	Cultura Organizacional	Trabajar en equipo	Trabajar en equipo	Oportunidades de crecimiento
Comunicación	Prefieren la comunicación persona a persona	Comunicación directa y escrita	Se comunican mejor por texto	Se comunican mejor mediante imágenes

Figura 1: Caracterización de las generaciones en el ámbito laboral
Fuente:(Lisset, 2018)

Generación X

El término Generación X fue acuñado por el fotógrafo y periodista Robert Capa a principios de los años 1950. Lo usó para un ensayo fotográfico sobre los jóvenes, hombres y mujeres, que crecieron después de la Segunda Guerra Mundial. Capa dijo: “nombramos esta generación desconocida, la generación X, y ni siquiera en nuestra primera aproximación nos dimos cuenta de que teníamos algo tan grande capaz de enfrentar a nuestros bolsillos y talentos” (PositiveVarilux, 2016) Con una descripción tan enérgica, no es de extrañar que varios movimientos de contracultura acuñaran el término y lo hicieran suyo. En 1991, el nombre fue popularizado en el escritor canadiense Douglas Coupland con su novela Generation X: Tales for an Accelerated Culture. De ahí a ser la generación de la MTV sólo hubo un paso. Según un nuevo estudio a largo plazo realizado por la Universidad de Michigan (EE UU), la mayoría de los miembros de la llamada Generación X (nacidos entre 1961 y 1981) tienen vidas activas, equilibradas y felices, y dedican su tiempo libre a la cultura, el ocio al aire libre o a la lectura, entre otras actividades. "Son activos en sus

comunidades, mayormente satisfechos con sus empleos y capaces de equilibrar el trabajo, la familia y el esparcimiento", explica el científico John D. Miller, coautor del informe, que incluye ahora respuestas de unos 4.000 integrantes de la Generación X (Ancin, 2018)

La generación X se crió en una época en que las necesidades de los niños fueron puestas al final y sobrevivieron la década de 1970 con agitaciones económicas. El aspecto positivo de la generación X es que crecieron en un mundo relativamente pacífico, en el auge tecnológico y disfrutando de los beneficios de las causas que sus padres iniciaron, como la de los Derechos Civiles, los movimientos de las mujeres y la protección al medio ambiente. Esta generación piensa globalmente, está tecnológicamente preparada, es divertida, informal y pragmática. Ellos tienden a mantener un equilibrio entre vida y trabajo. Se les reconoce por la frase: «Trabajar para vivir, no vivir para trabajar» (SturgesyGuest,2004). Son individualistas y ambiciosos, y en 1990 su espíritu emprendedor los convirtió en las súper estrellas del punto com. Los miembros de la generación X miden el éxito a través de trabajos flexibles que les permitan equilibrar el trabajo y la vida, para mantener relaciones sanas y estables.(Pulgaron, 2019).

Generación X, llamados así por ser de la época donde nació el internet, es la generación más adaptable al cambio. Saben trabajar en equipo, buscan el desarrollo profesional.(Rojas Noblecilla, 2019)

Tabla 2: Características laborales de la Generación “X”

Características	Autores
Valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida	Briggers y Johnson, 2006
Perspectiva escéptica	
- Presentan desinterés ante la autoridad	Lombardía, Stein y Pin, 2008
- Son equilibrados	
- Liderazgo por competencia y espíritu de anticompromiso	
Buscan equilibrio entre lo laboral y lo personal	Chirinos, 2009
El trabajo es algo temporal y cada empresa un escalón para alcanzar algo mejor	Filipczack 1994
Se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización	Smola y sutton, 2002

Fuente: adaptado de (Pulgaron, 2019)

Millennials

Definir a una persona como parte de la Generación Millennials o Generación Y quizá no resulte muy fácil, sin embargo, existen características que los definen y bien pueden ayudar a entender de qué se trata. Según la BBVA (2019), los Millennials son jóvenes que han nacido a partir de los años 80, en una generación digital, totalmente hiperconectada y con altos valores a nivel social y éticos. Sin duda, la tecnología ha jugado un papel fundamental para que se conforme esta generación, por lo tanto, los avances en la rama de la tecnología cada vez más formarán parte de los intereses que la generación se plantea como metas y objetivos. (Lasierra, 2019)

Esta generación busca oportunidades de progreso, incentivos laborales y tiene compromiso con la ética. Para ella, es muy relevante el equilibrio entre el mundo laboral y la vida personal, como ya se dijo, y sus miembros son capaces de hacer una gran cantidad de tareas a la vez. Son creativos, cortoplacistas, de mentalidad abierta y global, egocéntricos, familiarmente dependientes, buscan apoyo constantemente y no quieren ni fronteras ni horarios (Jaimes, 2020)

Los Millennials son una generación con atributos, necesidades y características diferentes a otras generaciones, lo cual genera que las estrategias e incentivos que las áreas de recursos humanos venían implementando ya no sean las mismas, es por ello que es necesario que las áreas de recursos humanos estén preparadas para afrontar estos nuevos desafíos en la retención del talento humano. Como se mencionó en el resumen ejecutivo, estamos definiendo la palabra talento como el conjunto de habilidades, aptitudes y capacidades intelectuales que son predominantes o comunes en una generación específica. (Real Academia Española, 2001) Con ello, no decimos que las habilidades, aptitudes y capacidades intelectuales de estos jóvenes Millennials, referidos en este estudio, sean excluyentes a otras generaciones o únicas pero sí que el conjunto de las mismas forma un “perfil diferente de colaborador” con respecto a otras generaciones y por ende se deben buscar estrategias o mecanismos de retención más acorde a ellos (Mitta Flores & Dávila Salinas, 2015)

Tabla 3: Características laborales de los Millennials

Características	Autores
Tienen la necesidad de retroalimentación constante y reconocimiento, buscan tener contacto con los líderes que toman decisiones dentro de la organización y aprender desde su experiencia.	(Barkhuizen, 2014; García et al., 2011; Howe & Strauss, 2007; Lyons et al., 2012; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Stanimir, 2015; Thompson & Gregory, 2012; Twenge & Campbell, 2008).
Buscan un crecimiento rápido a posiciones altas sin tanto esfuerzo, porque no les gusta trabajar horas extras, el equilibrio entre su vida laboral y personal es algo primordial.	(Barkhuizen, 2014; P. García et al., 2011; Howe & Strauss, 2007; Lyons et al., 2012; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Stanimir, 2015; Thompson & Gregory, 2012; Twenge & Campbell, 2008).
Son propensos a cambiar constantemente de trabajo y esto se puede deber a varias situaciones: - Primero, luego de estudiar tantos años y adquirir una gran deuda, salen al mercado y encuentran pocos trabajos bien remunerados afectando así su lealtad. - Segundo, si los valores organizacionales no se relacionan o chocan con los propios. - Tercero si no son halagados o no se les brinda reconocimiento - Finalmente tienen dificultad para enfrentar la frustración y en ocasiones esto puede ser un detonante para salir de una organización.	(Levenson, 2010; Navós, 2015), (Ng et al., 2010) (Twenge & Campbell, 2008), (Kim et al., 2009; Kleinhans et al., 2015; Navós, 2015; Thompson & Gregory, 2012).
En cuanto a la recompensa, no solo esperan altos salarios, sino salarios justos; prefieren trabajos que los desafíen y los diviertan a la vez, que les genere un rápido avance dentro de la compañía.	(Barkhuizen, 2014; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Tews et al., 2015)

Buscan un ambiente de trabajo enriquecedor, con prestigio social, en donde puedan brindar algo a la sociedad y buscan aprender cosas nuevas constantemente.	(Barkhuizen, 2014; Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008).
Tienen niveles más altos que la media de satisfacción con el desarrollo profesional en comparación con las generaciones anteriores.	(Barkhuizen, 2014; Carpenter & de Charon, 2014; Kowske et al., 2010; Kuyken, 2012; Zaharee, Lipkie, Mehlman, & Neylon, 2018).
Se puede catalogar como la población con más posibilidades de acceso a la educación, por esta razón a esta población multitareas se les facilita más los procesos de innovación. Son más abiertos al cambio, por esto logran adaptarse fácilmente. Aprenden de manera rápida y fácil y prefieren tener un propósito social en cada una de las tareas que realizan, cooperan en equipo y comparten conocimiento.	(Bell & McMinn, 2011; García Lombardía et al., 2008; Jonck et al., 2017; Navós, 2015; Stanimir, 2015) (P. García et al., 2011; Kim et al., 2009; Ng et al., 2010)
Parecen estar buscando la oportunidad de ampliar sus horizontes a través de la movilidad laboral y las asignaciones internacionales.	(Levenson, 2010; Ng et al., 2010)
Para esta generación el concepto del equilibrio entre la vida trabajo es muy importante	(Barkhuizen, 2014; Bell & McMinn, 2011; Carpenter & de Charon, 2014; Gallicano, 2013; Hernaus & Vokic, 2014; Kleinhans et al., 2015; Levenson, 2010; Ng et al., 2010; Smola & Sutton, 2002; Tews et al., 2015; Thompson & Gregory, 2012)

Fuente: Adaptado de (Ramírez, 2019)

Desarrollo histórico de la satisfacción laboral.

Si observamos esto desde una visión histórica - sociológica, se analiza diferentes planteamientos que giran entorno a la satisfacción laboral y la motivación, si tomamos aspectos como expectativas, orientaciones y aspiraciones del colaborador. Kanfer (1995) dice que la motivación y el resultado son respuesta recíprocas. Por tanto, si hablamos de motivación debemos considerar que puede afectar el desempeño, como el desempeño puede afectar a la motivación en la organización (Recinos Lemus, 2018b)

Se debe considerar que existen modelos que han contribuido y expuesto este tema, como por ejemplo: “la teoría de los dos factores”, propuesto por Herzberg, Mausner & Snyderman en 1959 el cual expone que la satisfacción laboral y por otro lado la insatisfacción son dos conceptos diferentes y aislados entre sí, otro modelo de satisfacción laboral es “los determinantes de la satisfacción en el trabajo basado en la teoría de la motivación” de Lawler y Porter en 1967, el cual está centrado en la relación que existe entre las expectativas y las recompensas, teniendo en cuenta las distintas facetas y aspectos de su labor (Caballero, 2002, pg. 6; Sánchez et al., 2014, pg. 539-540).

Satisfacción laboral.

La satisfacción en el puesto de trabajo es un objetivo difícil de alcanzar en su totalidad porque, como la seguridad o la calidad, en cuanto levantamos el pie del acelerador de las acciones orientadas a su logro, se produce una desaceleración inevitable. En este sentido, se puede afirmar que los estados de satisfacción, si se alcanzan, se mantienen a base de la existencia continuada de acciones o actitudes por parte de la dirección, principalmente, y por la existencia de determinadas condiciones, algunas de las cuales también

dependen de la voluntad y capacidad de la dirección para establecerlas. Parece lógico suponer que un mayor nivel de satisfacción en el puesto de trabajo será generador de mejores resultados, aunque no es este el foco de este estudio, sino la influencia de determinados factores que influyen en ese nivel de satisfacción en el puesto de trabajo (Maldonado, 2020)

La satisfacción laboral está referida a la satisfacción que tiene el trabajador con lo que hace dentro de una organización y empresa. Para la satisfacción laboral pueden influir muchos factores. Según Riquelme (2018), la satisfacción laboral se define como el resultado conductual que presenta un trabajador hacia su empleo, por factores como el tipo de trabajo, el jefe o supervisor, compañeros, salario, ascenso, condiciones del sitio de trabajo, etc. De acuerdo a la definición dada por el autor, la satisfacción laboral está estrechamente vinculada al área de trabajo, siendo un reto para las organizaciones ofrecer un clima y condiciones de trabajo que contribuyan a sumar a la satisfacción laboral que pueda tener el empleado.(Vélez, 2020)

Del mismo modo, Francesh (2017) la satisfacción laboral es la satisfacción a una contestación afectiva o emocional, sin tener en cuenta que esta es un fenómeno psicosocial estable, con determinada intensidad y con la capacidad de ubicar el comportamiento de la persona de forma estable a favor o contra de su actividad laboral. Es decir, la satisfacción que tenga o no el trabajador, puede colocarlo en una situación donde la productividad y eficiencia está en juego. Por lo tanto la empresa debe atender cuidadosamente los niveles de satisfacción que tengan sus empleados en las distintas áreas de trabajo.(Luisa, 2015)

Por lo tanto, entender el comportamiento de todas las personas en un lugar de trabajo siempre ha sido un tema bastante complejo, ante distintas personalidades y distintos intereses.

Tabla 4: Items para considerar en la satisfacción laboral de la Generación "X" y los Millennials

Generación	Atracción y Retención	Desarrollo	Compensaciones
Gen-X	Capacitación.	Autodesarrollo.	Remuneración fija y variable.
	Carrera local y global.	Velocidad de carrera.	Bonus de permanencia.
	Balance: vida y trabajo.	Seguridad de carrera local global.	Pensión plans.
	Flexibilidad horaria.		Menú de beneficios.
Millennials	Oportunidades.	Varias carreras.	Remuneración.
	Dinero.	Un trabajo que tenga sentido.	Bonus por proyecto.
	Balance: hobbies, trabajo, amigos.	Carrera personalizada.	Bonus por permanencia.
	Flexibilidad horaria.		Menú de beneficios.
	Confort.		

Fuente: (Luna, 2018)

Teorías de la Satisfacción Laboral

Teoría de los factores de Herzberg

Esta teoría manifiesta que hay dos categorías distintas y separadas en la conducta profesional lo cual son la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo tal como se muestra en la figura1.

En este modelo nos dice que el trabajador tiene dos necesidades:

1. Factores higiénicos o de insatisfacción: Son factores que no son muy motivadores y que causan insatisfacción al empleado dentro de ello se encuentra el ambiente o entorno del trabajador, las políticas administrativas, relación con los compañeros, supervisores, salario, condiciones de trabajo, seguridad del empleo, beneficios sociales, reglamentos internos y la calidad de supervisión.
2. Factores motivacionales o de satisfacción: Son factores que están bajo el control del trabajador porque son actividades que se relacionan con el trabajo que realiza, los cuales son: el desarrollo y crecimiento personal, reconocimiento profesional y autorrealización.

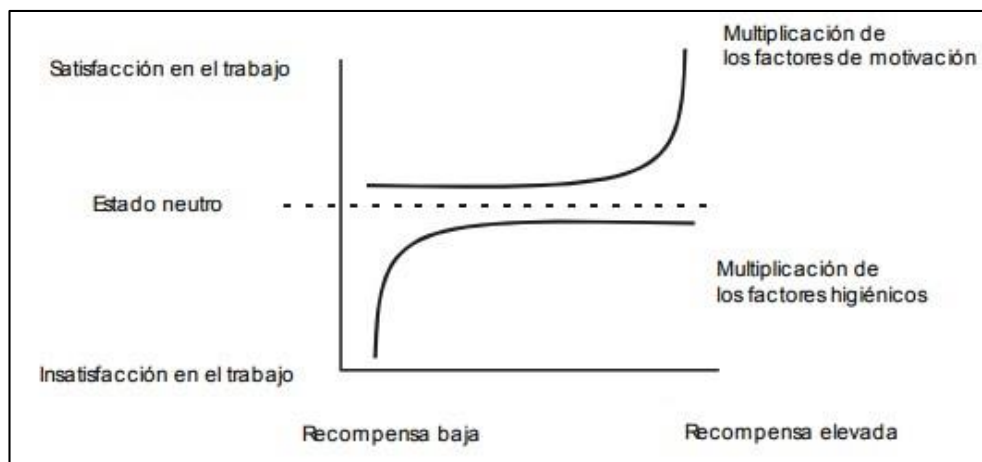


Figura 2: Influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción del trabajo
Fuente: (El legado de Frederick Irving Herzberg, Revista Universidad de EAFIT (2002))

Teoría de las jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow

Para él, las necesidades humanas o la pirámide de Maslow están compuesta por 5 niveles y se aplican para todos los individuos. Determinando que, si se satisfacen sus necesidades básicas, ellos se sentirán deseos elevados de desarrollarse.

Estos 5 niveles son los siguientes:

1. Fisiológicas: Son necesidades básicas que se relacionan con la supervivencia que incluye: la sed, el hambre y necesidades corporales.
2. Seguridad: Son necesidades que tiene el individuo de protegerse contra alguna amenaza o daños físicos y buscar una estabilidad entre su vida y el trabajo.
3. Sociales: Son necesidades de afiliación que tiene la persona que incluye: amistad, aceptación, afecto e interacción con los demás.
4. Reconocimiento: Son necesidades de reconocimiento, atención y la confianza personal que incluye: el logro personal, respeto por uno mismo, alcanzar el éxito y lograr una reputación o aprecio.
5. De Autorrealización: Son necesidades que de experimentar ese sentimiento de haber llegado a la cima y su desarrollo de todo su potencial.

La teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que, si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior tal como se muestra en la figura 3: Modelo de la pirámide de Maslow.

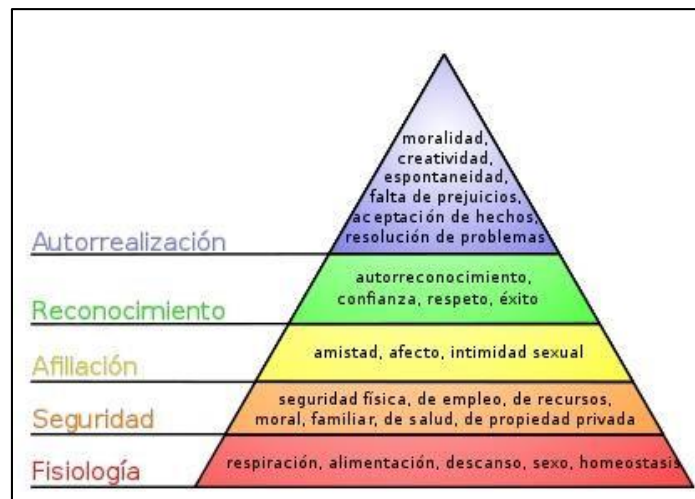


Figura 3: Modelo de la Pirámide de Maslow
Fuente: Adaptado de Chapman (2007)

“El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción, según estudios, se demostró que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados” (Márquez, 2002)

“Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto” (Taipe, 2014).

3. Conclusiones y referencias.

Al abordar el tema sobre generaciones y los valores de las personas nos permite establecer puntos de reflexión sobre cómo pueden estas dos variables impactar la gestión organizacional y social, donde destacan como principales conclusiones:

Toma de conciencia, por parte de las instituciones y organizaciones, sobre la naturaleza humana de quienes trabajan, quienes ante todo son personas con necesidades básicas relacionadas con la supervivencia, lo que se convierte en un problema coyuntural que requiere fundamentos básicos para sostenerse como plan o proyecto sustentable. Conocer los resultados de investigaciones recientes orientadas al aspecto generacional es esencial, ya que con ello se puede contrastar el arquetipo de comportamientos y

actitudes de las personas frente al trabajo, así como posibles formas de motivarlos para conseguir su mejor desempeño.

Al no considerar el riesgo intergeneracional, se está dejando incierto el futuro de la organización y se correría el riesgo de perder la ventaja competitiva que pueda tener la misma. Las consecuencias de perder conocimiento y cometer errores por “aprender sobre la marcha” resultan ser graves. La inclusión de principios éticos, sociológicos y el cambio cultural que se desea alcanzar en una organización, sumado a la calidad, la orientación al cliente, la autonomía y el reconocimiento profesional son los puntos de referencia a obtener en esta época para administrar las organizaciones.

El determinar qué valores personales poseen los candidatos a empleo y que los mismos estén alineados con los valores organizacionales, para afianzar la cultura empresarial deseada es el reto de una administración exitosa, orientada al bien común de todos los integrantes y del colectivo por el cual subsisten. Los valores son producto de la influencia del entorno y de las decisiones desdeñadas de la presión sociocultural y configura la conducta del individuo que, actuando como principios estratégicos del pensamiento, de la elección y de la acción orienta a la consecución de los objetivos deseados.

Al estudiar una sociedad en ella están presentes valores y conductas de las personas que la integran, igual resultado obtenemos al observar una organización y /o empresa; los valores y conductas resultantes de todos sus actores es lo que estructura la cultura de la empresa o la cultura de un país. Considerar evaluar los candidatos a empleo de acuerdo a las épocas generacionales entendidas, en las cuales se conformaron sus valores individuales, y que por ende son a su vez el resultado de los valores colectivos que se comparten en la sociedad; permitirá integrar una nueva fuerza de trabajo ubicable en el mercado que esté acorde con las exigencias humanas apetecidas por las instituciones.

Considerar el abordaje de una investigación, por parte de las gerencias y en especial las de Recursos Humanos, para determinar la posible asunción de retos profesionales y laborables que el mundo actual demanda donde se perfilen las competencias y valores compartidos de la nueva fuerza laboral.(Chirinos, 2009)

Referencias

- Ancin A., I. (2018). Relación de las características de las generaciones “X” y “Y” con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 19.
- Baca Fernandez, W., & Begazo Villanueva, J. (2015). *Los Millennials peruanos: Características y proyecciones de vida*. 18, 9–15.
- Batidas, L. (2018). *Generaciones en el Trabajo*.

- Campos Cartín, A., Jaramillo Ramírez, N., & Pineda Orjuela, I. (2014). Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones. *Revista Grupos Generacionales*, 1–38.
[https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3374/Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones un estudio documental.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3374/Clima%20laboral%20y%20grupos%20generacionales%20en%20las%20organizaciones%20un%20estudio%20documental.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133–153.
- Daniela, C., & Rojas, G. (2018). *Factores del entorno laboral que influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la Generación X y Millennials en la empresa Morris seguridad LTDA ubicada en la ciudad de Bogotá*.
- Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones : una revisión del concepto , clasificación y características distintivas de los baby boomers , X y millennials. *Revista Clío América*, 11, 188–204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Geldres Alegre, F., & Quiquia Díaz, M. (2019). *Factores de satisfacción laboral que favorecen la pernencia de los millennials en empresas mayoristas privadas del sector hidrocarburos Downstream- Combustible líquido en Lima Metropolitana*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Jaimes Pérez, C. F. (2020). Desempeño laboral de la Generación Millennials Revisión bibliográfica 2019 [Pontificia Universidad Javeriana]. In *Akrab Juara* (Vol. 5, Issue 1).
<http://www.akrabjuara.com/index.php/akrabjuara/article/view/919>
- Lasierra, J. M. (2019). Diferencias generacionales en el trabajo en España. Una Revisión. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(5), 953–969. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4024>
- Luisa, G. M. (2015). *Estudio de satisfacción laboral de los maestros*. Universidad Internacional de Catalunya.

- Luna Tomas, M. G. (2018). *La valoración del estilo de liderazgo en las Generaciones X y Y de Lima Metropolitana*. Universidad de Piura.
- Maldonado Miranda, Juan J. (2020). *Tendencias de la Administración en Recursos Humanos, la gestión pública y la mercadotecnia en la globalización*.
- Mitta Flores, D. E., & Dávila Salinas, C. L. (2015). Retención del talento humano : políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones. *Pontificia Universidad Católica Del Perú*, 143.
- http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6948/MITTA_DANIEL_DAVILA_CARMEN_RETENCION.pdf?sequence=1
- Pulgaron Henao, L. M. (2019). *Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del oriente antioqueño en el 2019*. Universidad de Antioquia.
- Ramírez, L. (2019). *Expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials y su permanencia en las organizaciones*.
- Recinos Lemus, L. E. (2018a). La motivación laboral dentro de las generaciones. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). Universidad San Carlos de Guatemala.
- Recinos Lemus, L. E. (2018b). La motivación laboral dentro de las generaciones. In *Journal of Chemical Information and Modeling*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Rojas Noblecilla, D. H. (2019). *Análisis del comportamiento de compra entre Generación X y Millennials, en Planes de Compra Programada de la empresa MotorPlan, en la ciudad de Guayaquil, en un período del 2011 - 2018*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Valencia Alave, M. R., & Sabina Bolívar, M. K. (2018). *Coefficiente intelectual en grupos generacionales*

X y Millennials a una entidad bancaria de la ciudad de Arequipa 2018. Universidad Nacional de San Agustín.

Vélez Briones, A. N. (2020). Evaluación de niveles de satisfacción laboral en colaboradores de la generación “Y” o “Millennials” en organizaciones ecuatorianas. In *Akrab Juara* (Vol. 5, Issue 1). Escuela Superior Politécnica del Litoral.