

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y HUMANIDADES
PROGRAMA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



“Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral”

Borrador de Tesis

Presentado por las Bachilleres:

Emma Julia Vargas Masciotti

Maria Alejandra Muñoz Muñoz

Para optar el Título Profesional de Licenciadas en Psicología

Arequipa – Perú

2015

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
CAPITULO I	
Marco Teórico	8
Introducción	9
Problema	9
Variables	12
Variable 1. Grupos Generacionales	12
Variable 2. Actitud de Satisfacción Laboral	13
Variables Intervinientes.....	14
Objetivos	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.	14
Antecedentes Teóricos – Investigativos.....	16
Generación.....	16
Eventos históricos y socioculturales de cada generación.	16
<i>Generación “Baby Boomer”.....</i>	<i>17</i>
<i>Generación “X”.....</i>	<i>19</i>
<i>Generación “Y”.....</i>	<i>21</i>
Actitud Satisfacción.....	23

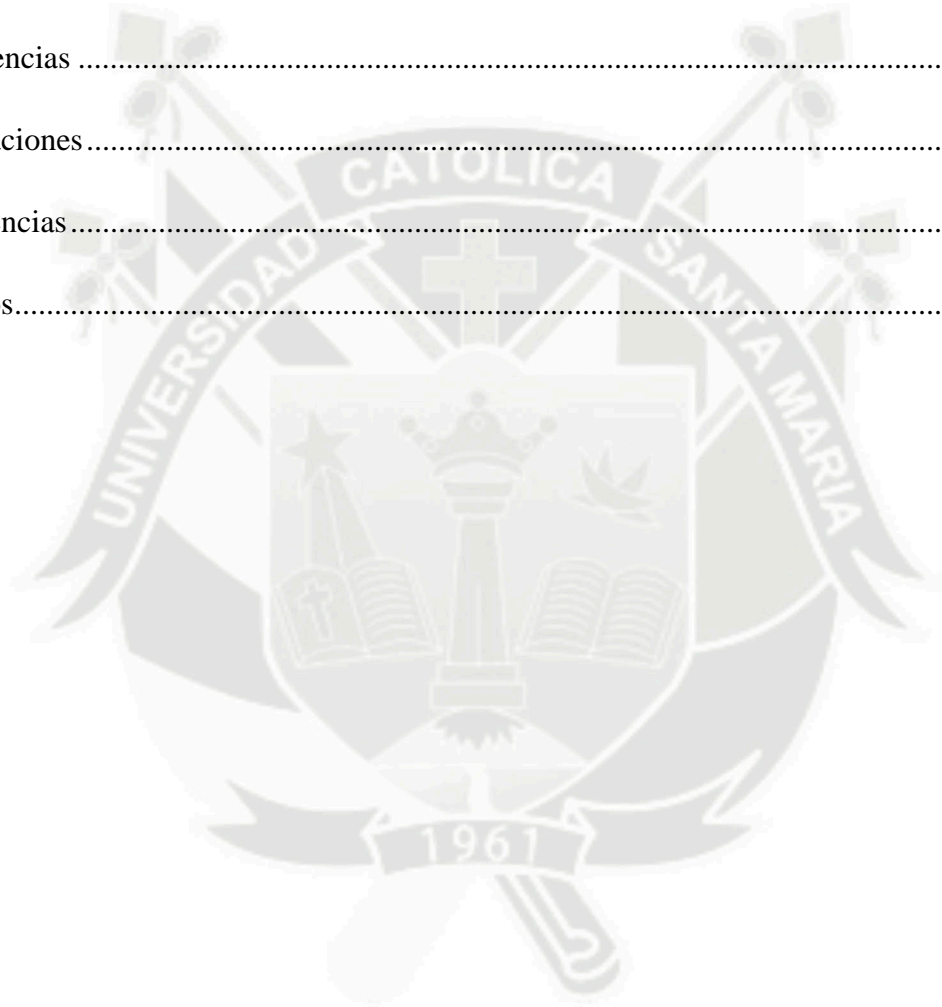
Dimensiones de la Actitud de Satisfacción Laboral asociadas a cada generación. .	26
<i>Dimensión “Responsabilidad Laboral”</i>	26
<i>Dimensión “Oportunidades de Aprendizaje”</i>	27
<i>Dimensión “Ajuste de competencias personales con la posición”</i>	28
<i>Dimensión “Equilibrio trabajo – vida personal”</i>	29
<i>Dimensión “Control sobre métodos”</i>	30
<i>Dimensión “Proactividad”</i>	32
<i>Dimensión “Identificación Organizacional”</i>	33
<i>Dimensión “Necesidad de Reconocimiento”</i>	34
<i>Dimensión “Desempeño Laboral”</i>	35
<i>Dimensión “Seguridad frente al puesto”</i>	36
<i>Dimensión “Recompensas equitativas”</i>	37
<i>Dimensión “Relación con superiores”</i>	38
<i>Dimensión “Relación con pares”</i>	39
<i>Dimensión “Estructura organizacional”</i>	40
<i>Dimensión “Oportunidad de promoción”</i>	41
<i>Dimensión “Condiciones de trabajo”</i>	42
<i>Dimensión “Seguridad y salud ocupacional”</i>	43
<i>Dimensión “Distribución de funciones”</i>	44
Perspectiva Generacional sobre cada generación.	45
Investigaciones similares.	47
Consecuencias de la Satisfacción Laboral.	49
Hipótesis.....	52

CAPITULO II

Diseño Metodológico	53
Tipo o Diseño de investigación.....	54
Técnica	54
Instrumentos	54
<i>Ficha de Datos Personales.</i>	54
<i>Clasificación de grupos generacionales.</i>	55
<i>Escala de Actitud de Satisfacción Laboral.</i>	55
<i>Validez de la Escala.</i>	56
<i>Ítems evaluados acorde a cada dimensión.</i>	58
<i>Puntuación.</i>	62
<i>Tiempo de resolución.</i>	63
<i>Aplicación.</i>	63
<i>Instrucciones.</i>	63
Población y Muestra.....	64
Estrategia de recolección de datos	64
Criterios de procesamiento de información	64

CAPITULO III

RESULTADOS.....	66
Discusión.....	104
Conclusiones	119
Sugerencias	121
Limitaciones	124
Referencias.....	125
Anexos.....	158



RESUMEN

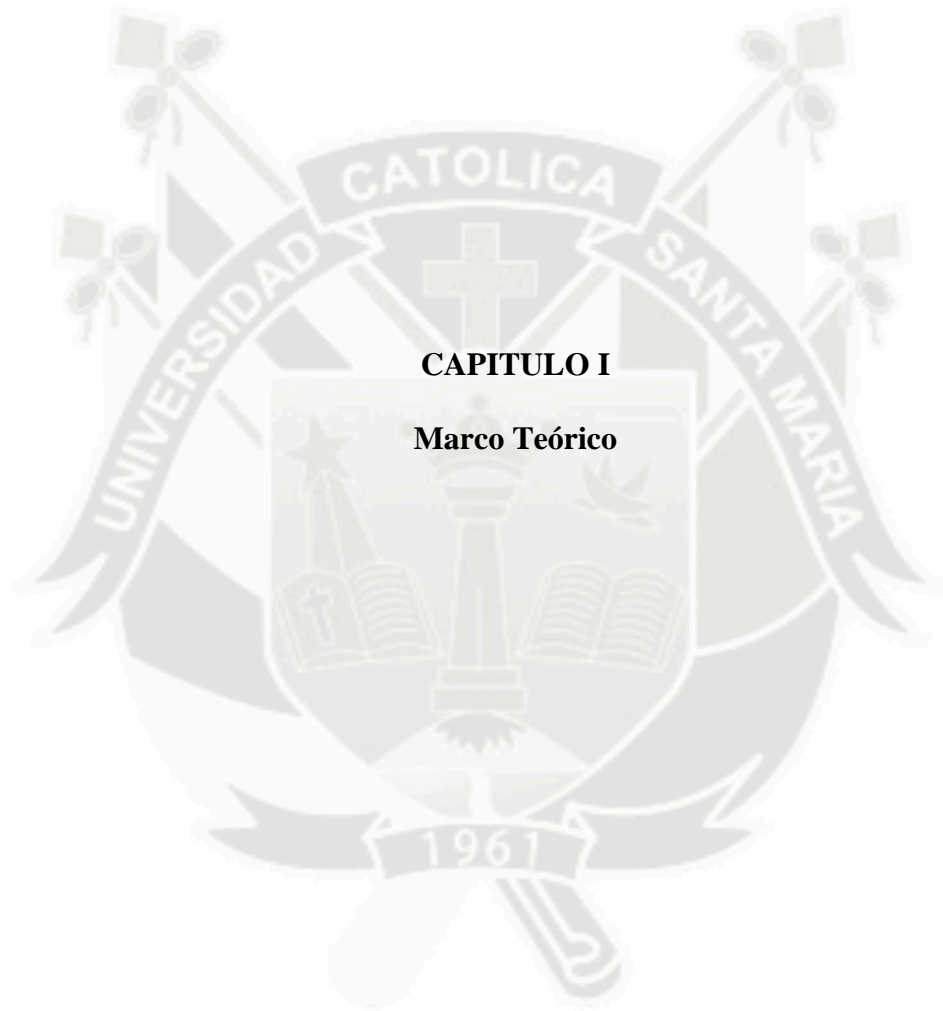
La presente investigación es un estudio descriptivo correlacional, el cual tuvo como objetivo principal demostrar que el “Grupo generacional Y” presenta una actitud de mayor satisfacción laboral que los grupos generacionales “Baby Boomer” y “X”. Para esto, se trabajó con 300 colaboradores de una empresa de rubro construcción, empleando la ficha de datos personales y la Encuesta “Escala de Actitud de Satisfacción Laboral”, con el objetivo de identificar los niveles de satisfacción y asociarlos al grupo generacional, comprobando así nuestra hipótesis. Los resultados confirman que al “Grupo generacional Y” se asocia una Actitud de Satisfacción Laboral más alta en comparación a los grupos generacionales “X” y “Baby Boomer”. Así mismo, se encontraron diferencias entre los otros dos grupos generacionales, al “Grupo generacional Baby Boomer” se asocia una actitud de satisfacción laboral más alta que al “Grupo generacional X”.

Palabras clave: Grupo Generacional. Satisfacción laboral, asociación, procesos organizacionales.

ABSTRACT

The following work is a descriptive correlational study which main objective is to demonstrate that Generational Group “Y” is more job satisfied than Generational Groups “Baby Boomer” y “X”. A record of personal data and a job satisfaction survey “Escala de Actitud de Satisfacción Laboral” were used with 300 employees of a home center franchise company to identify the satisfaction level and associate that data with the generational group in order to achieve the objective and prove our hypothesis. In this research the need of human potential development within the organizations was emphasized because a contribution about the influence of the generational needs in the employees satisfaction in every generational process can be obtained. To conclude, the results show that Generational group “Y” has a higher level of job satisfaction than Generational Groups “X” and “Baby Boomer”.

Key words: Generational Group. Job satisfaction, association, organizational processes.



CAPITULO I

Marco Teórico

Introducción

En esta investigación abordaremos temas derivados de la psicología social como son la influencia social, las actitudes y las disposiciones personales, según Myers (2005), la psicología social es el estudio de la forma en que las personas se perciben y afectan entre sí. Los grupos sociales de acuerdo a la secuencia y devenir del tiempo se conforman en generaciones, por esto Myers las define como grupos identificables por rasgos que los hacen únicos y con diferencias marcadas respecto a sus generaciones predecesoras y descendientes.

El término "Generación" es aplicable a personas con edades equivalentes que experimentaron un mismo momento histórico, sociocultural, tecnológico y económico. Siendo así, se determina que los miembros pertenecientes a cada generación comparten actitudes, creencias, valores y rasgos conductuales, que difieren de otros. Inferimos de un estudio desarrollado por Manpower (2010), que el 85% de los profesionales peruanos se relacionan con al menos tres generaciones distintas en su lugar de trabajo.

Conglomerando la descripción de los autores: Arnold, Robertson & Cooper (1991), Bravo (1992), Crites (1969), Griffin & Bateman (1986), Harpaz (1983), Locke (1976), Peiró (1984), Salancik & Pfeffer (1977), Smith, Kendall & Hullin (1969), mencionamos a la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo, influida directamente por las siguientes dimensiones: Responsabilidad laboral, oportunidades de aprendizaje, ajuste de competencias personales con la posición, equilibrio trabajo - vida personal, control sobre métodos, proactividad, identificación organizacional, necesidad de reconocimiento, desempeño laboral, seguridad frente al puesto, recompensas equitativas, relación con superiores, relación con pares, proactividad e iniciativa, estructura organizacional, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, seguridad y salud ocupacional, distribución de funciones.

El presente estudio engloba a los individuos en grupos determinados que definen sus actitudes y comportamientos dentro de la empresa, analizando las actitudes que comparten con otros miembros de su mismo grupo generacional. Una vez que se determinaron las similitudes en las actitudes hacia la satisfacción laboral de los integrantes de cada grupo generacional, se procedió a comparar a cada grupo generacional entre sí, evidenciando finalmente las diferencias entre los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”. Demostrando que los integrantes del Grupo Generacional “Y” presentan una actitud de satisfacción laboral más favorable en comparación a las otras generaciones.

La satisfacción laboral se encuentra directamente relacionada con la experiencia del colaborador dentro de una empresa, esta experiencia se convierte en la percepción del colaborador, y esta desencadena en un componente emocional, todo ello repercute en el modo de actuar del colaborador.

Fundamentamos la utilidad de esta investigación para el ámbito organizacional en primera instancia, ya que evidencia la perspectiva del trabajador hacia las condiciones de trabajo propias de la empresa, medida en grados de satisfacción laboral. Específicamente se brindan significativos aportes sobre la influencia de las necesidades generacionales en la satisfacción de los colaboradores, en procesos organizacionales tales como: Reclutamiento y selección de personal, inducción al área y a la posición, conformación de equipos, proceso de remuneración y compensación, selección de líderes, capacitación, desarrollo y motivación de personal, negociación laboral, retención de talentos, línea de carrera, entre otros.

Por esto, tener conciencia del índice de satisfacción laboral correspondiente a cada generación brinda posibilidades de trabajar de forma adecuada en dichas situaciones, aprovechando la diversidad generacional y considerándola como una ventaja, afectando así positivamente en los valores institucionales, clima laboral, productividad y calidad del producto /

servicio brindado por los colaboradores, ya que a través de esta medición podrán entrar en contacto con su capital humano, cumpliendo con nuestro principal objetivo, el de minimizar el conflicto generacional Galaz-Fontes (2003), y Velásquez (2001).

Asimismo, esta investigación puede tomarse como una guía respecto a las variables a considerar en futuros estudios.



Problema

¿Existe una relación positiva respecto a pertenecer a un Grupo Generacional determinado con una Actitud alta de Satisfacción Laboral?

Variables

Variable 1. Grupos Generacionales

Aquellos que poseen integrantes que comparten a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores y descendientes, según Ogg & Bonvalet (2006).

Para los niveles de la variable en cuestión se empleó la clasificación dada por Marengo & Peñaloza (2011):

“Grupo Generacional Baby Boomer”, comprende a los nacidos entre 1946-1964, personas que estén dentro del siguiente rango de edad: 49 – 67 años.

“Grupo Generacional X”, comprende a los nacidos entre 1965 – 1982, personas que estén dentro del siguiente rango de edad: 31 – 48 años.

“Grupo Generacional Y”, comprende a los nacidos entre 1983 – 1991, personas que estén dentro del siguiente rango de edad: 22 – 30 años.

Herrera (2011) considera que de acuerdo con la forma en que toman estos factores en cada generación y la distancia que los separe, mayor será la afinidad o fricción entre estos. Debido a la existencia de autores con clasificaciones variantes en rango, y por lo mencionado, con el objeto de lograr mayor coincidencia y validez con otras investigaciones, y para disminuir similitudes entre las edades próximas de cada generación, se comprimió el rango de edad de cada una de las generaciones para nuestra muestra evaluada, respetando así las edades generales:

“Grupo Generacional Baby Boomer”, comprende a los nacidos entre 1949-1963, personas que estén dentro del siguiente rango de edad: 50 – 64 años.

“Grupo Generacional X”, comprende a los nacidos entre 1968-1981, personas que estén dentro del siguiente rango de edad: 32 - 45 años.

“Grupo Generacional Y”, comprende a los nacidos entre 1986- 1990, personas que estén dentro del siguiente rango de edad: 23 – 27 años.

Cabe mencionar que las edades se calculan en base al año 2013, ya que en este periodo se aplica las pruebas a nuestra muestra.

Variable 2. Actitud de Satisfacción Laboral

Blum & Naylor (1990), y Robbins & Judge (2009) consideran como una de las principales actitudes hacia el trabajo a la satisfacción. Spector (2002) reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

“Satisfacción laboral” es un término muy amplio y son realmente numerosas las definiciones al respecto, por este motivo nos basaremos en la definición brindada por Peiró, González, Bravo & Zurriaga (1995), quienes la describen como una respuesta actitudinal y afectiva de carácter global ante el entorno, las condiciones de trabajo y las actividades que se han de realizar en el empleo.

Hegney, Plank & Parker (2006), aluden que la satisfacción en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente. En esta investigación analizaremos las principales dimensiones influyentes en la actitud de satisfacción laboral expuestas por: Arnold, Robertson & Cooper (1991), Bravo (1992), Griffin & Bateman (1986), Harpaz (1983), Moré, Carmenate y Junco (2005), Peiró (1984), Salancik & Pfeffer (1977), de las cuales se seleccionaron para ser evaluadas las siguientes: Responsabilidad

laboral, oportunidades de aprendizaje, ajuste personalidad- puesto, equilibrio trabajo - vida personal, control sobre métodos, proactividad, identificación institucional, necesidad de reconocimiento, desempeño laboral, seguridad frente al puesto, recompensas equitativas, relación con superiores, relación con pares, estructura organizacional, oportunidad de promoción, condiciones de trabajo, seguridad y salud ocupacional, distribución de funciones.

Hay otras dimensiones que pueden afectar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores; sin embargo, en este trabajo las anteriores son las que se consideraron como más adecuadas; al incluirlas, se esperaba obtener un mayor grado de confiabilidad en la medición de la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la organización.

Robbins (1998), y Weinert (1985), afirman que quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Variables Intervinientes.

Género.

Estado Civil.

Grado de Instrucción.

Objetivos

Objetivo General.

Identificar cuál es el Grupo Generacional que presenta una actitud de mayor satisfacción laboral y sus características.

Objetivos Específicos.

Identificar el nivel actitudinal de satisfacción laboral acorde al grupo generacional.

Identificar el nivel actitudinal de satisfacción laboral según el género.

Identificar el nivel actitudinal de satisfacción laboral acorde al estado civil.

Identificar el nivel actitudinal de satisfacción laboral acorde al grado de instrucción.

Identificar el nivel actitudinal de satisfacción laboral acorde a las dimensiones de satisfacción.



Antecedentes Teóricos – Investigativos

Generación.

En términos generales, Vázquez (2006) propone que el término "Generación" es un concepto útil que nos ayuda a: Contextualizar la personalidad social-histórica de un momento dado, así como las visiones de mundo de las personas de una época histórica. Siendo útil también para agrupar los patrones de conducta y las actitudes sociales de un momento en particular.

Kupperschmidt (2008) define generación como aquel grupo identificable que comparte la fecha de nacimiento, edad, ubicación, y eventos importantes de la vida en las fases críticas del desarrollo. Premisa aseverada por Fishbein & Ajzen (1975), Oskamp (1977), Zemke, Raines, & Filipczak (2000), para quienes los eventos compartidos influyen y definen cada generación, siendo así que los individuos de diferentes generaciones comparten ciertas ideas, valores y comportamientos.

Eventos históricos y socioculturales de cada generación.

Siguiendo a las clasificaciones que, con algunas variaciones, se han empleado durante los últimos años para el estudio de la diversidad generacional acorde a Manpower (2010), podemos decir que hay tres generaciones que conviven hoy día en el entorno laboral, las cuales crecieron en contextos históricos, sociales y políticos particulares que influyeron en su visión y apreciación de la vida.

Es importante involucrarnos con cada contexto, para entender la influencia del mismo respecto a cada grupo generacional, por lo que a continuación mencionaremos las experiencias determinantes en la trayectoria de vida de cada una de las generaciones:

Generación “Baby Boomer”.

“Expresión de natalidad” es la expresión castellana equivalente a la inglesa “Baby Boom”, la cual surge tras la Segunda Guerra Mundial, para definir el período de tiempo con un extraordinario número de nacimientos (situación demográfica) que se dio entre 1946 y 1964.

Dentro de los principales acontecimientos memorables de este grupo generacional se encuentran: Los disturbios políticos, la llegada a la Luna, la guerra, protestas contra la guerra, la experimentación social, la libertad sexual, movimiento por los derechos civiles, movimiento ecologista, movimiento feminista, derechos homosexuales, igualdad discapacitados, protestas y disturbios, la experimentación con diversas sustancias tóxicas recreativas.

Simon & Gayle (2007), indican que la llegada de este grupo generacional supuso la introducción de cambios sociales importantes en todos los sentidos que se han sentido en el mundo empresarial, siendo uno de los eventos que más han marcado a esta generación con independencia de sus países de origen ha sido la llegada a los hogares de la televisión, que genera dos grandes fenómenos que se absorben por los “Baby Boomers” y configuran sus patrones sociales de comportamiento. Convivir con un medio audiovisual genera una accesibilidad inusitada a noticias y eventos precedentes de todas partes del mundo, y las distancias y los tiempos se reducen, acelerando el ritmo de vida personal y profesional. Por otra parte, los medios de comunicación introducen un conjunto de símbolos comunes que unen a todo el grupo que ha compartido infancia y juventud frente a los mismos programas, anuncios y telediarios.

Sus padres, miembros pertenecientes al “Grupo Generacional Tradicionalista”, se esforzaron en proporcionar a sus hijos las oportunidades que por el contexto histórico y social no fueron accesibles para ellos. Estos son por tanto una generación más cultivada, y adicionalmente más idealista y optimista que sus predecesores. Son por tanto, un grupo de brusca ruptura con los

valores anteriores, si bien en su madurez han recuperado una buena parte de los valores más conservadores que caracterizaron a sus padres y abuelos.

Sus años críticos de incorporación al mercado de trabajo, entre mediados de los 60 y finales de los 70, fueron de progreso en la mayor parte de los países europeos, y por ello generaron grandes expectativas de éxito.

Por otro lado, a comparación de otras generaciones, según Simón & Allard (2007), este grupo se caracteriza por presentar una mayor dificultad en la gestión de su tiempo y dinero, debido a que tienen a como dependientes a sus padres, quienes viven más tiempo, y a sus hijos, quienes se encuentran en un mundo más consumista, y en busca de una más amplia educación. Así mismo, consideran que se trata de una generación más conservadora en el aspecto religioso, en su mayoría son católicos o evangélicos, y creen fielmente en el valor de la familia, por lo que la tasa de divorcios fue escasa en esta generación.

Caracterizados también, por sus arraigados y estrictos valores morales, estando la mayoría en contra del aborto, y del matrimonio homosexual.

Retomando los aportes de Simon & Gayle (2007), en el momento presente, los “Baby Boomers” cobran especial interés porque plantarán además una crisis para el sistema actual de pensiones públicas.

El “Grupo Generacional Baby Boomer”, es especialmente relevante para este análisis porque actualmente ocupa los puestos de mayor responsabilidad en la empresa, aunque las primeras cohortes ya están empezando a ser sustituidas por el siguiente grupo: “X”. En su madurez profesional, los “Baby Boom” han acumulado la mayor proporción de adictos al trabajo de la historia.

Generación “X”.

De acuerdo a lo extraído por Molinari (2011), referimos que la “Generación X” fue una categoría generacional inventada, un concepto creado por razones literarias, por el escritor Douglas Coupland, quien en una corta novela -del mismo nombre- describió la forma en que visualizó a los jóvenes sucesores a la generación Baby-Boomers y a la subgeneración -dentro de esta- de los "hippies". La “X” tiene un significado matemático, representa un valor, o variable incierta, siendo difícil de precisar, y por tanto de satisfacer. Este término se usa normalmente para referirse a las personas nacidas entre 1965 y 1982.

Dentro de los principales acontecimientos memorables de este grupo generacional, podemos mencionar: La transformación del modelo familiar tradicional, dado que sus madres se incorporan masivamente al mercado laboral, siendo así, que a esta generación se le conoce también como generación del post-feminismo, momento en que las mujeres adaptan las libertades conseguidas por sus madres a su personal manera de vivir (vestimenta, estudios, comportamiento). Así mismo, las proporciones de mujeres calificadas que acceden a puestos profesionales, suponen el inicio de un gran cambio en las percepciones del entorno laboral.

Sus padres les enseñaron valores como la solidaridad y el inconformismo, en un nuevo movimiento pendular, la “Generación X”, se revuelve contra estos valores, y ofrecen un modelo social radicalmente diferente. Simon & Gayle (2007).

Caracterizados por una serie de conductas que rompían las pautas y costumbres anteriores, manifestando una incapacidad para desandar el camino de sus padres y para encontrar un sentido a su propia existencia, lo cual les otorgaba un aire bohemio, esta generación se define por ser una de las más obsesivas con la música. Así mismo, aprendieron a respetar el ambiente.

Esta generación, la de más preparación académica y experiencia internacional en la historia, se resiste a seguir la pauta social de sus padres, y ha retrasado las edades de matrimonio y

procreación. Frente al optimismo e idealismo de los “Baby Boomers”, los “X” son considerados básicamente escépticos. Mientras sus padres gozaban de amplias oportunidades de trabajo y dudaban qué camino seguir, ellos luchan contra la incertidumbre de una realidad marcada por las reestructuraciones y la desaceleración económica.

De la misma forma que las generaciones anteriores se volvieron contra valores básicos de sus predecesores, los “X” se rebelan contra la visión del trabajo de los “Baby Boomers”, y apoyan políticas de flexibilidad y conciliación que empiezan a calar en el mundo de la empresa, bajo el lema: “Si Hago bien mi trabajo, ¿Qué mas da cuándo o dónde?”. Las proporciones de mujeres cualificadas que acceden a puestos profesionales suponen el inicio de otro cambio en las percepciones del entorno laboral.

Los “X” inician así mismo una ruptura con los formalismos característicos hasta el omento, en busca de un entorno más informal de trabajo que ha incluido los “viernes informales” en muchas empresas y el abandono de la autoridad jerárquica en pro de estructuras más horizontales y flexibles. Por último, son la primera cohorte acostumbrada desde su infancia al video, el microondas y la revolución de las telecomunicaciones, y asumen los constantes cambios tecnológicos con una naturalidad que los distancia claramente de los “Baby Boomer”, haciéndoles más flexibles y adaptables en los entornos de trabajo.

La “Generación X” es también rica en emprendedores. La iniciativa personal se prima desde un contexto de escepticismo ante las grandes empresas, la estrechez de ofertas en el mercado de trabajo, y las expectativas generadas por esta revolución tecnológica que promete transformar el mundo en los años venideros. Bajo estas condiciones, los “X” fueron mayoritariamente responsables del “Boom” tecnológico de los 90 y el surgimiento de la denominada “Nueva Economía”.

Generación “Y”.

Considerada por Dytchwald, Erickson y Morison (2006) como la generación de la globalización o también llamada IGeneration / Net Generation (el haber nacido en el boom tecnológico), comprende a los nacidos entre 1983 y 1991.

Dentro de los principales acontecimientos memorables de este grupo generacional, podemos mencionar: El surgimiento de la globalización, y las novedades en tecnología, siendo uno de los mayores factores diferenciales entre la cultura generacional del “Grupo Y” y las demás generaciones, la convivencia con esta tecnologías y su capacidad de interacción con ellas. Simon & Gayle (2007), la “Generación Y” es la primera en la historia que ha convivido desde nacida con las nuevas tecnologías de la información. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo. Por lo que son considerados como literatos en tecnología; su vida depende y gira, desde lo recreacional hasta lo vital, de todas las comodidades que les ofrece la tecnología.

Otros acontecimientos que surgen en el desarrollo de esta generación es la aparición del SIDA, el calentamiento global, atentados terroristas.

Así mismo, surge un nuevo modelo educacional, en el cual fueron criados en un contexto de participación, alta valoración y aliento de sus vocaciones y preferencias.

Esta generación ha experimentado, tal vez más que cualquier otra, la disolución de la familia, tasas de divorcio más altas, más hogares donde ambos padres trabajan.

En comparación con sus padres y abuelos, esto ha cambiado grandemente sus relaciones familiares (retrasando aún más que la generación precedente, las edades de procreación y de matrimonio) teniendo mayor tiempo para relaciones esporádicas y para la convivencia social.

Quizás esto mismo los haya llevado a ser más orientados hacia los de su propia edad y a dar muchísima importancia a la cultura del lugar donde trabajan. Se considera a esta generación como la más consumista.

Se observa una desvalorización y achicamiento de la niñez y gran prisa por entrar en libertades y actividades adultas.

En su mayoría interesados/as en la metafísica y en la espiritualidad, paradójicamente se observa que se aferran intensamente a ambos polos: espiritualidad y materialismo.

Demuestran gran preocupación por la problemática relacionada a la ecología, y en algún sentido compromiso motivacional.

Los jóvenes de esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social. La mayoría prefiere no pertenecer solo a un grupo o movimiento social ideológico, y en este sentido se destaca que este hecho no significa en ningún caso que los jóvenes se desinteresen de la vida pública. La mayoría de ellos se declara dispuesto a participar y a influir en las decisiones que tome la sociedad, pero según fórmulas de compromiso más individuales y concretas, fuera de las estructuras y los mecanismos participativos del pasado. Este deseo de emprendurismo, el montaje de empresas propias o a afinidad por tipos de trabajo en modalidad de autónomo en lugar de empleos como asalariados.

A partir de esta identificación de las tendencias generales que han sido parte fundamental de la formación y las experiencias vitales de cada grupo generacional, es posible entender que las generaciones piensan diferente, miran su entorno social con expectativas distintas y, por lo tanto, se relacionan desde su propio estilo con otros individuos que los rodean, de su generación u otras.

Actitud Satisfacción.

Emplearemos la definición dada por los siguientes autores: Fishbein & Ajzen (1975), Lancaster & Stillman (2002), Martin & Tulgan (2001), Oskamp (1977), Rokeach (1968), Zemke, Raines & Filipczak (2000), para quienes la actitud es una orientación o disposición aprendida hacia un objeto o situación, que proporciona una tendencia a responder de manera favorable o desfavorable.

Para el autor Veenhoven (1984), la satisfacción se define como el componente cognitivo del bienestar subjetivo que resume la calidad de vida de un individuo, que, a su vez, para Argyle (1987) se define como una actitud.

Considerándose una actitud como la disposición relativamente duradera para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto, Gordillo (1988).

“En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)”. Weinert (1985: 298).

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Zubieta & Susinos (1992), plantean la existencia de variables que influyen en el nivel de satisfacción, dentro de las cuales existe una gran influencia por parte de la edad sobre la satisfacción laboral.

Habiendo ampliado el concepto de la “Actitud Satisfacción”, proseguiremos a mencionar antecedentes teóricos relacionados con las dimensiones ligadas al aspecto laboral:

Distintos autores como: Berkowitz (1972), Padrón (1994), Gordillo (1988), Schellnberg (1993), y Zimbardo, Ebbesen, Maslach (1982), indican que la satisfacción laboral abarca el ambiente organizacional donde se desenvuelve el individuo, incluyendo aspectos como su desempeño laboral, relación con superiores, con pares, y con subordinados, incluso relación con proveedores y clientes.

Satisfacción laboral, se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “satisfacción laboral general”. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por dimensiones”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción.

Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implica claramente un modelo “compensatorio”, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas.

Locke (1976), fue uno de los primeros autores que identificó las dimensiones requeridas para hablar de satisfacción, clasificándolas a su vez en dos categorías:

Primera categoría: Eventos o condiciones de satisfacción laboral: Satisfacción en el trabajo (interés intrínseco del trabajo, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad, cantidad de trabajo, posibilidades de éxito o el control sobre los métodos), Satisfacción con el salario, Satisfacción con las promociones, Satisfacción con el reconocimiento, Satisfacción con los beneficios, Satisfacción con las condiciones de trabajo.

Segunda categoría: Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos: Satisfacción con la supervisión, Satisfacción con los compañeros, con la compañía y la dirección (aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización).

Herrera (2011), coincidiendo con Cuervo (1993), consideran que las diferencias generacionales en la actitud de satisfacción laboral, se dan primordialmente en las siguientes dimensiones: Relación con la autoridad, vínculo con la organización, relación con sus colegas, estilo de trabajo, forma de liderazgo, seguridad frente al puesto de trabajo, políticas y procedimientos, estilos de aprendizaje, desempeño laboral, orientación a resultados, equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre.

Blum & Naylor (1988), y Weinert & Robbins Cit. Por Caballero (2002) consideran que estas dimensiones incluyen: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, un trabajo que motive, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen, presencia de identificación institucional, ajuste personalidad – puesto, estructura organizacional, relación con supervisor, salarios consistentes con funciones, y con habilidades y conocimientos, ascensos, oportunidades de aprendizaje y de promoción, asunción de responsabilidades, la satisfacción de los grupos de trabajo, seguridad y salud ocupacional, la afiliación de los grupos de trabajo, y el margen de beneficios.

Dimensiones de la Actitud de Satisfacción Laboral asociadas a cada generación.

En cuanto a las dimensiones que estudiaremos en esta investigación los autores: Black (2010), Dytchwald, Erickson y Morison (2006), Molinari (2011), Pozo, Morillejo, Hernández & Martos (2005), Robbins & Judge (2009), Simón & Allard (2007), coinciden en las características generacionales que se detallan a continuación:

Dimensión “Responsabilidad Laboral”.

Descripción de la dimensión.

De acuerdo a hace Blum & Naylor (1988) una persona es responsable laboralmente cuando, consciente de sus actos, sabe que éstos son la causa directa o indirecta de un hecho, y que deberán responder por esos actos, llegado el caso. Entendiendo así a la Responsabilidad Laboral como el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

La interacción negativa entre la responsabilidad percibida en el ambiente laboral y la situación del trabajador pueden conducir a estados estresantes y probablemente a una insatisfacción por parte del colaborador. Ordenes (2004).

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Responsabilidad por orden jerárquico, se les considera más estrictos en esta dimensión, es decir, se autoexigen a mayor nivel. Así mismo, son cautelosos con el material que brinda la empresa.

Generación “X”: Cooresponsabilidad, las consecuencias de las acciones son frecuentemente compartidas.

Generación “Y”: Responsabilidad individualista, al cometer un error lo asumen ellos mismos, pero también exigen lo mismo al resto. Deben encontrar sentido a lo que hacen. Se preocupan por cuidar el medio laboral.

Dimensión “Oportunidades de Aprendizaje”.

Descripción de la dimensión.

Se refiere a las estrategias de la organización para la gestión del conocimiento de sus colaboradores, es decir, a la posibilidad de crecimiento académico que las organizaciones les ofrecen, respecto al financiamiento de las capacitaciones y a la oportunidad de flexibilidad de horarios para asistir a las mismas, esto de las apreciaciones de Calhoun & Ulrich (1995).

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

Robbins & Coulter (1996) nos indican que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, en el cual se brinden oportunidades de crecimiento y mejora continua.

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Le dan mayor importancia a carreras que les brinden seguridad y estabilidad laboral. Se sienten capaces de manejar dificultades con una metodología más tradicional, no buscando innovarla.

Generación “X”: Le otorgan mayor importancia a la formación académica, siendo esta generación, la de mejor preparación y experiencia internacional. Continuamente tratan de solventar con sus recursos programas de desarrollo.

Generación “Y”: Se preocupan más por encontrar su orientación vocacional, prefieren estudios que les brinden resultados inmediatos, por lo que buscan capacitación constante y novedosa. Cambiar de ambiente, de tecnología y de procedimientos.

Dimensión “Ajuste de competencias personales con la posición”.

Descripción de la dimensión.

Acorde a Staw & Ross (1985) esta dimensión se refiere a la coincidencia entre los conocimientos, habilidades, y capacidades de los colaboradores y los requerimientos de la posición que desarrollaran. Siendo así, satisfacción, la concordancia entre la persona y su puesto.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

Para Newton & Keenan (1991) la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Los valores que destacan en este grupo son la participación, lealtad y compromiso con la profesión. Tienden a sentirse con frecuencia sobrecalificados para las posiciones que desarrollan.

Generación “X”: Los valores que destacan en este grupo son la flexibilidad versus los retos, la toma de decisiones, y el estatus laboral. Por los conocimientos que presentan se encuentran en búsqueda de actividades que se asemejen a estos, y en donde puedan ponerlos a prueba.

Generación “Y”: Buscan la adecuación entre los requerimientos del puesto y sus características de personalidad, por este motivo al elegir postular o mantenerse en una posición evalúan esta dimensión, en caso de no percibir consistencia entre sus competencias y funciones, buscaran otras opciones.

Dimensión “Equilibrio trabajo – vida personal”.

Descripción de la dimensión.

Se refiere al balance o conciliación de tiempo entre la vida personal y el trabajo que ofrecen los distintos modelos de trabajo en pro de satisfacer las necesidades de los colaboradores. Incluye la carga laboral, la demanda de la organización para con la posición, el cumplimiento de los planes de vacaciones acorde a legislación vigente, el apoyo a actividades de integración familiar y actividades deportivas. Edwards & Rothbard (2000).

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

El bienestar, y más concretamente, la satisfacción, son conceptos que aportan una visión global de la calidad de vida de las personas. Se ha entendido que ésta puede ser medida de una manera global o en relación a dominios específicos, entre los cuales se considera que la familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo. Edwards & Rothbard (2000).

De acuerdo a Diener (1994), el bienestar subjetivo, es una amplia categoría de fenómenos que incluyen respuestas emocionales de las personas y juicios sobre la satisfacción de la vida, la cual puede ser subdividida en diversas áreas tales como recreación, matrimonio, familia, trabajo, amistad, etc.

Acuña y Olavarrieta (1993) señalan que la familia es concebida, en general, como un grupo que busca resolver el dilema de posibilitar la existencia humana, a través de la satisfacción de necesidades básicas y primitivas de las personas, disponer de un hogar, alimentación, afecto y estabilidad.

Goldsmith (1989) señala que trabajo y familia se constituyen en las dos esferas fundamentales que sirven de "nicho ecológico" básico donde actúa el ser humano, reconocidos

como mutuamente interdependientes y que no pueden ser estudiados ni comprendidos de manera independiente.

Zedeck & Moiser (1990) y más recientemente O'Driscoll (1996) nos dicen que cada mundo (el laboral o el privado) pueden influir el uno en el otro tanto positiva, como negativamente.

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Priorizan el tiempo familiar, el cual buscan compensar con el laboral. Por sus valores familiares, no podrían perderse de algún evento familiar importante. Sus relaciones sociales se encuentran en último lugar respecto al trabajo, familia, y tiempo personal.

Generación “X”: Mayor cantidad de workalcoholic (adicto al trabajo), lo que genera estrés. Buscan compensar el tiempo laboral, académico y familiar, promoviendo políticas de flexibilidad y conciliación.

Generación “Y”: No toleran los horarios estrictos en las organizaciones, por lo que buscan trabajos con mayor flexibilidad y libertad. Buscan compensar el tiempo personal, familiar y social. Siendo el último de estos un motor importante en su integración.

Dimensión “Control sobre métodos”.

Descripción de la dimensión.

Para Dytchwald, Erickson y Morison (2006) se refiere a la influencia positiva o negativa sobre la importancia que brindan los colaboradores acerca de la percepción de control que poseen para realizar sus funciones, es decir, si las ejecutarán acorde a las capacitaciones brindadas por la empresa, o al manual del puesto, o si por el contrario, les será factible realizarlas implementando nuevos procesos empleando su creatividad, experiencia y conocimientos propios.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al colaborador en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello, influye en el grado de satisfacción laboral. Robbins & Judge (2005).

Congruentemente con esto, se ha observado los estudios efectuados por Repetti (1987), Grzywacz & Buttler (2005), Lapierre & Allen (2006), los cuales indican que individuos con trabajos caracterizados por la autonomía y habilidad para tomar decisiones, manifiestan mayor satisfacción laboral.

En general, se sostiene que los colaboradores que presentan control de métodos presentan mayores niveles de satisfacción laboral y desempeño, ya que se encuentran involucrados en el establecimiento de objetivos, y en la toma de decisiones que afectan su trabajo, sintiéndose participes y activos en los resultados que se obtengan. Blackburn & Rosen (1993).

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Siguen pautas establecidas, tratan de no cambiar los métodos de trabajo, asumiéndolos como propios. Conocen los procedimientos y tareas que involucra su posición.

Generación “X”: Lo más importante es realizar un buen trabajo sin importar el tiempo que les tome. Si se trata de nuevos proyectos les motiva crear distintas estrategias y se frustran de no ser aprobadas.

Generación “Y”: Manejan mejor el tema de la tecnología, lo cual les facilita realizar el trabajo a una mayor velocidad. Buscan encontrar estrategias para hacer el trabajo a su manera (más rápido).

Dimensión “Proactividad”.

Descripción de la dimensión.

Schwarzer (1992) sostiene que el comportamiento proactivo es la creencia de las personas en su potencial para mejorarse a sí mismas, su situación y a su entorno. Las personas que se rigen por este comportamiento anticipan o detectan estresores potenciales y actúan para prevenirlos.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades e iniciativa para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del colaborador para mejorar eventos o resultados afecta al nivel de satisfacción que se percibe en el ámbito laboral. Robbins (2005).

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Cumplen cabalmente con sus funciones, es estresante para ellos modificar alguna rutina de vida laboral.

Generación “X”: Con frecuencia están buscando mejoras que impacten seriamente en mejorar su desempeño, y sea de notoriedad para el resto de la empresa. Siendo prioridad mejorarse a sí mismos.

Generación “Y”: Debido a su orientación a la rapidez necesitan hacer que funcione. Si se percatan de alguna mejora, harán lo posible por que esta se aplique para no seguir perdiendo tiempo ni recursos en solucionarla una segunda vez.

Dimensión “Identificación Organizacional”.

Descripción de la dimensión.

Entendida por Mael & Ashforth (2001) como el sentido de unidad y pertenencia de las personas a sus organizaciones.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

Una empresa que disponga de colaboradores altamente identificados podrá disfrutar de mayor compromiso y lealtad, sus miembros estarán más satisfechos, menos estresados y mostrarán mayor rendimiento. Ellemers, De Gilder & Haslam (2004), Haslam, Jetten, O'Brien & Jacobs (2004), Topa & Palací (2005); Van Knippenberg & Ellemers (2004). A través de la identificación, los colaboradores obtienen un incremento de su autoestima, participando del éxito de la organización a la que pertenecen. En concreto, durante la etapa de incorporación, este marco de referencia contribuiría a la formación de su contrato psicológico con la organización Mael & Ashforth (2001).

Los estudios empíricos efectuados por los autores previamente mencionados han demostrado que la identificación en el ámbito organizacional es un buen predictor de un amplio abanico de resultados tales como la satisfacción laboral, la implicación en el trabajo, la motivación, y el rendimiento. Esto quiere decir que a mayor identificación presente un colaborador para con su empresa, se sentirá más satisfecho laboralmente, y viceversa.

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Optimista. Buscan identificarse aunque no siempre se sientan a gusto, para mantenerse en su trabajo. Comparten sus anécdotas laborales positivas con familiares y amigos. Buscan la identificación de su círculo cercano con su empresa, involucrándolos en

todas las actividades que la empresa lo permita (deporte, aniversarios, eventos de compartir con otras familias de sus compañeros).

Generación “X”: Escéptica. Esperan a ver que les ofrecen para decidir si se sienten identificados o no. Su identificación depende en gran parte de los intentos de la empresa por fortalecerla, es algo que se debe mantener constantemente, ya que no hay puntos medios para la mayor parte de la generación “X”, siendo así, que se sienten identificados o no.

Generación “Y”: Esperanzada. Creen que su trabajo les brindara todo lo que ellos desean, desde un comienzo sienten una identificación con su centro de trabajo. Lo complicado con este grupo es mantener el sentimiento de identidad empresarial. Les gusta portar la marca, que sus amigos sepan donde trabajan, y qué hacen, por lo que la identificación en este grupo cobra gran valor cuando es de dominio público. Requieren no sentir diferencias de trato, ya sea por jerarquía, o por edad.

Dimensión “Necesidad de Reconocimiento”.

Descripción de la dimensión.

Acorde a Locke (1976) la necesidad de reconocimiento incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, y la congruencia con la propia percepción.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

Es un importante factor de influencia en la satisfacción laboral el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el colaborador obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Robbins (2005).

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Busca estatus por el tiempo que llevan en la empresa. El reconocimiento debe darse de alguien de jerarquía mayor a ellos para que lo perciban como positivo.

Generación “X”: Busca estatus. No están tan vinculados con esta dimensión, ya que para ellos el reconocimiento es más demostrativo por hechos, como un cargo, un ascenso, un aumento, etc.

Generación “Y”: Personalización. Los pertenecientes a esta generación valoran los ambientes laborales que presenten la oportunidad de reconocimiento constante. El reconocimiento que la empresa les brinda, debe ser congruente con el que perciben.

Dimensión “Desempeño Laboral”.

Descripción de la dimensión.

Mael & Ashforth (2001) definen al desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles y otras que se pueden deducir. Stoner (1994), afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

Chiavenato (2002) expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción personal.

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Actúa de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

Les cuesta aceptar comentarios negativos acerca de su desempeño laboral.

Generación “X”: Se comprometen con proyectos de largo plazo, los cuales deben haber sido planificados con anterioridad. Les cuesta aceptar comentarios negativos acerca de su desempeño laboral.

Generación “Y”: Se comprometen con proyectos de corto plazo, debido a su impaciencia. Buscan independencia en funciones, requieren trabajar a su propio ritmo. La percepción de su propio desempeño pesa más que lo que pueda pensar el resto.

Dimensión “Seguridad frente al puesto”.

Descripción de la dimensión.

Esta variable se relaciona con una perspectiva subjetiva acerca de la continuación o permanencia en un trabajo. Blum & Naylor (1988), y Weinert & Robbins Cit. Por Caballero (2002).

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

Estudios, como el de Hackman & Oldham (1975), dentro de las características del puesto, la importancia de la estabilidad laboral ofrecida de la empresa al colaborador, es un determinante principal de la satisfacción del colaborador.

Niveles bajos de satisfacción asociados a la inestabilidad laboral se han hallado en trabajos como el de Greenhalgh & Rosenblatt (1984) o Nikolaou, Theodossiou & Vasileiou (2005). Igualmente, la inseguridad en el empleo provoca un incremento en la intención de abandono de la organización. Stogdill (1965), Arnold & Feldman (1982). De hecho, Blanchflower & Oswald

(1999), detectaron que la inseguridad laboral provocaba uno de los mayores efectos negativos sobre la satisfacción laboral.

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Necesitan de estabilidad laboral para sentirse seguros y tranquilos ya que se sienten amenazados por las otras generaciones.

Generación “X”: Buscan una estabilidad laboral para estar seguros en el trabajo, sin embargo requieren que esta permanencia se de acorde al desempeño de los colaboradores.

Generación “Y”: Necesidad de seguridad: Media – Baja, ya que buscan cambios constantes, no buscan estancamiento. La estabilidad laboral es un factor importante, más no es determinante para que se sientan satisfechos.

Dimensión “Recompensas equitativas”.

Descripción de la dimensión.

Esta dimensión es descrita por Locke (1976) como la valoración respecto al aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

Según Gruenfield (1962), existe una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo, esta importancia suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc. El empleo remunerado no sólo desempeña un papel económico para las personas, sino que cumple una serie de funciones psicosociales tales como la autorrealización del sujeto, proporciona prestigio y estatus social y es una fuente de identidad personal. Salanova, Prieto & Peiró (1993), Ovejero (2006). Si el empleo no cumple estas funciones, puede producir una disminución de la satisfacción laboral

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Le brindan importancia de acuerdo a lo siguiente: A mayor calidad de estudios, mayor remuneración.

Generación “X”: Le brindan importancia de acuerdo a lo siguiente: A mayor experiencia y calidad de estudios, mayor remuneración.

Generación “Y”: Miden la remuneración de acuerdo a las funciones que se realice por posición, y a la productividad / al desempeño individual.

Dimensión “Relación con superiores”.

Descripción de la dimensión.

De acuerdo a Locke (1976): Satisfacción con la supervisión es referida a la percepción del colaborador acerca del estilo de supervisión o acerca de las habilidades técnicas, de relaciones humanas y/o administrativas que el superior mantiene con su grupo de trabajo.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

Al hablar de esta dimensión consideramos importante mencionar los aportes de Frone & Major (1988), para quienes cuando se da una buena comunicación con los superiores se produce mayor satisfacción laboral. Así mismo, consideran que una relación amistosa entre ambos (jefe – subordinado) influye positivamente en la satisfacción laboral en los dos casos.

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Relación formal, no buscan involucrarse personalmente. Valoran el respeto por ambas partes, brindan gran valor a la lealtad y a sentirse escuchados cuando se den conflictos laborales.

Generación “X”: Buscan una relación transparente y directa con la autoridad, valoran a los jefes con la capacidad de transmitir conocimientos. Gran necesidad de reconocimiento.

Generación “Y”: Relación cortez e informal. Buscan lealtad de parte de jefatura, democracia para la toma de decisiones, necesidad de comunicación constante. Respeto por el otro, posibilidad de participar y de ser reconocido.

Dimensión “Relación con pares”.

Descripción de la dimensión.

Para Locke (1976) la relación con los compañeros incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, y amistad. Implica el carácter social del trabajador, expresado en el número de contactos o relaciones que entabla con los miembros de la organización.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores, influye en el grado de satisfacción que perciben los colaboradores. Gibson (1996).

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Son mas reservados, no sienten la necesidad de crear relaciones amicales con sus compañeros, pero si esta se da son leales con su compañero. Se muestran más desconfiados respecto a las otras generaciones.

Generación “X”: Guardan buenas relacion laborales con su equipo de trabajo. Se encuentran orientados a los equipos de trabajo, ya que mantienen lazos de lealtad en sus relaciones. Competitivos.

Generación “Y”: Dependen de sí mismos, pero están orientados al trabajo en equipo, lealtad. Necesidad de encontrar un lugar que brinde placer y diversión dentro de su organización, fomentando las relaciones sociales. Sensibles a las opiniones de sus pares.

Dimensión “Estructura organizacional”.

Descripción de la dimensión.

En base a lo mencionado por Chiavenato (2004) la estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, ya que define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Así mismo, la define como los patrones de diseño claves para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

De acuerdo a Ortiz & Cruz (2008), el efecto que producen las normas, las políticas, y las disposiciones generales de la empresa, repercute directamente en la satisfacción o insatisfacción de sus colaboradores. La percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización, tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Robbins (2005).

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Estructura organizacional estática, se rigen estrictamente a las bases de la empresa.

Generación “X”: Requieren saber como esta conformada la jerarquía de posiciones, y se cuestionan por que cada quien esta en ese lugar.

Generación “Y”: Comprenden que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, se adaptan con facilidad.

Dimensión “Oportunidad de promoción”.

Descripción de la dimensión.

De acuerdo a Locke (1976), esta dimensión se refiere a las oportunidades de ascenso laboral, o de línea de carrera que la organización brinda a sus colaboradores.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

Acker (2004) indica que por lo concerniente a las variables relacionadas con el desarrollo del colaborador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo.

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Consideran que se debe ascender de acuerdo a los años de antigüedad en la empresa, por lo mismo que duran más en un trabajo encuentran mayores oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Generación “X”: Consideran que se debe ascender de acuerdo a la experiencia y a la capacitación. Buscan desafíos continuamente, nuevas experiencias para aprender y aumentar su principal activo (ellos mismos). Tienen terror al estancamiento.

Generación “Y”: Es una de sus principales motivaciones, ya que buscan promociones y reconocimientos a corto plazo, por lo que se esfuerzan por un mejor desempeño. Se comparan con el entorno social. Constantemente buscan otras ofertas laborales.

Dimensión “Condiciones de trabajo”.

Descripción de la dimensión.

Al hablar de condiciones laborales, Locke (1976) menciona las siguientes: pensiones, seguros médicos, vacaciones, horario de trabajo, los descansos, la temperatura, entre otros que afecten directamente al colaborador.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

El colaborador se encuentra relacionado con la interacción con la empresa, estas condiciones de trabajo facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y repercute en la calidad de sus labores.

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Debido a la carga familiar buscan tener seguridad personal, por lo que el tema de seguros es vital para ellos. Procuran que las vacaciones coincidan con las de miembros de su familia para poder aprovecharlas.

Generación “X”: Buscan que el trabajo les ofrezca beneficios ventajosos como seguros adicionales, etc. La ergonomía laboral es un punto clave para este grupo generacional.

Generación “Y”: Las vacaciones deben ser programadas con anticipación y comunicadas oportunamente a este grupo. Ya que generalmente están viajando, o buscando darse un relajo lejos del estrés laboral. Respecto a los horarios, valoran más el completar con las funciones, que el donde se ejecuten.

Dimensión “Seguridad y salud ocupacional”.

Descripción de la dimensión.

Acimed (2004) describe seguridad y salud ocupacional como aquella dimensión que involucra la influencia del ambiente laboral, factores de riesgo, enfermedades, accidentes, entre otros. Abordan el establecimiento de medidas de prevención y control, el fomento de estilos de vida saludables, la creación de una cultura de higiene, seguridad y salud entre los colaboradores; así como la implementación de un programa de vigilancia del estado de la salud de los profesionales que reduzca los riesgos de la actividad para su salud y un incremento de la calidad de vida en el trabajo.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

Para Salinas (2005), al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo afecta directamente su grado de satisfacción laboral, esto ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey & Blanchard (1993).

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Actúan de acuerdo a normas y procedimientos. Tienen conocimiento del manual de seguridad.

Generación “X”: Actúan de acuerdo a normas y procedimientos. Tienen conocimiento del manual de seguridad.

Generación “Y”: Confiados. Necesitan que se constate el cumplimiento de los estándares de seguridad en pro de una vida saludable.

Dimensión “Distribución de funciones”.

Descripción de la dimensión.

Para Vargas (2001), la distribución de funciones es un proceso efectuado por la empresa, el cual consiste en organizar las tareas o atribuciones que conformaran un cargo. Esta distribución determina todos los requisitos, las responsabilidades compartidas y las condiciones que el cargo exige para que el colaborador pueda desempeñarse.

Asociación de esta dimensión con la actitud de satisfacción laboral.

La distribución y el desempeño de funciones del colaborador son considerados por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante en la satisfacción laboral. Salinas, Laguna & Mendoza (1994).

Características de la comparación intergeneracional con esta dimensión.

Generación “Baby Boomer”: Work-Aholic (Adictos al trabajo), tratan de resolver las cosas solos.

Generación “X”: Móvil, son competitivos, buscan un equilibrio con su vida personal. No acumulan trabajo, pueden quedarse a hacer horas extra o llevarlo a casa con tal de evitar acumularlo.

Generación “Y”: Colaboración trabajo en equipo distribuyen su tiempo entre trabajo y familia.

Se les considera inmediatistas, ya que viven con la filosofía de “el aquí y ahora”, de esa manera buscan su bienestar ahora y no trabajan para un futuro incierto.

Perspectiva Generacional sobre cada generación.

Adicionalmente, la diversidad en las prioridades, la orientación y el valor que cada generación aporta es entendida por los demás como referencias o lugares comunes, aspectos positivos o negativos que todos podemos vivir a la hora de entablar contacto con distintas generaciones.

Tomando como referencia a la investigación realizada por Manpower (2010), se muestran las perspectivas que las otras generaciones tienen sobre sus antecesores o descendientes:

Aspectos positivos percibidos hacia el “Grupo Generacional Baby Boomer”.

Apoyan a las personas de nuevo ingreso.

Aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella, les gusta su trabajo y quieren mantenerlo. Son considerados como muy responsables y disciplinarios.

No son conflictivos y quieren modernizarse.

Conocen bien sus actividades.

Aspectos positivos percibidos hacia el “Grupo Generacional X”.

Tienen más experiencia y responsabilidad. Están más capacitados y son más estables, cuidan su empleo.

Disfrutan de enseñar a los más jóvenes.

Tienen una vida estable.

Manifiestan sus propias ideas ante los demás.

Aspectos positivos percibidos hacia el “Grupo Generacional Y”.

Tienen nuevas ideas y estrategias, fresca y energía.

Presentan mejor actitud y más agresividad.

Están más actualizados en la tecnología, lo que los hace más adaptables respecto a las otras generaciones.

Interesados en medio ambiente.

Por otro lado, el estudio efectuado por Manpower (2010), indica que existen también aspectos negativos percibidos por las otras generaciones.

Aspectos negativos percibidos hacia el “Grupo Generacional Baby Boomer”.

Difícil trato con personas de menor edad.

Siguen pautas de conducta ya establecidas.

No aceptan los cambios, presentan pensamiento cerrado.

Faltan por problemas de salud, están usualmente cansados.

Creen tener competencia con los jóvenes.

Aspectos negativos percibidos hacia el “Grupo Generacional X”.

Tienen ideas fijas y les cuesta trabajo adaptarse.

Están a la defensiva y generan problemas.

Son conformistas y apáticos.

Aspectos negativos percibidos hacia el “Grupo Generacional Y”.

Son inmaduros e inestables, les falta compromiso y no acatan las reglas con facilidad.

Cambian de trabajo con rapidez, dado que no buscan estabilidad laboral.

No siguen políticas establecidas.

Tienen otras perspectivas con respecto al trabajo.

Evidentemente todas estas características aplican para un individuo en particular, ni siquiera puede establecerse efectivamente la generalización de todos los aspectos por ejemplo, positivos o negativos, a todo el grupo generacional al que se refieren. Pero esta caracterización y los lugares comunes que construimos sí reflejan en buena medida la percepción que tenemos de cada una de

las generaciones y condicionan, por lo tanto, la manera en que, en lo general, nos relacionamos en la sociedad.

Investigaciones similares.

A continuación mencionaremos investigaciones que servirán como herramientas de evaluación a nuestra hipótesis.

El estudio realizado en Argentina por Mollinari (2011), valida nuestra hipótesis, ya que visualizando sus resultados el grupo generacional más satisfecho corresponde a los integrantes de la “Generación Y”, cabe mencionar que este estudio mide especialmente las siguientes dimensiones: proactividad, identificación institucional, y desempeño laboral. La “Generación X”, muestra en sus respuestas que no se encuentran satisfechos laboralmente, siendo las respuestas más negativas. Respecto a la “Generación Baby Boomer”, se puede afirmar que es el grupo que tiene el porcentaje mayor en respuestas negativas de todo el estudio.

Del mismo modo se extrae lo siguiente, un 29,63% de la muestra compuesta por jóvenes pertenecientes a la “Generación Y” manifiestan no sentirse entusiasmados ni excitados con su trabajo, a diferencia de los integrantes de la “Generación X”, quienes están disconformes en un 43,40%, así mismo estos resultados difieren de la muestra compuesta por personas pertenecientes a la “Generación Baby Boomer”, en donde se encuentra un total 60% de disconformidad.

Continuando con los resultados del estudio mencionado, respecto a la sensación de satisfacción laboral: un 70,37% de la “Generación Y” se encuentra satisfecho laboralmente, en el grupo de edad intermedia “Generación X” un 56,60% posee esta sensación, y en el grupo de mayor edad “Generación Baby Boomer” un 47,06% se siente satisfecho.

Un 81,48% de la generación “Y”, un 62,89% de la generación “X”, y un 76,47% de la generación “Baby Boomer” perciben que invierten esfuerzo extra para producir más de lo que el

trabajo requiere. Así mismo, un 85,19%, 78,62% y 100% de miembros de la generación “Y”, “X” y “Baby Boomer”, respectivamente, con frecuencia están buscando mejoras que no les fueron requeridas o se proponen para trabajar en algunos proyectos.

Como último dato de este estudio, se obtuvo que un 66,67% de la generación “Y” se identifica positivamente con su empresa, un 62,26% de la generación “X”, y un 58,82% de la generación “Baby Boomer”.

Los tres cortes por edad muestran respuestas igualmente favorables – es el único caso – cuando se les pregunta si con frecuencia buscan mejoras que no les fueron requeridas, pero más aún con los mayores de 40 años.

La conclusión de este estudio es que la satisfacción laboral es distinta acorde al grupo generacional, menor satisfacción laboral a mayor edad, mientras más jóvenes más entusiasmados por influencia de los eventos socioculturales a los que está expuesta cada generación, mayor identificación organizacional y proactividad, mientras menos jóvenes menos entusiasmados.

Otro estudio que mencionaremos es el realizado en México por De la Morena (2011), en donde se demuestra que existen las siguientes diferencias generacionales: los integrantes del “Grupo Generacional Baby Boomer” busca innovar y desarrollar una nueva solución sin importarles sacrificar parte de su tiempo personal para llegar a un resultado. En contraste, si para los integrantes del “Grupo Generacional Y” transformar un proceso implica inversión del periodo que considera como personal, no lo llevará a cabo o no lo hará con entusiasmo, por lo que buscará cumplir con el objetivo lo más rápido posible para poder atender a sus necesidades personales. Este estudio indica también que los pertenecientes al “Grupo Generacional Baby Boomer” otorgan mayor énfasis a aspectos tales como la estabilidad y seguridad laboral, que los integrantes de otras generaciones.

De acuerdo a los resultados del estudio efectuado por Carrillo, Solano, Martínez & Gómez (2013), analizamos que la variable edad presenta niveles más elevados de satisfacción laboral en profesionales de estudios superiores de 20 a 30 años, este rango de edad según nuestra clasificación correspondería a miembros del “Grupo Generacional Y”. En contrapartida, los niveles de mayor insatisfacción laboral se presentan en los profesionales universitarios de edades comprendidas entre 41 y 48 años, los que a su vez corresponden al “Grupo Generacional X”. Acorde a los resultados de este estudio, la actitud de satisfacción laboral del género femenino es más favorable.

En un estudio realizado en México por Ortiz & Cruz (2008) a miembros del “Grupo Generacional Y”, se efectúan las comparaciones la variable género, se puede observar que las diferencias en la actitud de satisfacción laboral entre varones y mujeres no son significativas. Así mismo, obtuvieron el puntaje más favorable en la dimensión de comunicación con superior. En términos generales se concluye que el 63% de integrantes de la “Generación Y” se encuentra satisfechos laboralmente.

De acuerdo a la investigación de Satisfacción Laboral realizada en Lambayeque por Merino & Díaz (2014), el género y la edad también son una determinante para el grado de satisfacción, es así que los que presentan un mayor nivel de satisfacción son los varones y en lo concerniente a la edad, los que presentan una mayor satisfacción se encuentran dentro del rango de edad de 26 a 30 años, lo cual acorde a nuestra clasificación generacional, correspondería al “Grupo Generacional Y”.

Consecuencias de la Satisfacción Laboral.

Aunque no es objeto prioritario de la Tesis, se ha considerado conveniente incluir este epígrafe para revisar el carácter explicativo que posee la satisfacción laboral respecto a determinantes variables organizativas de singular interés para la gestión.

De hecho, la satisfacción laboral puede ser considerada como un importante indicador organizacional. Seashore (1974) y Clark (1998) consideran este constructo como un output de la organización y el mercado laboral, como una medida directa del bienestar. En otras palabras, la satisfacción laboral es un indicador tanto social como organizacional. Ritter & Anker (2002).

A continuación, mencionaremos las principales consecuencias de la satisfacción en la conducta organizacional:

Para Gibson (1996) y para Weinert (1985), existe un gran interés por comprender la satisfacción laboral, el cual de acuerdo a varios estudios, se debe a las siguientes razones: Relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo, relación entre la satisfacción laboral y las pérdidas horarias, así como con la rotación de personal, relación entre satisfacción y clima organizativo. Considera también como motivo importante la creciente sensibilidad de la dirección organizativa hacia las actitudes y sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, con el estilo de dirección, con los superiores y con toda la organización.

Acorde a los aportes de Rivas & López (2012):

Ejecución o rendimiento: La escuela de las relaciones humanas plantea la existencia de una relación causal entre satisfacción y rendimiento, de tal forma que la satisfacción produce una mayor motivación en el trabajador, lo que conllevará un mejor y mayor desempeño.

Absentismo laboral: Existe una relación positiva entre satisfacción laboral y absentismo laboral.

Rotación de empleo: La rotación externa o abandono de la organización está influenciada directamente por el nivel de satisfacción que presente el colaborador.

El tratar de retener al personal es una preocupación por lo costoso que es incorporar a alguien nuevo a la organización. Según Allen, Macalady, Chenchouni, Bachelet, McDowell, Vennetier, Gonzales, Hogg, Rigling & Breshears (2010), los costos asociados a reclutar,

seleccionar y entrenar nuevos colaboradores frecuentemente exceden el salario anual de las posiciones que se buscan contratar.

Existen evidencias empíricas que demuestran como los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia. Kahn (1973), Cleeg (1983), y Stephen (1994), incurren en retrasos, esto acorde a Blau (1994). Suelen abandonar más a menudo la empresa para la que trabajan. Kahn (1973), Lee (1988), y el índice de accidentes de trabajo se incrementa Kahn (1973), además de inducir en otros comportamientos organizativos inadecuados Organ & Ryan (1995). Estas son las principales causas que derivan en costes indirectos de entrenamiento, reclutamiento e ineficiencia de la curva de aprendizaje, entre otros, para la empresa. Comm & Mathaisel (2000).

Competitividad: Las organizaciones no podrán alcanzar unos niveles de calidad competitivos, ni en el producto ni en el servicio al cliente, si su personal no se siente satisfecho ni identificado con la empresa. Stewart (1996).

La relación teórica descansa sobre la base de que el nivel de satisfacción individual produce un mayor o menor sentido de compromiso, que a su vez afecta al esfuerzo y posteriormente al desempeño, todo lo cual produce un círculo desempeño-satisfacción-esfuerzo. Lawler & Porter (1967).

A continuación, mencionaremos las principales consecuencias de la satisfacción en el colaborador:

La satisfacción tiene otras repercusiones como son: la satisfacción de la vida en general, sobre la salud (la insatisfacción laboral continuada parece estar relacionada con las enfermedades psicosomáticas), y sobre el bienestar personal. Rivas & López (2012)

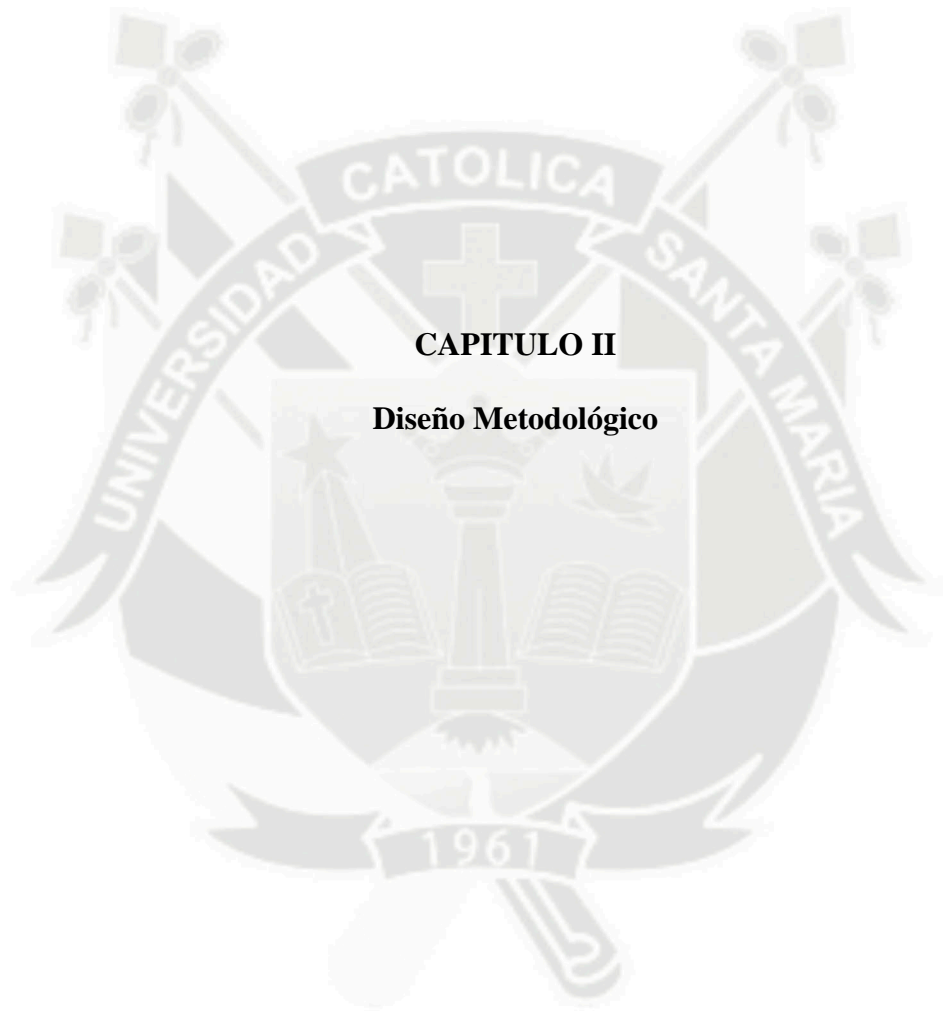
Calidad de vida: La calidad de vida o la satisfacción con la vida es un constructo cuya definición no es sencilla. En general, se trata de un sentimiento de contento con una serie de facetas de índole muy diversa que inciden en el quehacer diario de un individuo: familia,

amistades, estatus social, etc. Y, entre las que la satisfacción con el trabajo supone un componente de ponderación importante. Keon & McDonald (1982). La investigación efectuada por Judge & Watanabe (1994) ha detectado una relación recíproca entre ambos constructos.

Estrés laboral: Aunque no está claramente determinada la relación causa-efecto entre estrés y satisfacción laboral, autores como Leppeanen & Olkinuora (1987), señalan la insatisfacción como uno de entre los muchos factores estresantes que pueden encontrarse en la organización para el colaborador.

Hipótesis

Al Grupo Generacional “Y” se asocia una Actitud de Satisfacción Laboral más alta que a los Grupos Generacionales “X” y “Baby Boomer”.



CAPITULO II

Diseño Metodológico

Tipo o Diseño de investigación

Es una investigación de tipo Descriptivo Correlacional de acuerdo a Salkind (1999). La investigación comparativa correlacional proporciona indicios de la relación que podría existir entre dos o más cosas, o de que tan bien uno o más datos podrían predecir un resultado específico.

Uno de los puntos más importantes respecto a la investigación correlacional es que examina relaciones entre variables sin implicar que una es la causa de la otra.

En otras palabras, la correlación y la predicción examinan asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

Técnica

La técnica que se empleará para la recolección de datos es la aplicación de la “Escala Actitud de Satisfacción Laboral”.

Instrumentos

Variable 1.

Ficha de Datos Personales.

Se empleó para obtener la siguiente información: Fecha de Nacimiento, Género, Estado Civil, Grado Académico. Esto se empleará para poder determinar a cual grupo generacional pertenece cada integrante de la muestra y también para poder responder a las interrogantes secundarias previamente planteadas.

Clasificación de grupos generacionales.

Se empleó la clasificación previamente mencionada dada por Marengo & Peñaloza (2011), de la cual para obtener resultados más diferenciados se comprimieron los rangos de edad según los criterios otorgados por Herrera (2011, quedando así la siguiente clasificación:

“Grupo Generacional Baby Boomer”, comprende a los nacidos entre 1949-1963, personas que en el año 2013 estén dentro del siguiente rango de edad: 50 – 64 años.

“Grupo Generacional X”, comprende a los nacidos entre 1968-1981, personas que en el año 2013 estén dentro del siguiente rango de edad: 32 - 45 años.

“Grupo Generacional Y”, comprende a los nacidos entre 1986- 1990, personas que en el año 2013 estén dentro del siguiente rango de edad: 23 – 27 años.

Variable 2.

Escala de Actitud de Satisfacción Laboral.

La metodología más usada por los investigadores para evaluar los niveles de bienestar o satisfacción experimentados por las personas son las escalas y/o cuestionarios, Frey & Stutzer (2002). Por este motivo, se elaboró un instrumento basado en la información encontrada en las fuentes bibliográficas consultadas para la medición de esta variable: “La Escala Actitud de Satisfacción Laboral” de autoría propia (2013).

Para la elaboración de los ítems nos basamos en las recomendaciones dadas por Osterlind, cit. por Mikuli (2008), y para el contenido de los ítems se tomaron en cuenta los distintos autores considerados en el marco teórico de esta investigación, considerando particularmente los aportes de Arnold, Robertson & Cooper (1991), Bravo (1992), Griffin & Bateman (1986), Harpaz (1983), Moré, Carmenate & Junco (2005), Peiró (1984), Salancik & Pfeffer (1977).

Tal como se mencionó, las dieciocho dimensiones de satisfacción laboral evaluadas son las siguientes: Responsabilidad laboral, oportunidades de aprendizaje, ajuste personalidad- puesto, equilibrio trabajo - vida personal, control sobre métodos, proactividad, identificación institucional, necesidad de reconocimiento, desempeño laboral, seguridad frente al puesto, recompensas equitativas, relación con superiores, relación con pares, estructura organizacional, oportunidad de promoción, condiciones de trabajo, seguridad y salud ocupacional, distribución de funciones.

Se adaptaron y redactaron preguntas en un lenguaje que fue sencillo y comprensible para todo tipo de respondientes, incluso aquellos de bajo nivel de educación. En un estudio piloto se eliminaron y modificaron preguntas que pudieran ser de difícil comprensión para respondientes o que tuvieran una redacción inadecuada.

Validez de la Escala.

Una vez elaborado el cuestionario, y siguiendo con las pautas brindadas por Tornimbeni, Pérez, Olaz, & Fernández (2004), lo sometimos a una validación por expertos del área en los siguientes factores: elaboración de la prueba, dominio o rasgo a medir, nivel de comprensión de la población a la cual se dirige la prueba, calidad y congruencia de los ítems. Posteriormente, se procedió a la aplicación de una prueba piloto a cincuenta personas en un retail del rubro ferretero, dando los siguientes resultados sobre el Alfa de Cronbach para cada dimensión:

Responsabilidad laboral: Alfa de Cronbach 0.79

Oportunidades de aprendizaje: Alfa de Cronbach 0.71

Ajuste de competencias personales con la posición: Alfa de Cronbach 0.81

Equilibrio trabajo - vida personal: Alfa de Cronbach 0.78

Control sobre métodos: Alfa de Cronbach 0.71

Motivación: Alfa de Cronbach 0.77

Identificación institucional: Alfa de Cronbach 0.82

Necesidad de reconocimiento: Alfa de Cronbach 0.76

Desempeño laboral: Alfa de Cronbach 0.83

Seguridad frente al puesto: Alfa de Cronbach 0.70

Recompensas equitativas: Alfa de Cronbach 0.74

Relación con superiores: Alfa de Cronbach 0.74

Relación con superiores: Alfa de Cronbach 0.79

Relación con pares: Alfa de Cronbach 0.81

Estructura organizacional: Alfa de Cronbach 0.78

Oportunidad de promoción: Alfa de Cronbach 0.70

Condiciones de trabajo: Alfa de Cronbach 0.77

Seguridad y salud ocupacional: Alfa de Cronbach 0.62

Distribución de funciones: Alfa de Cronbach 0.79

Todas estas dimensiones presentaron coeficientes de confiabilidad aceptables, excepto la escala de satisfacción de seguridad y salud ocupacional, en la que apareció levemente bajo el límite de aceptabilidad.

En general la prueba piloto de esta escala obtuvo como validez un 0.76 de Alfa de Cronbach, lo que valida la consistencia interna de los ítems según Nunnally (1978), quién indica 0,70 como un coeficiente aceptable de confiabilidad.

Ítems evaluados acorde a cada dimensión.

Cabe mencionar que esta escala consta de 36 ítems, cada uno compuesto por un enunciado descriptivo de la dimensión de satisfacción laboral que evaluaba:

Dimensión “Responsabilidad Laboral”.

Ítem 1: Si soy consciente de un error en mis funciones, asumiría la responsabilidad y respondería por esos actos.

Ítem 19: Soy particularmente cuidadoso(a) al manejar el material que está a mi disposición en mi centro de trabajo.

Dimensión “Oportunidad de Aprendizaje”.

Ítem 2: Mi empresa me ofrece constantemente oportunidades de aprendizaje, teniendo así posibilidad de crecimiento académico.

Ítem 20: Si no sé cómo desarrollar una función, mi empresa me capacita en ese tema, y/o me apoya en el financiamiento de la capacitación.

Dimensión “Ajuste personalidad – puesto”.

Ítem 3: Considero que reúno las características de personalidad adecuadas para desarrollar la posición que ocupo.

Ítem 21: Por mis conocimientos y experiencia siento que estoy sobre calificado(a) para esta posición.

Dimensión “Equilibrio trabajo - vida personal”.

Ítem 4: Ha habido ocasiones familiares importantes en las que no podido estar presente a causa de mi trabajo.

Ítem 22: Siento que mi empresa no me da la oportunidad de compensar mi tiempo laboral, familiar y social por la carga laboral que tengo.

Dimensión “Control sobre los métodos”.

Ítem 5: Debido a los procedimientos estrictos de mi empresa no tengo control sobre el modo de realizar mis funciones, así obtuviese mejores resultados al hacerlo.

Ítem 23: No tengo conocimiento del manual de funciones que corresponde a mi puesto de trabajo.

Dimensión “Proactividad”.

Ítem 6: Cuando evidencio alguna falla en mi empresa, busco la manera de solucionarla para evitar que se siga cometiendo.

Ítem 24: Con frecuencia estoy buscando mejoras que aunque no me fueron requeridas, sé que optimizarán los resultados en la empresa.

Dimensión “Identificación organizacional”.

Ítem 7: Siento que no me identifico con mi empresa.

Ítem 25: Hablo con entusiasmo de mi trabajo a personas de mi entorno (familia, colegas, amigos).

Dimensión “Necesidad de reconocimiento”.

Ítem 8: Mi jefe inmediato me motiva constantemente con comentarios positivos, elogios, y palabras de aliento.

Ítem 26: Me siento motivado positivamente por la retroalimentación (elogios y críticas constructivas) que recibo de mis jefes, clientes, y/o compañeros.

Dimensión “Desempeño laboral”.

Ítem 9: No logro cumplir a cabalidad con las metas establecidas para mi puesto de trabajo en los tiempos que la empresa lo exige.

Ítem 27: No estoy de acuerdo con la opinión de mi jefe acerca de mi desempeño laboral.

Dimensión “Seguridad frente al puesto”.

Ítem 10: Así hubiese reducción de personal tengo claro que permanecería en mí puesto de trabajo.

Ítem 28: Por la modalidad de mi contrato no siento inseguridad respecto a mi permanencia en la empresa.

Dimensión “Recompensas equitativas”.

Ítem 11: Siento que mi sueldo no está en base a mi experiencia laboral y estudios.

Ítem 29: Considero que la remuneración que percibo es consistente con mis funciones y desempeño laboral.

Dimensión “Relación con superiores”.

Ítem 12: Si algo en mi trabajo me incomoda comunicaría mi inconformidad a mi jefe, ya que sé que sería escuchado.

Ítem 30: Considero que mi jefe ejerce un adecuado estilo de liderazgo con sus subordinados, ya que reúne las competencias de un líder.

Dimensión “Relación con pares”.

Ítem 13: Si ingresará un nuevo trabajador a mi área de trabajo lo guiaría, compartiendo mis conocimientos y experiencias para que se pueda desarrollar óptimamente en la empresa.

Ítem 31: Me siento cómodo y percibo el apoyo de mis compañeros en mi centro de trabajo.

Dimensión “Estructura organizacional”.

Ítem 14: Siento que en mi equipo de trabajo no existe una comunicación eficaz debido a los procedimientos innecesarios en mi empresa.

Ítem 32: Considero que se debería mejorar la estructura de mi empresa, especialmente respecto a la jerarquía de posiciones.

Dimensión “Oportunidad de promoción”.

Ítem 15: Constantemente me encuentro en búsqueda de una oferta laboral en otra empresa, ya que no siento que tenga oportunidad de crecimiento dentro de mi empresa.

Ítem 33: La competencia laboral en mi empresa es justa y objetiva, lo que me motiva a mejorar.

Dimensión “Condiciones de trabajo”.

Ítem 16: Considero que las condiciones de mi trabajo respecto al horario, y tiempos de descanso, son adecuadas.

Ítem 34: Considero necesarios para mi bienestar los Beneficios que me brinda mi empresa, como son las pensiones, y seguros médicos.

Dimensión “Seguridad y Salud Ocupacional”.

Ítem 17: Siento que esta empresa no cumple el reglamento de seguridad y salud ocupacional.

Ítem 35: Las condiciones que ofrece mi empresa afectan positivamente mi desempeño laboral, tales como: espacio de trabajo, ruidos, temperatura e iluminación.

Dimensión “Distribución de funciones”.

Ítem 18: Considero que la distribución de mis funciones es irregular y a causa de eso tengo trabajo acumulado.

Ítem 36: Con frecuencia me siento molesto(a) por tener que usar mis ratos libres (ejemplo horas extra, trabajo en casa, trabajo en la hora de almuerzo) para poder cumplir con mis funciones.

Puntuación.

Este enunciado está acompañado por la escala de Likert, el formato de selección de respuesta donde cada reactivo presenta cinco respuestas alternativas en un tipo de continuo entre 1 (Totalmente en Desacuerdo) y 5 (Totalmente de Acuerdo), en la que el respondiente debía evaluar sus sentimientos y opiniones sobre su cargo y contexto organizacional. Justificando la elección de la escala Likert para nuestro cuestionario empleamos la premisa dada por Mikuli (2008), quien menciona que esta escala se usa de forma extensa dentro de la investigación psicológica, por lo general en escala de actitudes, dado que es relativamente fácil de elaborar, y posee confiabilidad.

La puntuación para un ítem depende de si es positivo o negativo, acorde a la siguiente clasificación:

Negativo. Ítems 4, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 17, 18, 21, 22, 23, 27, 32, 36.

Positivo. Ítems 1, 2, 3, 6, 8, 10, 12, 13, 16, 19, 20, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35.

Un puntaje alto en esta escala es indicativo de un alto nivel en la Actitud de Satisfacción Laboral, y viceversa.

Categorías de los niveles de la actitud de satisfacción laboral.

Nivel alto de satisfacción laboral: Del puntaje 152 al 180.

Nivel medio alto de satisfacción laboral: Del puntaje 123 al 151.

Nivel medio de satisfacción laboral: Del puntaje 94 al 122.

Nivel medio bajo de satisfacción laboral: Del puntaje 65 al 93.

Nivel bajo de satisfacción laboral: Del puntaje 36 al 64.

Tiempo de resolución.

El tiempo estimado es de 15 minutos.

Aplicación.

Aplicable de manera individual o grupal.

Instrucciones.

Cabe mencionar que el uso de escalas y/o cuestionarios de opinión como método para evaluar características del lugar de trabajo no está exento de potenciales sesgos. El más común de éstos es el sesgo de “deseabilidad social” o tendencia de los respondientes a magnificar el dominio o presencia de atributos que consideren socialmente valorados. También son posibles sesgos generados por el temor a recibir represalias si son honestos al entregar evaluaciones negativas, o el deseo de complacer entregando evaluaciones excesivamente positivas, esto según la información proporcionada por Fletcher & Baldry (2000), Silverman, Pogson & Cober (2005).

Por este motivo, para evitar estos sesgos, se disminuyó la ansiedad de los evaluados al entregar instrucciones en que se enmarca la medición en un contexto de desarrollo y no de evaluación Bailey & Fletcher (2000), Beehr, Ivanitskaya, Hansen, Erofeev & Gudanowski (2001), Fletcher & Baldry (2000), Johnson (2000), Hetland & Sandal (2003). Se aseguró a los evaluados que no existen respuestas correctas o incorrectas, pidiendo honestidad al responder, y brindándoles la confidencialidad de que esta evaluación sería totalmente anónima, todo esto en base a los siguientes autores: MacKenzie, Lee & Podsakoff, (2003).

Población y Muestra

Nuestra muestra se encuentra compuesta por 300 colaboradores de una empresa de rubro construcción.

Para la selección de los participantes, se consideraron como criterios de inclusión el estar contratados directamente por la empresa, y el pertenecer a cualquiera de los siguientes rangos de edad: De 23 a 27 años, de 32 a 45 años, y/o de 50 a 64 años. Considerando colaboradores pertenecientes a ambos géneros.

El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, pues la muestra fue elegida por disponibilidad de los sujetos.

Estrategia de recolección de datos

Solicitar autorización a Gerencia de Gestión Humana de la empresa para aplicar las pruebas.

Coordinar con los distintos jefes de área para evaluar al personal en grupos.

Aplicar la “Escala Actitud de Satisfacción Laboral”.

Calificar las pruebas.

Procesar los resultados estadísticamente para establecer correlaciones entre las variables.

Criterios de procesamiento de información

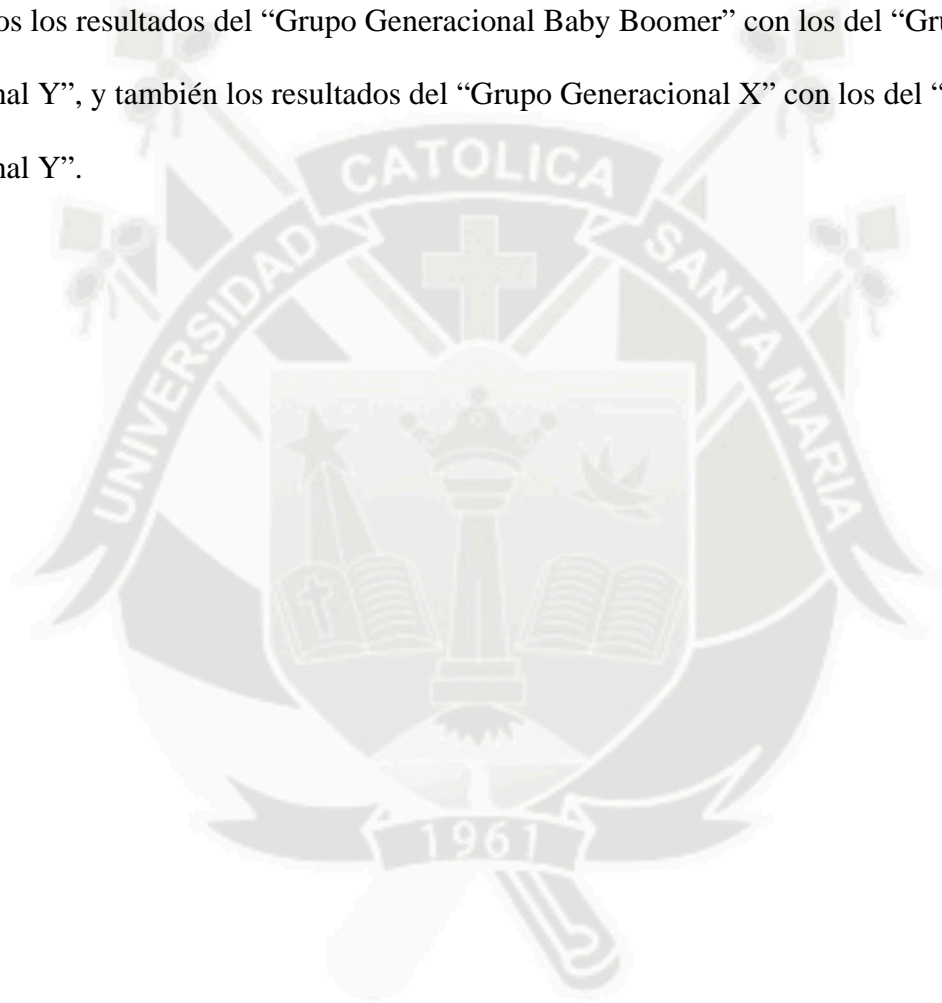
Se procesó la información mediante el programa estadístico informático SPSS Statistical Package for the Social Sciences, buscando el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables.

Justificando la aplicación de cada uno de estos análisis estadísticos aplicados a nuestros resultados, mencionamos los aportes de Navidi (2006):

Chi cuadrado: Determina si existe asociación entre variables cualitativas. Se utiliza para analizar tablas de contingencia y comparación de proporciones en datos independientes.

Análisis porcentual: Se utiliza para evaluar la frecuencia porcentual con la que coinciden determinadas variables.

T – Student: Se utiliza para determinar si existe una diferencia significativa entre las medias de dos grupos, es decir que se utiliza cuando deseamos comparar dos medias. En este caso comparamos los resultados del “Grupo Generacional Baby Boomer” con los del “Grupo Generacional Y”, y también los resultados del “Grupo Generacional X” con los del “Grupo Generacional Y”.





CAPITULO III
RESULTADOS

A continuación un resumen del análisis de los resultados que corresponde a cada tabla empleada:

Tabla 1: Análisis Estadístico Chi cuadrado del nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X”, y “Y”.

Tabla 2: Análisis Estadístico Chi cuadrado del nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X”, y “Y”, en colaboradoras de género femenino.

Tabla 3: Análisis Estadístico Chi cuadrado del nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, y “X”, en colaboradores con grado de instrucción primaria completa.

Tabla 4: Análisis Estadístico Chi cuadrado del nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, y “X”, en colaboradores con grado de instrucción primaria completa.

Tabla 5: Análisis Estadístico Chi cuadrado del nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”, en colaboradores con grado de instrucción secundaria completa.

Tabla 6: Análisis Estadístico Chi cuadrado nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”, en colaboradores con grado de instrucción técnico completo.

Tabla 7: Análisis Estadístico Chi cuadrado nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”, en colaboradores con grado de instrucción universitaria completa.

Tabla 8: Análisis Estadístico Chi cuadrado nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”, en colaboradores de estado civil soltero.

Tabla 9: Análisis Estadístico Chi cuadrado nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”, en colaboradores de estado civil casado.

Tabla 10: Análisis Estadístico Chi cuadrado nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”, en colaboradores de estado civil conviviente.

Tabla 11: Análisis Estadístico Chi cuadrado nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer” y “X”, en colaboradores de estado civil divorciado.

Tabla 12: Análisis Estadístico Chi cuadrado nivel de Actitud de Satisfacción Laboral en los Grupos Generacionales “Baby Boomer” y “X”, en colaboradores de estado civil viudo.

Tabla 13: Análisis porcentual del nivel de las Dimensiones de la Actitud de Satisfacción Laboral en colaboradores del Grupo Generacional “Baby Boomer”.

Tabla 14: Análisis porcentual del nivel de las Dimensiones de la Actitud de Satisfacción Laboral en colaboradores del Grupo Generacional “X”.

Tabla 15: Análisis porcentual del nivel de las Dimensiones de la Actitud de Satisfacción Laboral en colaboradores del Grupo Generacional “Y”.

Tabla 16: Análisis Estadístico T-Student de la comparación de las Dimensiones de la Actitud de Satisfacción Laboral entre los colaboradores de los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X”, y “Y”.

Tabla 1**Nivel de la actitud de satisfacción laboral en los grupos generacionales**

NIVEL DE SATISFACCIÓN	Baby Boomer		X		Y	
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Medio bajo	12	12,0	18	18,0	0	0,0
Medio	79	79,0	76	76,0	39	39,0
Medio alto	9	9,0	6	6,0	61	61,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100
		$X^2=107.65$	$P<0.05$			

Según la prueba de chi cuadrado ($X^2=107.65$) en la Tabla 1 se muestran diferencias estadísticamente significativas ($P<0.05$) respecto al nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de los grupos generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”.

Respecto a la variable Grupo Generacional, se muestra que el 79% de los integrantes del “Grupo Generacional Baby Boomer”, al igual que el 76% de los miembros pertenecientes al “Grupo Generacional X” presentaron un nivel de satisfacción laboral (puntaje general) medio, a diferencia del 61% de trabajadores pertenecientes al “Grupo Generacional Y”, quienes presentaron un nivel de satisfacción medio alto.

Observándose así, que la actitud de satisfacción laboral varía según el grupo de edad significativamente. Miembros del “Grupo Generacional Y” presentan una actitud de mayor satisfacción laboral, a comparación de los otros grupos generacionales.

Así mismo, podemos evidenciar que los integrantes del “Grupo Generacional Baby Boomer” presentan un nivel más alto que los miembros del “Grupo Generacional X”.

Tabla 2

Nivel de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales respecto al género femenino

NIVEL DE SATISFACCIÓN	Baby Boomer		X		Y	
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Medio bajo	4	14,8	9	20,0	0	0,0
Medio	20	74,1	34	75,6	23	52,3
Medio alto	3	11,1	2	4,4	21	47,7
TOTAL	27	100	45	100	44	100

$$X^2=31.08 \text{ } P<0.05$$

La tabla Nº. 2, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=31.08$), muestra diferencias estadísticamente significativas ($P<0.05$), respecto al nivel de satisfacción laboral en colaboradoras del género femenino pertenecientes a los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”.

El 74.1%, el 75.6%, y el 52.3% de las colaboradoras pertenecientes al Grupo Generacional “Baby Boomer”, “X”, y “Y”, respectivamente, presentaron un nivel de satisfacción laboral medio. Del mismo modo se muestra que las colaboradoras pertenecientes al Grupo Generacional “Y” obtuvieron un significativamente mayor porcentaje (47.7%) en un nivel de satisfacción Medio alto, en comparación a las otros dos grupos generacionales “Baby Boomer” (11.1%), y “X” (4.4%).

Los datos de este estudio muestran que las diferencias de satisfacción laboral entre grupos de género femenino de diferentes edades, son significativamente más favorables entre las mujeres

pertenecientes a la Generación “Y”, respecto a las otras generaciones. Le siguen las mujeres pertenecientes la Generación “Baby Boomer”, con un puntaje nivel medio. Siendo las colaboradoras pertenecientes a la Generación “X” las menos satisfechas.



Tabla 3

Nivel de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales respecto al género masculino

NIVEL DE SATISFACCIÓN	Baby Boomer		X		Y	
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Medio bajo	8	11,0	9	16,4	0	0,0
Medio	59	80,8	42	76,4	16	28,6
Medio alto	6	8,2	4	7,3	40	71,4
TOTAL	73	100	55	100	56	100

$$X^2=82.08 \text{ P}<0.05$$

La tabla N°. 3, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=82.08$), muestra diferencias estadísticas significativas ($P<0.05$) respecto al nivel de satisfacción laboral en colaboradores del género masculino pertenecientes a los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”.

Se evidencia que el 80.8% de los colaboradores pertenecientes al Grupo Generacional “Baby Boomer”, y el 76.4% de los colaboradores pertenecientes al Grupo Generacional “X” presentaron un nivel de satisfacción laboral medio, frente al 71.4% de los trabajadores del Grupo Generacional “Y”, quienes presentaron un nivel de satisfacción laboral medio alto.

Los datos de este estudio muestran que las diferencias de satisfacción laboral entre grupos de género masculino de diferentes edades, son más favorables significativamente (puntaje medio alto) entre los hombres pertenecientes a la Generación “Y”, respecto a las otras generaciones. Le siguen los varones pertenecientes la Generación “Baby Boomer”, con un puntaje nivel medio. Siendo los colaboradoras pertenecientes a la Generación “X” las menos satisfechos laboralmente.

De acuerdo al análisis de la variable interviniente de género de las Tablas Nro. 2 y 3, se observa que los integrantes de ambos géneros pertenecientes al "Grupo Generacional Baby Boomer", y al "Grupo Generacional X" no presentan diferencias en el nivel de satisfacción laboral, presentando ambos un nivel medio.

Respecto al "Grupo Generacional Y", si existe una diferencia significativa de género, ya que los colaboradores varones presentan un nivel medio alto, frente a las mujeres, quienes presentan un nivel medio de satisfacción laboral.

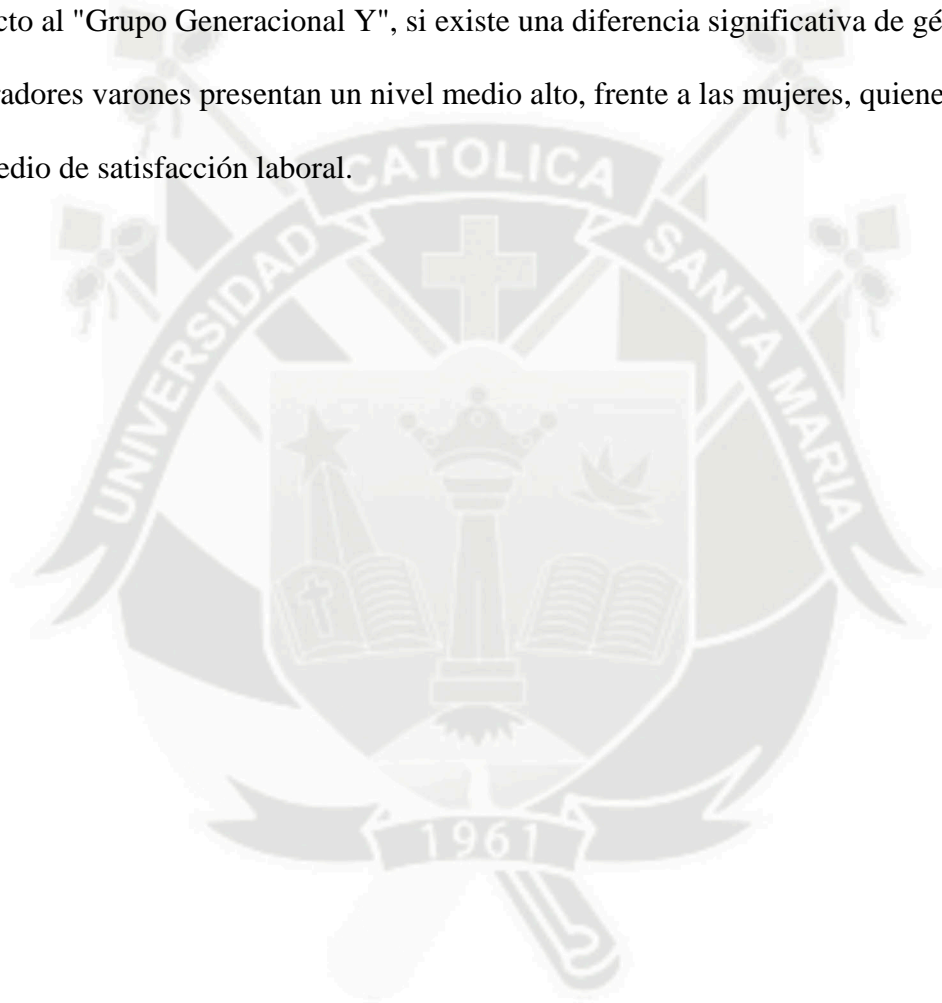


Tabla 4

Nivel de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales respecto al grado de instrucción primaria completa

NIVEL DE SATISFACCIÓN	Baby Boomer		X	
	Nº.	%	Nº.	%
Medio bajo	5	38,5	0	0,0
Medio	6	46,2	2	100
Medio alto	2	15,4	0	0,0
TOTAL	13	100	2	100
		$X^2=2.02$	$P>0.05$	

En la tabla N°.4, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=2.02$) no se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($P>0.05$) en los colaboradores con instrucción primaria completa pertenecientes a los Grupos Generacionales “Baby Boomer” y “X” respecto al nivel de satisfacción laboral.

Siendo así, que el 46.2% de los colaboradores del Grupo Generacional “Baby Boomer”, y el 100% de los colaboradores del Grupo Generacional “X” presentan un nivel medio de satisfacción laboral. No contando en nuestra muestra con colaboradores pertenecientes al Grupo Generacional “Y” con el grado de instrucción en mención.

Tabla 5

Nivel de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales respecto al grado de instrucción secundaria completa

NIVEL DE	Baby Boomer		X		Y	
SATISFACCIÓN	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Medio bajo	5	22,7	0	0,0	0	0,0
Medio	16	72,7	12	100	4	66,7
Medio alto	1	4,5	0	0,0	2	33,3
TOTAL	22	100	12	100	6	100

$$X^2=11.46 \text{ } P<0.05$$

En la tabla N°. 5, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=11.46$) inferimos que existen diferencias estadísticamente significativas ($P<0.05$) respecto al nivel de satisfacción laboral en los colaboradores con instrucción secundaria pertenecientes a los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”.

El 72.7%, el 100%, y el 66.7% de los integrantes de los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”, respectivamente, presentaron un nivel de satisfacción laboral medio.

De este modo, inferimos que los colaboradores con grado de instrucción secundaria completa se encuentran mayormente satisfechos en el ámbito laboral si son miembros del grupo de la generación “X”. El Grupo generacional “X” con secundaria completa posee una satisfacción nivel intermedio, sin embargo, a comparación del Grupo generacional “Baby Boomer” es más elevado.

Tabla 6

Nivel de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales respecto al grado de instrucción técnico

NIVEL DE	Baby Boomer		X		Y	
SATISFACCIÓN	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Medio bajo	2	7,7	8	20,0	0	0,0
Medio	23	88,5	32	80,0	16	38,1
Medio alto	1	3,8	0	0,0	26	61,9
TOTAL	26	100	40	100	42	100

$$X^2=54.64 \text{ P}<0.05$$

La tabla N°. 6, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=54.64$) muestra diferencias estadísticas significativas ($P<0.05$) respecto al nivel de satisfacción laboral en los participantes con grado de instrucción técnica pertenecientes a los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”.

Se muestra que el 88.5% de los colaboradores del Grupo Generacional “Baby Boomer” presentaron un nivel de satisfacción laboral medio, al igual que el 80% de los colaboradores del Grupo Generacional “X”. Resultados que difieren del 61.9% de los colaboradores pertenecientes al Grupo Generacional “Y”, quienes obtuvieron un nivel de satisfacción laboral medio alto.

Los datos de este estudio muestran que las diferencias de satisfacción laboral entre colaboradores con grado de instrucción técnico completo de diferentes edades, son más favorables significativamente (puntaje medio alto) entre los pertenecientes a la Generación “Y”, respecto a las otras generaciones. Le siguen los pertenecientes la Generación “Baby Boomer”, con una diferencia mínima a comparación de la Generación “X”.

Tabla 7

Nivel de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales respecto al grado de instrucción universitario

NIVEL DE SATISFACCIÓN	Baby Boomer		X		Y	
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Medio bajo	0	0,0	10	21,7	0	0,0
Medio	34	87,2	30	65,2	19	36,5
Medio alto	5	12,8	6	13,0	33	63,5
TOTAL	39	100	46	100	52	100

$$X^2=55.10 \text{ P}<0.05$$

La tabla N°. 7, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=55.10$) muestra diferencias estadísticas significativas ($P<0.05$) respecto al nivel de satisfacción laboral en los participantes con grado de instrucción universitaria pertenecientes a los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”.

De acuerdo a los resultados se evidencia que el 87.2% de los colaboradores del Grupo Generacional “Baby Boomer”, al igual que el 65.2% de los colaboradores del Grupo Generacional “X” presentaron un nivel de satisfacción laboral medio. A diferencia del 63.5% de los colaboradores del Grupo Generacional “Y”, quienes presentaron un nivel de satisfacción laboral medio alto.

Los colaboradores con grado de instrucción universitario completo pertenecientes al “Grupo Generacional Y” se encuentran altamente satisfechos respecto al ambiente laboral, a comparación de los otros dos grupos generacionales, los cuales a su vez, se encuentran en un nivel de

satisfacción laboral medio, estando los universitarios pertenecientes al “Grupo Generacional Baby Boomer” en un nivel más alto respecto al “Grupo Generacional X”.

Por último, de acuerdo al análisis de la variable interviniente de grado de instrucción de las Tabla Nro. 24, 25, 26 y 27, se observa que en el "Grupo Generacional Baby Boomer", y en "Grupo Generacional Y" a mayor grado de instrucción, mayor nivel de satisfacción laboral. A diferencia del "Grupo Generacional X", en donde por el contrario, a mayor grado de instrucción, menor nivel de satisfacción laboral.

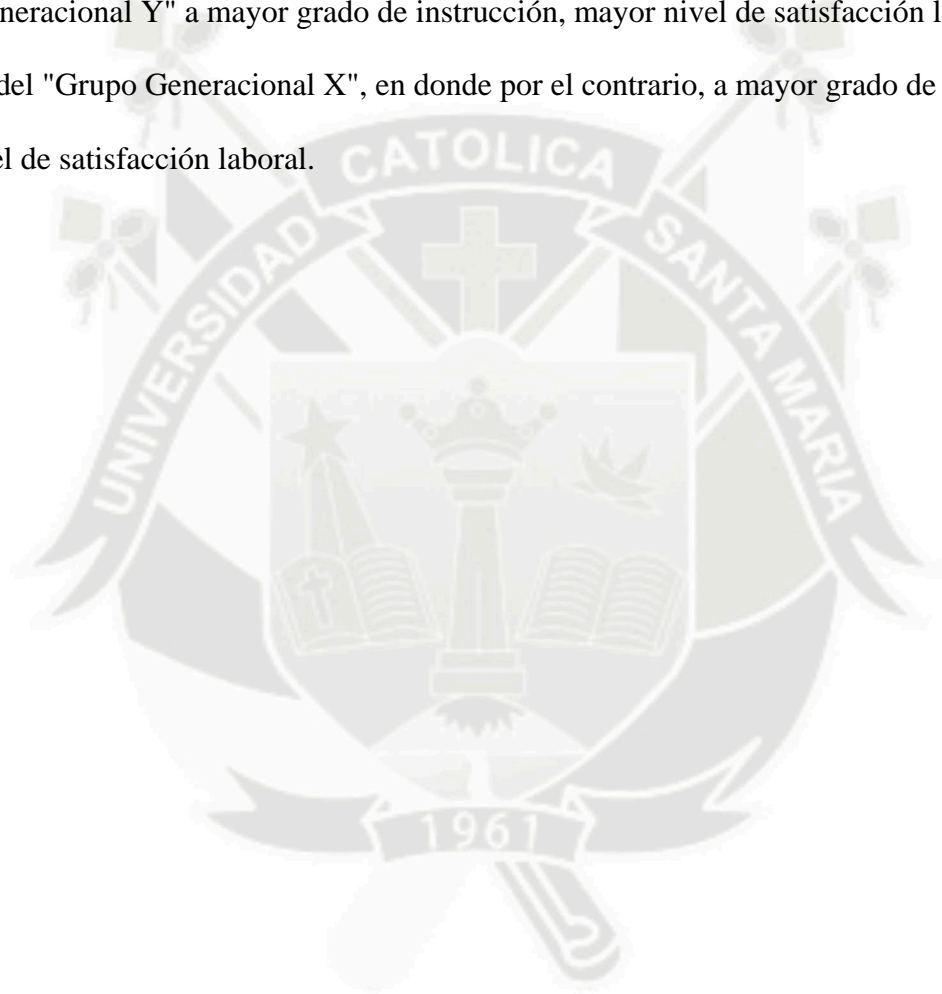


Tabla 8

Nivel de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales respecto al estado civil soltero

NIVEL DE	Baby Boomer		X		Y	
SATISFACCIÓN	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Medio bajo	2	22,2	9	25,0	0	0,0
Medio	7	77,8	26	72,2	28	42,4
Medio alto	0	0,0	1	2,8	38	57,6
TOTAL	9	100	36	100	66	100

$$X^2=44.23 \text{ } P<0.05$$

La tabla N°. 8, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=44.23$) muestra diferencias estadísticas significativas ($P<0.05$) respecto al nivel de satisfacción laboral en los participantes de estado civil soltero, pertenecientes a los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”.

Se muestra que el 77.8%, y el 72.2% de los colaboradores solteros de los Grupos Generacionales “Baby Boomer” y “X”, respectivamente, presentaron un nivel de satisfacción laboral medio, a diferencia del 57.6% perteneciente al Grupo Generacional “Y” de solteros, que obtuvieron un nivel de satisfacción laboral medio alto.

Siendo así, que los colaboradores con estado civil soltero pertenecientes al “Grupo Generacional Y” presentan un nivel más alto a comparación de los otros dos grupos generacionales.

Tabla 9

Nivel de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales respecto al estado civil casado

NIVEL DE	Baby Boomer		X		Y	
SATISFACCIÓN	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Medio bajo	5	9,3	9	23,1	0	0,0
Medio	43	79,6	28	71,8	1	5,0
Medio alto	6	11,1	2	5,1	19	95,0
TOTAL	54	100	39	100	20	100

$$X^2=71.63 \text{ P}<0.05$$

La tabla N° 9, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=71.63$), muestra diferencias estadísticamente significativas ($P<0.05$) respecto al nivel de satisfacción laboral en los participantes de estado civil casado, pertenecientes a los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”.

El 79.6%, y el 71.8% de los colaboradores pertenecientes respectivamente al Grupo Generacional “Baby Boomer”, y al Grupo Generacional “X”, presentaron un nivel de satisfacción de laboral medio, a diferencia de los colaboradores pertenecientes al Grupo Generacional “Y”, de quienes el 95% obtuvo un nivel de satisfacción laboral medio alto.

Siendo así, que los colaboradores con estado civil casados pertenecientes al “Grupo Generacional Y” presentan un nivel más alto a comparación de los otros dos grupos generacionales.

Tabla 10

Nivel de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales respecto al estado civil conviviente

NIVEL DE	Baby Boomer		X		Y	
SATISFACCIÓN	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Medio bajo	5	19,2	0	0,0	0	0,0
Medio	19	73,1	15	93,8	10	71,4
Medio alto	2	7,7	1	6,3	4	28,6
TOTAL	26	100	16	100	14	100

$$X^2=10.30 \text{ } P<0.05$$

La tabla N°. 10, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=10.30$) muestra diferencias estadísticas significativas ($P<0.05$) respecto al nivel de satisfacción en los participantes de estado civil conviviente, pertenecientes a los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, “X” y “Y”.

Los Grupos Generacionales “X”, “Baby Boomer”, “Y” obtuvieron un 93.8%, 73.1% y 71.4%, respectivamente, presentando un nivel de satisfacción laboral medio.

Siendo así, que los colaboradores con estado civil convivientes pertenecientes al “Grupo Generacional X” se encuentran más satisfechos laboralmente, a comparación de los otros dos grupos generacionales, los cuales a su vez, se encuentran en un nivel de satisfacción laboral medio, no existiendo diferencias significativas entre ambos grupos.

Tabla 11

Nivel de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales respecto al estado civil divorciado

NIVEL DE SATISFACCIÓN	Baby Boomer		X	
	Nº.	%	Nº.	%
Medio	6	85,7	5	71,4
Medio alto	1	14,3	2	28,6
TOTAL	7	100	7	100
		$X^2=0.42$	$P>0.05$	

La tabla N°. 11, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=0.42$) no se evidencian diferencias estadísticamente significativas ($P>0.05$) respecto al nivel de satisfacción en los participantes de estado civil divorciados pertenecientes a los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, y “X”.

Es así, que los Grupos Generacionales “Baby Boomer” y “X” obtuvieron un 85.7% y un 93.8%, respectivamente, presentando un nivel de satisfacción laboral medio. No existiendo diferencias significativas entre ambos grupos.

Tabla 12

Nivel de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales respecto al estado civil viudo

NIVEL DE SATISFACCIÓN	Baby Boomer		X	
	Nº.	%	Nº.	%
Medio	4	100	2	100
TOTAL	7	100	2	100
		$X^2=0.52$	$P>0.05$	

En la tabla N°. 12, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=0.52$) no se evidencian diferencias estadísticamente significativas ($P>0.05$) respecto al nivel de satisfacción en los participantes de estado civil viudos pertenecientes a los Grupos Generacionales “Baby Boomer”, y “X”.

El 100% de los colaboradores de estado civil viudos del “Grupo Generacional Baby Boomer” presentaron un nivel de satisfacción medio, al igual que los colaboradores pertenecientes al “Grupo Generacional X”. No presentando diferencias entre ambos grupos.

De acuerdo al análisis de la variable interviniente de estado civil de las Tablas Nro. 8, 9, 10, 11 y 12, nuestros resultados evidencian que existe una relación entre el estado civil soltero y casado, y el nivel de satisfacción laboral del grupo generacional "Y", el cual presenta mayores niveles de satisfacción laboral, con puntajes más altos de la media, respecto a los otros grupos generacionales. Por otro lado, a pesar de tener el mismo nivel medio en satisfacción laboral, los colaboradores convivientes del "Grupo generacional X" presentan un puntaje más alto. Cabe mencionar que no se encontraron diferencias intergeneracionales significativas en colaboradores con estado civil divorciado, ni viudos.

Siendo el estado civil casado en general (en los tres grupos generacionales) en donde se encontraron mejores resultados de satisfacción laboral, seguido a este tenemos al estado civil soltero.



Tabla 13

Nivel de las dimensiones de la actitud de satisfacción laboral en colaboradores del
“Grupo generacional Baby Boomer”

DIMENSIONES	ITEM	Bajo (%)	Medio Bajo (%)	Medio (%)	Medio Alto (%)	Alto (%)
Responsabilidad Laboral	P1	0	17	41	37	5
	P19	15	40	36	8	1
Oportunidad de Aprendizaje	P2	1	8	49	14	28
	P20	5	14	64	10	7
Ajuste Personalidad – Puesto	P3	14	72	0	8	6
	P21	9	56	16	14	5
Equilibrio Trabajo - Vida personal	P4	9	80	5	4	2
	P22	9	53	12	21	5
Control sobre Métodos	P5	0	3	9	13	75
	P23	11	11	55	13	10
Proactividad	P6	3	12	78	6	1
	P24	12	13	74	5	6
Identificación Institucional	P7	20	71	1	5	3
	P25	7	6	5	12	70
Necesidad de Reconocimiento	P8	15	39	38	7	1
	P26	0	9	55	13	23

Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral

Desempeño Laboral	P9	1 9	67	10	3	1
	P27	9	46	15	16	14
DIMENSIONES	ITE M	B ajo (%)	Med io Bajo (%)	Me dio (%)	Me dio Alto (%)	Al to (%)
Seguridad frente al puesto	P10	0	75	14	7	4
	P28	6	7	67	11	9
Recompensas Equitativas	P11	1 0	12	76	2	0
	P29	3 2	62	0	6	0
Relación con superiores	P12	4	65	15	9	7
	P30	0	2	38	28	32
Relación con pares	P13	7	48	26	16	3
	P31	0	12	80	4	4
Estructura Organizacional	P14	1 4	53	16	13	4
	P32	5	25	66	3	1
Oportunidad de Promoción	P15	0	2	39	36	23
	P33	7	78	5	8	2
Condiciones de Trabajo	P16	0	8	31	44	17
	P34	9	3	69	17	2
Seguridad y Salud Ocupacional	P17	3	15	38	37	7
	P35	3 4	51	4	3	8

Distribución de Funciones	P18	4	17	9	11	23
	0					
	P36	1	20	40	22	8
	0					

En la tabla N°. 13, se analizan porcentualmente los resultados por ítems del “Grupo Generacional Baby Boomer”. A continuación se detallaran las dimensiones en donde se obtuvo mayor nivel de satisfacción laboral:

El 75% de los colaboradores pertenecientes a este grupo generacional presenta un muy alto puntaje en la pregunta Nro. 5, que corresponde a la dimensión control sobre métodos, el ítem menciona que debido a los procedimientos de la empresa los colaboradores perciben control sobre el modo de realizar sus funciones. Así mismo, el 70% de los colaboradores presenta un muy alto puntaje en la pregunta Nro. 25, que corresponde a la dimensión de identificación institucional, el ítem menciona que los colaboradores hablan con entusiasmo de su trabajo a personas de su entorno (familia, colegas, amigos).

Un 44% presentaron también un puntaje alto en la pregunta Nro. 16, que corresponde a la dimensión condiciones de trabajo, indicando que las condiciones de su trabajo respecto al horario, y tiempos de descanso, son adecuadas.

Por otro lado, a continuación se detallaran las dimensiones en donde se obtuvo menor nivel de satisfacción laboral:

El 40% de los colaboradores pertenecientes a este grupo generacional presenta un muy bajo puntaje en la pregunta Nro. 18, que corresponde a la dimensión distribución de funciones, dado que consideran que la distribución de sus funciones es irregular y a causa de eso presentan trabajo acumulado.

Presentando un bajo puntaje en ambos ítems de la dimensión equilibrio trabajo – vida personal, con un 80% en la pregunta Nro. 4, en la cual manifiestan que se han dado ocasiones familiares importantes en las que no han podido estar presentes a causa de su trabajo. Y, con un 53% en la pregunta Nro. 22.

Respecto a la dimensión oportunidad de promoción, un 78% de los integrantes de este grupo generacional obtuvo un puntaje bajo en la pregunta Nro. 33, en donde perciben que la competencia laboral en su empresa es injusta y se da oportunidad no empleando criterios objetivos.

Respecto a la dimensión seguridad frente al puesto, un 75% obtuvo un bajo puntaje en la pregunta Nro. 10, manifestando que si hubiese reducción de personal se sentirían inseguros acerca de si permanecerían en sus puestos de trabajo.

En la dimensión ajuste personalidad – puesto, obtuvieron bajo puntaje en ambos ítems, siendo así, que un 72% indicó que no reúnen las características de personalidad que requiere la posición (pregunta Nro. 3), y un 56% se consideran sobre calificados en la posición que ocupan por sus conocimientos y experiencia (pregunta Nro. 21).

Un 71% de la muestra perteneciente a este grupo generacional, indicó que no se identifica con su empresa actual (pregunta Nro. 7).

Respecto a la dimensión desempeño laboral, obtuvieron un puntaje medio bajo en ambos ítems, siendo así, que un 67% indica que no cumple a cabalidad con las metas que le exige la empresa, en los tiempos solicitados (pregunta Nro.9). Y, un 46% manifiesta no sentirse de acuerdo con la opinión de su jefatura respecto a su desempeño laboral (pregunta Nro. 27).

En la dimensión relación con superiores, un 65% manifiesta que un bajo nivel en la comunicación con su jefatura, siendo así que, si algo en su trabajo les incomodara no

comunicarían su inconformidad al jefe, ya que perciben que no serían escuchados adecuadamente (pregunta Nro. 12).

Un 62% de colaboradores Baby Boomers, sienten que su sueldo no está en base a su experiencia laboral y estudios (pregunta Nro. 11), manifestando así, un bajo nivel en la dimensión de recompensas equitativas.

Un 53% siente que en su equipo de trabajo no existe una comunicación eficaz a causa de los procedimientos innecesarios en su empresa (pregunta Nro. 14), correspondiente a la dimensión de estructura organizacional.

Un 51% percibe que las condiciones que ofrecen sus empresas afectan negativamente su desempeño laboral, tales como: espacio de trabajo, ruidos, temperatura e iluminación (pregunta Nro. 35), correspondiente a la dimensión de seguridad y salud ocupacional.

Por último, respecto a la dimensión de relación con pares, un 48% manifiesta un puntaje bajo en la pregunta Nro. 13, indicando que si ingresará un nuevo trabajador a su área de trabajo no lo guiaría voluntariamente.

Tabla 14

Nivel de las dimensiones de la actitud de satisfacción laboral en colaboradores del
 “Grupo generacional X”

DIMENSIONES	ITE M	Ba jo (%)	Med io Bajo (%)	Med io (%)	M edio Alto (%)	A lto (%)
Responsabilidad Laboral	P1	0	3	9	1 3	7 5
	P19	7	6	5	1 2	7 0
Oportunidad de Aprendizaje	P2	2	7	49	1 8	3 2
	P20	5	14	64	1 0	7
Ajuste Personalidad – Puesto	P3	13	73	1	7	6
	P21	11	53	15	1 5	5
Equilibrio Trabajo - Vida personal	P4	9	80	4	5	2
	P22	9	53	12	2 0	6
Control sobre Métodos	P5	60	10	10	1 0	1 0
	P23	11	55	11	1 3	1 0
Proactividad	P6	3	12	78	6	1
	P24	2	13	74	5	6
Identificación Institucional	P7	0	17	41	3 7	5
	P25	5	14	64	1 0	7

Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral

Necesidad de Reconocimiento	P8	15	39	38	7	1
	P26	15	35	40	10	1
Desempeño Laboral	P9	19	67	10	3	1
	P27	9	40	21	16	14
DIMENSIONES	ITEM	Bajo (%)	Medio Bajo (%)	Medio (%)	Medio Alto (%)	Alto (%)
Seguridad frente al puesto	P10	0	4	14	7	75
	P28	6	7	12	68	9
Recompensas Equitativas	P11	10	12	76	2	0
	P29	32	62	0	6	0
Relación con superiores	P12	4	75	6	9	15
	P30	0	20	3	8	60
Relación con pares	P13	60	34	2	10	30
	P31	02	1	6	80	2
Estructura Organizacional	P14	143	26	3	13	4
	P32	55	26	6	3	1
Oportunidad de	P15	0	6	2	9	1

Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral

Promoción		5		5			
	P33	7	5	5	8	2	
		8					
Condiciones de Trabajo	P16	0	5	3	8	10	
		0		2			
	P34	9	3	6	17	2	
				9			
Seguridad y Salud Ocupacional	P17	3	1	3	37	7	
		5		8			
	P35	4	3	5	3	2	
		4		1			
Distribución de Funciones	P18	40	1	9	11	23	
		7					
	P36	3	3	4	17	31	
				6			

En la tabla N° 14, se analizan porcentualmente los resultados por ítems del “Grupo Generacional X”. A continuación se detallaran las dimensiones en donde se obtuvo mayor nivel de satisfacción laboral:

Este grupo generacional obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de responsabilidad laboral, el 75% de los colaboradores reporta que asumirían la responsabilidad de un error en su jornada laboral (pregunta Nro. 1), y el 70% manifiesta ser particularmente cuidadoso(a) al manejar el material a su disposición en el centro de trabajo (pregunta Nro. 19).

Respecto a la dimensión seguridad frente al puesto de trabajo, un 75% con un puntaje de satisfacción muy alto refiere que así hubiese reducción de personal en su centro de trabajo mantendrían la seguridad de que permanecería en su puesto de trabajo (pregunta Nro. 10). Un

68% obtuvo un puntaje de satisfacción medio alto, manifestando que debido a la modalidad de su contrato no sienten inseguridad respecto a su permanencia en la empresa (pregunta Nro. 28).

El 60% de los colaboradores pertenecientes a este grupo generacional presenta un puntaje alto en la pregunta Nro. 30, que corresponde a la dimensión de relación con superiores, el ítem menciona que los colaboradores consideran que su jefe ejerce un adecuado estilo de liderazgo con sus subordinados, ya que reúne las competencias de un líder.

El 80% de los colaboradores manifiestan sentirse cómodos y percibir el apoyo de sus compañeros laborales (pregunta Nro. 31), correspondiente a la dimensión de relación con pares.

Por otro lado, a continuación se detallaran las dimensiones en donde se obtuvo menor nivel de satisfacción laboral:

El 60% de los colaboradores pertenecientes a este grupo generacional presenta un muy bajo puntaje en la pregunta Nro. 5, que corresponde a la dimensión control sobre métodos, manifestando que debido a los procedimientos estrictos de su empresa no perciben control sobre el modo de realizar sus funciones. Así mismo, respecto a esta dimensión, un 55% refiere no tener conocimiento sobre el manual de funciones que corresponde a sus puestos actuales (pregunta Nro. 23).

Presentando un bajo puntaje en ambos ítems de la dimensión equilibrio trabajo – vida personal, con un 80% en la pregunta Nro. 4, en la cual manifiestan que se han dado ocasiones familiares importantes en las que no han podido estar presentes a causa de su trabajo. Y, con un 53% en la pregunta Nro. 22, percibiendo que su empresa no les brinda la oportunidad de compensar su tiempo laboral, familiar y social, por la carga laboral que tienen.

Obtuvieron también, un muy bajo puntaje en la dimensión distribución de funciones, con un 40% que considera que la distribución de sus funciones es irregular y a causa de eso presentan trabajo acumulado (pregunta Nro. 18).

Presentando también un bajo puntaje en ambos ítems de la dimensión ajuste personalidad - puesto, con un 73% en la pregunta Nro. 3, en la cual perciben que no reúnen las características de personalidad adecuadas para desarrollar la posición que ocupan. Y, con un 53% en la pregunta Nro. 21, en donde manifiestan sentirse sobre calificados para ejercer su posición actual.

Respecto a la dimensión desempeño laboral, un 67% de los integrantes de este grupo generacional obtuvo un puntaje bajo en la pregunta Nro. 9, en donde manifiestan que no logran cumplir a cabalidad con las metas establecidas en los tiempos que la empresa lo exige. Un 40%, indica no estar acorde con la opinión de su jefatura acerca de su desempeño laboral (pregunta Nro. 27).

De acuerdo a los ítems 15 y 33, pertenecientes a la dimensión de oportunidad de promoción, los colaboradores obtuvieron un puntaje bajo de 65% y 58% respectivamente, manifestando que constantemente se encuentran en búsqueda de una oferta laboral en otra empresa, por no percibir la existencia de una oportunidad dentro de su misma empresa. Así mismo, indican que la competencia laboral en su empresa no es justa, ni objetiva.

Un 62% reporta un bajo nivel de satisfacción, considerando que la remuneración que perciben es inconsistente con sus funciones y desempeño laboral (pregunta Nro. 29), correspondiente a la dimensión de recompensas equitativas.

Por último, un 50% de los integrantes de este grupo generacional manifiesta un nivel bajo, mencionando que consideran que sus condiciones de trabajo respecto al horario y tiempos de descanso, son inadecuados.

Tabla 15

Nivel de las dimensiones de la actitud de satisfacción laboral en colaboradores del
“Grupo generacional Y”

DIMENSIONES	IT EM	Ba jo (%)	Me dio Bajo (%)	Me dio (%)	M edio Alto (%)	Al to (%)
Responsabilidad Laboral	P1	8	7	7	39	39
	P1 9	1	13	54	9	23
Oportunidad de Aprendizaje	P2	15	50	7	6	22
	P2 0	34	40	18	8	0
Ajuste Personalidad – Puesto	P3	5	5	1	13	76
	P2 1	3	6	54	22	15
Equilibrio Trabajo - Vida personal	P4	1	7	40	32	20
	P2 2	3	8	49	6	34
Control sobre Métodos	P5	41	18	14	6	21
	P2 3	13	36	23	14	14
Proactividad	P6	16	13	66	5	0
	P2 4	8	7	43	9	33
Identificación Institucional	P7	7	4	0	20	69
	P2 5	0	6	27	28	39

Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral

Necesidad de Reconocimiento	P8	0	2	2	10	86
	P2	21	13	61	5	0
6						
Desempeño Laboral	P9	3	2	28	36	31
	P2	16	11	24	9	40
7						
DIMENSIONES	ITE M	Ba jo (%)	Me dio Bajo (%)	Me dio (%)	M edio Alto (%)	Al to (%)
Seguridad frente al puesto	P10	3	10	75	8	4
	P28	5	3	17	1	58
7						
Recompensas Equitativas	P11	45	18	30	6	1
	P29	6	6	43	1	33
2						
Relación con superiores	P12	1	6	20	3	35
	P30	1	1	5	3	60
3						
Relación con pares	P13	8	10	78	2	2
	P31	7	11	29	2	32
1						
Estructura Organizacional	P14	0	3	9	7	13
	P32	3	19	26	2	23
9						
Oportunidad de Promoción	P15	11	4	20	3	21
	P33	76	10	4	8	2
4						

Condiciones de Trabajo	P16	8	10	65	8	9
	P34	70	15	12	1	2
Seguridad y Salud Ocupacional	P17	25	14	51	6	4
	P35	0	19	10	3	68
Distribución de Funciones	P18	57	37	5	1	0
	P36	57	2	12	1	3
						8

En la tabla N° 15, se analizan porcentualmente los resultados por ítems del “Grupo Generacional Y”. A continuación se detallaran las dimensiones en donde se obtuvo mayor nivel de satisfacción laboral:

Este grupo generacional obtuvo un nivel muy alto en la dimensión de necesidad de reconocimiento, el 86% de los colaboradores se siente motivado constantemente con comentarios positivos, elogios y palabras de aliento por parte de su jefe directo (pregunta Nro. 8).

Un 76% considera que reúne las características de personalidad adecuadas para desarrollar óptimamente la posición que ocupan (pregunta Nro. 3), perteneciente a la dimensión personalidad – puesto.

Con un 69% dan respuesta de un nivel de satisfacción muy alto a la dimensión de identificación institucional, pregunta Nro. 7.

Respecto a la dimensión de seguridad y salud ocupacional, el 68% está satisfecho con las condiciones que ofrece su empresa (tales como: espacio de trabajo, ruidos, temperatura e iluminación), las cuales según lo que mencionan, influyen positivamente en su desempeño laboral (pregunta Nro. 35).

Un 60% consideran que sus jefes ejercen un adecuado estilo de liderazgo con sus subordinados, ya que reúnen las competencias de un líder, pregunta Nro. 30, correspondiente a la dimensión relación con superiores.

Continuando con los resultados de este grupo generacional, un 58% manifiesta un muy alto nivel de satisfacción respecto a la dimensión de seguridad frente al puesto de trabajo, refiriendo que por la modalidad de su contrato no sienten inseguridad en su permanencia en la empresa.

En la dimensión de estructura organizacional, un 75% con un puntaje alto manifestando que perciben una comunicación eficaz en su equipo de trabajo debido a los procedimientos existentes en la empresa.

Por otro lado, a continuación se detallaran las dimensiones en donde se obtuvo menor nivel de satisfacción laboral:

En la dimensión oportunidad de promoción el 76% de colaboradores evaluados obtuvo un muy bajo puntaje, manifestando que no perciben una competencia justa y objetiva en su centro de trabajo (pregunta Nro. 33).

El 70% considera que los beneficios que brinda su empresa, tales como las pensiones y seguros médicos son inadecuados, pregunta Nro. 34 correspondiente a la dimensión de condiciones laborales.

Presentando un muy bajo puntaje en ambos ítems de la dimensión distribución de funciones, con un 57% en la pregunta Nro. 18, en la cual manifiestan que la distribución de sus funciones es irregular y a causa de eso tienen trabajo acumulado. Y, con un 57% en la pregunta Nro. 36, percibiendo que con frecuencia se sienten molestos por tener que usar sus ratos libres (ejemplo: horas extra, trabajo en casa, trabajo en el refrigerio) para poder cumplir con sus funciones.

Respecto a la dimensión de recompensas equitativas, un 45% presentó un muy bajo nivel de satisfacción laboral, de acuerdo a la pregunta Nro. 11, manifiestan sentir que su sueldo no está en base a su experiencia laboral y estudios.

El 41% manifiesta que debido a los procedimientos estrictos en su empresa, no perciben control sobre el modo de realizar sus funciones, correspondiente a la dimensión control sobre métodos.

Por último, en la dimensión de oportunidad de aprendizaje, un 50% de los colaboradores indican que su empresa no ofrece constantemente oportunidades de aprendizaje (pregunta Nro. 2), y un 40% manifiesta que si tuviera dudas sobre cómo desarrollar una función su empresa no lo capacitaría o apoyaría en el financiamiento de la capacitación.

Tabla 16

Comparación de las dimensiones de la actitud de satisfacción laboral entre los grupos generacionales “Baby Boomer”, “X”, y “Y”

Dimensiones	Baby Boomer		X		Y		Estadísticas	
	Media	Desv. std.	Media	Desv. std.	Media	Desv. std.	T	Sig.
Responsabilidad laboral	57,000	125,931	56,200	166,836	74,000	180,348	7.73	P<0.05
Oportunidad de aprendizaje	66,000	158,910	69,000	200,252	47,000	174,946	8.04	P<0.05
Ajuste de competencias personales con la posición	47,000	154,724	51,000	204,742	79,000	167,874	14.02	P<0.05
Equilibrio trabajo – vida personal	47,000	129,880	48,000	162,057	75,000	189,364	12.19	P<0.05
Control sobre métodos	76,000	119,764	47,000	208,167	52,800	167,018	11.29	P<0.05
Proactividad	59,000	,75879	62,000	177,525	61,200	160,353	1.24	P>0.05
Identificación organizacional	63,200	146,253	51,000	181,742	86,000	183,127	8.87	P<0.05
Necesidad de reconocimiento	59,000	112,367	53,000	159,228	73,000	109,637	8.92	P<0.05

Dimensiones	Baby Boomer		X		Y		Estadísticas	
	Media	Desv. std.	Media	Desv. std.	Media	Desv. std.	T	Sig.
Desempeño laboral	48,000	137,069	52,000	176,955	73,600	180,079	11.31	P<0.05
Seguridad frente al puesto	55,000	138,170	71,000	181,186	72,000	132,574	8.88	P<0.05
Recompensas equitativas	45,000	102,000	51,000	205,726	56,000	126,331	6.76	P<0.05
Relación con superiores	64,000	142,843	76,000	145,644	85,000	129,880	10.88	P<0.05
Relación con pares	56,000	,95346	50,000	144,250	65,000	154,069	4.97	P<0.05
Estructura organizacional	52,000	119,342	65,000	180,067	81,000	135,959	16.58	P<0.05
Oportunidad de promoción	60,000	107,309	49,000	149,410	58,000	148,392	4.36	P<0.05
Condiciones de trabajo	69,000	143,196	60,000	141,421	45,000	115,032	11.98	P<0.05
Seguridad y salud ocupacional	53,000	154,724	61,000	133,712	67,000	146,680	6.57	P<0.05
Distribución de funciones	63,000	202,260	64,000	162,057	87,000	130,655	9.14	P<0.05

La tabla N°. 16, según la prueba de t student para muestras independientes evidencia que el nivel de satisfacción en las dimensiones responsabilidad laboral, oportunidades de aprendizaje, ajuste de competencias personales con la posición, equilibrio trabajo – vida personal, control sobre métodos, identificación institucional, necesidad de reconocimiento, desempeño laboral, seguridad frente al puesto, recompensas equitativas, relación con superiores, relación con pares, estructura organizacional, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, seguridad y salud ocupacional, y distribución de funciones en los tres grupos generacionales presenta diferencias estadísticamente significativas ($P < 0.05$).

En cuanto a la dimensión de proactividad, el nivel de satisfacción no presenta diferencias estadísticas significativas ($P > 0.05$) entre los tres grupos generacionales, por lo que no se considerara a esta dimensión en la interpretación de los análisis detallados a continuación.

Respecto a la comparación de resultados del “Grupo Generacional Baby Boomer” con el “Grupo Generacional X”, podemos afirmar que el primero presenta un nivel más alto de satisfacción respecto al segundo grupo en el siguiente orden de dimensiones: Control sobre métodos, identificación institucional, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, relación con pares, necesidad de reconocimiento, responsabilidad laboral.

Por otro lado, podemos inferir del cuadro presentado que el “Grupo Generacional Baby Boomer” a comparación del “Grupo Generacional X”, presenta niveles más bajos de satisfacción laboral en el siguiente orden de dimensiones: Seguridad frente al puesto de trabajo, estructura organizacional, relación con superiores, seguridad y salud ocupacional, recompensas equitativas, ajuste de competencias personales con la posición, desempeño laboral, oportunidades de aprendizaje, equilibrio trabajo – vida personal, y distribución de funciones.

Respecto a la comparación de resultados del “Grupo Generacional Y” con el “Grupo Generacional Baby Boomer”, podemos afirmar que el primero presenta un nivel significativamente más alto de satisfacción respecto al segundo grupo en el siguiente orden de dimensiones: Ajuste de competencias personales con la posición, estructura organizacional, equilibrio trabajo - vida personal, desempeño laboral, distribución de funciones, identificación institucional, relación con superiores, responsabilidad laboral, seguridad frente al puesto, necesidad de reconocimiento, seguridad y salud ocupacional, recompensas equitativas, relación con pares.

Por otro lado, podemos inferir del cuadro presentado que el “Grupo Generacional Y” a comparación del “Grupo Generacional Baby Boomer”, presenta niveles más bajos de satisfacción laboral en el siguiente orden de dimensiones: Condiciones de trabajo, control sobre métodos, oportunidades de aprendizaje, y en menor grado, pero también diferencias significativas con las oportunidades de promoción.

Respecto a la comparación de resultados del “Grupo Generacional Y” con el “Grupo Generacional X”, podemos afirmar que el primero presenta un nivel significativamente más alto de satisfacción respecto al segundo grupo en el siguiente orden de dimensiones: Identificación institucional, ajuste de competencias personales con la posición, equilibrio trabajo - vida personal, distribución de funciones, desempeño laboral, necesidad de reconocimiento, responsabilidad laboral, estructura organizacional, relación con pares, relación con superiores, oportunidades de promoción control sobre métodos, recompensas equitativas, seguridad y salud ocupacional, y seguridad frente al puesto.

Por otro lado, podemos inferir del cuadro presentado que el “Grupo Generacional Y” a comparación del “Grupo Generacional X”, presenta niveles más bajos de satisfacción

laboral en el siguiente orden de dimensiones: oportunidades de aprendizaje, y condiciones de trabajo.

Discusión

Un hecho fundamental a mencionar, es que este estudio no describe la edad biológica como diferenciador de la actitud de satisfacción laboral. Es decir, el estudio se enfoca en la influencia del contexto histórico, sociocultural, tecnológico y económico hacia los integrantes de estos grupos. Siendo únicamente la edad el descriptor para su clasificación.

En base a la bibliografía revisada, fuimos conscientes de gran parte de las diferencias intergeneracionales evidenciadas posteriormente por nuestros resultados, debido a esto, optamos por crear nuestra propia escala de medición que incluyera todas estas dimensiones en donde acorde a nuestro marco teórico encontraríamos diferencias significativas.

Para la realización de la presente investigación se revisaron otros estudios acerca de la actitud de satisfacción laboral realizados en el país, en Latinoamérica y en el mundo, los cuales serán mencionados a continuación.

Comparación con investigaciones que evidencian la relación positiva entre la variable grupo generacional y la variable actitud de satisfacción laboral.

El estudio realizado por Raineri (2007), complementa nuestros resultados, ya que en su muestra de empresas chilenas, el grado de satisfacción laboral de los colaboradores depende de la edad y de la dimensión de satisfacción laboral que se considere, presentando mayor satisfacción laboral los grupos de menores edades, debilitando parcialmente la argumentación de algunos autores de que las diferencias en la satisfacción laboral en función de la edad pueden ser explicadas porque los colaboradores de mayor edad poseen

mejores trabajos, ya que estas diferencias se mantienen cuando se controla por edad. Kalleberg & Loscocco (1983). Sin embargo, no se pueden descartar otras explicaciones alternativas como fuente de esta relación, tales como las vivencias que surgen a partir de diferentes etapas de vida. Janson & Martin (1982).

Los resultados de hipótesis de nuestra investigación, se refuerzan también con el estudio realizado por Brush, Moch & Pooyan (1987), donde confirman también una relación positiva entre edad y satisfacción laboral.

La investigación efectuada por Gómez, Incio & O'Donnell (2011), evidencia que existen diferencias significativas entre la satisfacción laboral percibida por el “Grupo generacional Baby Boomer (de mayor edad), y el “Grupo generacional Y” (de menor edad).

Las puntuaciones obtenidas en función de la edad coinciden con el estudio de Robin (2002), donde se concluye que a medida que aumenta la edad, están menos motivados para implicarse en los trabajos que desarrollan, valorando en menor medida los factores internos de la relación laboral.

Uno de los aportes más significativos para corroborar nuestros resultados es el dado por Artacho, Sanchez & Fuentes (2006) en su investigación realizada en Córdoba, en donde prueban que existe una asociación positiva entre la edad y la satisfacción laboral. En donde, la satisfacción media comienza a decrecer con la edad alcanzando un punto mínimo en el intervalo de 30 a 40 años, correspondiente acorde a nuestra clasificación al “Grupo Generacional X”, para volver a experimentar un crecimiento acusado, con la satisfacción media más alta en aquellos individuos de más de 50 años, “Grupo generacional Baby Boomer”. Sin embargo, este último crecimiento sigue siendo menor al del grupo de menor edad.

El trabajo de Luthans & Thomas (1989) también detecta un tipo de relación curvilínea entre satisfacción y edad pero, en este caso, el punto donde empieza a decrecer la satisfacción es partir de los 40 años, acorde a la fecha del estudio correspondería a miembros del “Grupo generacional Baby Boomer”.

Comparación con investigaciones que evidencian la relación negativa entre la variable grupo generacional y la variable actitud de satisfacción laboral.

Por otro lado, mencionaremos también estudios que contradicen nuestros resultados. Sukuman (2010), en su estudio realizado a colaboradores bancarios encontró que a pesar de que existen diferencias en el grado de satisfacción de los colaboradores con respecto a su rango de edad, no hay una relación significativa.

El estudio realizado por Rojas, Zapata & Grisales (2008), sobre el síndrome de burnout y la satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior, el cual indica que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los puntajes de satisfacción laboral según sexo, edad o tipo de vinculación.

Así mismo, mencionamos un estudio realizado en Perú por Álvarez, Bolaños, Campos, Cerveleyn, Eddowes & Ramírez (1994), sobre la Satisfacción Laboral en una empresa pública, el cual concluyó que los trabajadores obtuvieron puntajes que los califican como laboralmente satisfechos, sin embargo, la satisfacción laboral no muestra un patrón uniforme con respecto a la edad.

Comparación con investigaciones que evidencian que los mayores niveles de satisfacción laboral los presenta el “Grupo generacional Baby Boomer”, o el “Grupo generacional X”, más no el “Grupo generacional Y”.

Contradiciendo los resultados obtenidos en nuestro estudio, nombramos al estudio realizado en Turquía de Bilgic (1998), el cual concluyó que existe una relación directa entre la edad y la satisfacción laboral, estableciendo que a mayor edad, mayor era la satisfacción laboral de los colaboradores, debido principalmente a que están más adaptados e identificados con el trabajo que realizan.

Gómez, Incio & O'Donnell (2011) realizaron un estudio de satisfacción laboral en la banca comercial (en 38 agencias de un banco líder del Perú), los resultados indican que una variable demográfica que influye en la satisfacción laboral es la edad del colaborador, siendo así, que los trabajadores de más edad presentaron un mayor nivel de satisfacción que los trabajadores jóvenes.

Nuestros resultados discrepan también de los encontrados por Lucas Marín (1981), donde la relación entre edad y satisfacción es positiva a partir de intervalos de 31-35 años (acorde al cálculo de la edad de acuerdo a la fecha del estudio, corresponden al “Grupo generacional Baby Boomer”), alcanzando el máximo de satisfacción en el intervalo previo a la jubilación.

Así mismo, las personas de mayor edad evidencian de acuerdo al estudio efectuado por Brush, Moch & Pooyam (1987), un mayor grado de satisfacción con varias dimensiones del trabajo, en comparación con las personas más jóvenes.

La investigación destinada a establecer la relación entre la edad y las distintas formas de satisfacción laboral, elaborada por Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996) refiere que los colaboradores más viejos tienden a reportar más satisfacción que los jóvenes.

Algunas de las variables que se considerarían en el aumento de la satisfacción de los colaboradores de mayor edad en este estudio son que gran parte de los colaboradores mayores se han movido a trabajos con características más deseables de aquellos iniciales, lo

que aumenta la satisfacción. Los colaboradores mayores poseen ciertos valores hacia el trabajo (disminución de la importancia de las oportunidades de promoción y de aumentos de sueldo) que hacen más atractivas las características de su empleo que los de los colaboradores menores. Es más probable que los trabajadores más viejos tengan menos expectativas con respecto a su trabajo, por lo que la distancia entre su trabajo real y el ideal es menor, generando actitudes más positivas hacia el trabajo. Es posible que la más alta satisfacción laboral en los colaboradores más viejos esté con relación a variables no relacionadas con el trabajo, tales como los niveles de satisfacción general y de salud mental; estas diferencias están probablemente asociadas a variaciones en la composición familiar, auto-concepto, expectativas personales y normativas y roles sociales en diferentes años.

Cabe mencionar que, acorde a nuestros resultados, la satisfacción laboral no va en curva ascendiente respecto a la edad de los colaboradores. Concordamos con estas investigaciones en que el “Grupo generacional Baby Boomer” presenta niveles más altos de satisfacción respecto al “Grupo generacional X”, más no respecto al “Grupo generacional Y”. Es importante aclarar que los estudios mencionados en este apartado comparan en su mayoría a los dos primeros grupos, siendo así que el único estudio encontrado que nos contradice es el de Gómez, Incio & O’Donell (2011).

Comparación con investigaciones que evidencian la relación existente entre la variable grupo generacional y las dimensiones de la variable actitud de satisfacción laboral.

A continuación, nos centraremos en la recolección empírica de estudios anteriores, con el objeto de analizar las dimensiones de la actitud de satisfacción laboral:

Respecto a la dimensión oportunidad de promoción, nuestros resultados coinciden con los del estudio realizado por Gamero (2003), quien encontró que la percepción de posibilidad de progreso en la empresa, y la sensación de consistencia en la misma (competencia objetiva, igualdad de oportunidades), sólo encuentra valoración positiva entre miembros de la Generación “X”, y “Y”, más no en miembros de la Generación “Baby Boomer”. Contrarios a nuestros resultados, el estudio realizado por Fernández, Villagrasa, Gamo, Criz, Aguirre & Andradas (1995) de satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid, indica que la dimensión con puntuaciones más bajas en los colaboradores de mayor edad, “Grupo generacional Baby Boomer”, es la dimensión de oportunidades de promoción profesional. Acorde a nuestros resultados esta dimensión tiene puntajes bajos, más no es la de menor satisfacción, figurando con menor puntaje las dimensiones de recompensas equitativas, Ajuste de competencias personales con la posición, y de equilibrio trabajo – vida personal. Probablemente el estudio mencionado no incluyó estas dimensiones en su evaluación, por lo que tomaremos este aporte reportando que la dimensión de oportunidades de promoción presenta un bajo nivel para los colaboradores de mayor edad.

En un estudio efectuado a obreros de Valencia por García (2011), sobre la dimensión necesidad de reconocimiento de los demás, la mayoría coincide en presentar niveles altos, cabe mencionar que esta muestra estuvo compuesta por colaboradores pertenecientes a los “Grupos generacionales X y Y”, esto coincide con nuestro estudio, especialmente cuando hablamos del “Grupo generacional Y”.

Reforzando nuestros resultados, una investigación en satisfacción laboral efectuada a 177 docentes por la Universidad de Lima, concluyó que existe asociación positiva entre la edad y las dimensiones de satisfacción laboral, en un mayor grado de satisfacción en el

grupo de adultos de mayor edad con las condiciones de trabajo. Siendo a su vez los factores que proporcionan menor nivel de satisfacción laboral la preparación académica y la seguridad en el puesto de trabajo, Álvarez (1996). Estos resultados refuerzan los nuestros, a excepción de la dimensión de preparación académica, la cual para nuestro estudio fue denominada como oportunidades de aprendizaje y muestra un puntaje de satisfacción laboral medio bajo en el “Grupo generacional Baby Boomer”, como se mencionó previamente, no se encuentra en los puntajes más bajos.

Otra dimensión a evaluar es la percepción de estabilidad laboral. En este sentido, Pumares-Fernández, García & Asensio (2006) conciben la búsqueda de permanencia ocupacional como el principal motor de la satisfacción laboral. A su vez, se confirma empíricamente con nuestro estudio, que la falta de estabilidad en el empleo impacta negativamente sobre la satisfacción laboral de un trabajador. Álvarez & Miles (2006), mencionan que los contratos laborales temporales se asocian a niveles menores de satisfacción laboral que los permanentes, fundamentalmente en colaboradores mayores de 45 años, pertenecientes al grupo generacional “Baby Boomer”, a diferencia de los otros grupos generacionales quienes acorde a su investigación y a la nuestra se encuentran más satisfechos respecto a la dimensión de seguridad frente al puesto de trabajo. En esta dimensión de seguridad frente al puesto, en nuestro estudio se evalúa un ítem que menciona la modalidad de contrato y su relación con sentimientos de seguridad. Las investigaciones y hallazgos sobre las actitudes y el desempeño de los trabajadores con contrato temporal, afirman que este tipo de colaboradores muestran una menor satisfacción y compromiso organizativo. Siendo coincidentemente la diferencia más enfática en los menores de 36 años, correspondientes al “Grupo generacional X” (niveles de satisfacción más altos), a comparación de los menores de 36 años, correspondientes acorde al año del estudio al

“Grupo generacional Baby Boomer” (niveles de satisfacción más bajos). Van Dyne & Eng (1998).

Respecto a la dimensión de ajuste de competencias personales con la posición, la cual incluye la percepción de que se reúnen las características (actitud, conocimientos, habilidades) necesarias para la posición que se ocupa, nuestros resultados son consistentes con el estudio realizado por Quinn, Satines & McCollough (1974), el cual indica que los colaboradores más jóvenes, pertenecientes al “Grupo generacional Y”, muestran un nivel de satisfacción mayor que el de sus compañeros pertenecientes al “Grupo generacional X”, y “Baby Boomer”.

La dimensión de recompensas equitativas según nuestro estudio es la dimensión de menor satisfacción para el “Grupo generacional Baby Boomer”, datos coincidentes con la investigación efectuada por el Instituto Superior Tecnológico Público “María Rosario Araoz Pinto – Lima”. Mamani (2008).

Continuando con esta dimensión, mencionamos que el “Grupo generacional Y” prefiere seguir sus pasiones en vez de ganar mucho dinero, por esto, los resultados de Fields, Wilder, Bunch & Newbold (2009), demuestran que la dimensión de ajuste de competencias personales con la posición tiene un puntaje más alto respecto a la dimensión de recompensas equitativas. Esto es evidenciado también en nuestros resultados.

Melía & Peiró (1989), encontraron en su estudio que la dimensión de relación con superiores (especialmente el estilo de liderazgo, la tolerancia de los jefes), y la dimensión de oportunidades de promoción, influyen más en la satisfacción laboral de manera positiva que las dimensiones de recompensas equitativas y de ajuste de competencias personales con la posición. Comparación que también se puede deducir de nuestra investigación, en

todas las dimensiones mencionadas, en los tres grupos generacionales. A excepción de la dimensión oportunidad de promoción sólo para el “Grupo generacional X”.

Martín (2008), en base a su estudio sobre satisfacción efectuado en Madrid, afirma que el grupo de edad promedio de 35 años, el cual acorde a nuestra clasificación corresponde al “Grupo generacional X”, puntúa más bajo que los otros grupos de edad en las dimensiones de condiciones físicas, libertad para escoger el método de trabajo, reconocimiento de una buena labor, salario, oportunidad para emplear sus capacidades, relaciones sociales entre dirección y colaborador, oportunidad para promocionar, forma en que se dirige la sección, atención que se le presta a sus sugerencias, el horario de trabajo, las diferentes actividades que realiza en su trabajo y la estabilidad laboral. Acorde a los resultados de nuestro estudio coincidimos en que este grupo generacional obtuvo puntajes de insatisfacción laboral en las dimensiones mencionadas, a excepción de la dimensión de condiciones físicas y de relación con superiores, en donde presenta un nivel promedio de satisfacción laboral.

Continuando con el análisis de este estudio, mencionamos que el grupo de más de 45 años, correspondiente acorde a nuestro rango al “Grupo generacional Baby Boomer”, puntúa más bajo y por tanto tiene menos satisfacción respecto a la dimensión de jefatura inmediata y a la cantidad de responsabilidad que tiene en su trabajo. Estos resultados son congruentes con nuestro estudio en cuanto a que este grupo generacional obtiene niveles bajos de satisfacción, más no se trata de los puntajes más bajos obtenidos.

Por último, referente a este estudio, y ya que refuerza nuestros resultados, mencionaremos que las dimensiones de condiciones físicas en el trabajo y de oportunidad de promocionar obtienen diferencias significativas entre ambos grupos de edad “X” y “Baby Boomer”.

Es necesario resaltar la importancia que parece tener la satisfacción con el tiempo libre sobre la satisfacción laboral, ya que como se constata en diferentes trabajos, existe una fuerte relación entre ambas variables. Haworth & Veal (2004).

Aryee, Srinivas & Tan (2005) reportan una relación positiva al examinar la influencia del equilibrio trabajo-familia sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. En relación a los tipos de empleo y el equilibrio trabajo-familia, Parasuraman, & Simmers (2001) examinaron el impacto de la relación entre el trabajo y el papel de la familia y la vida social, demostrando con indicadores que el grupo generacional de menor edad presenta niveles más altos de bienestar psicológico en colaboradores independientes y colaboradores dependientes, de ambos sexos.

El grado de control sobre los métodos y el ritmo de trabajo es una variable importante, produciéndose más satisfacción en los trabajos con mayor capacidad de autonomía. Rivas & López (2012). Acorde a los resultados del estudio efectuado por González (2001), en Madrid, se observa que mientras el colaborador perciba autonomía en sus tareas y/o funciones se sentirá en un ambiente agradable, generando así un adecuado clima laboral y un alto nivel de satisfacción laboral, independientemente del grupo generacional al que pertenezca, no evidenciando diferencias. Estos resultados son contradictorios con nuestra investigación dado que el “Grupo generacional Baby Boomer” y el “Grupo generacional Y” presentan un nivel más alto respecto al “Grupo generacional X”.

En el estudio de Lowe, Schellenberg & Shannon (2003), se evidencia una relación significativa en la percepción que los colaboradores reportan de ambientes de trabajo considerados saludables y seguros sobre variables tales como la satisfacción laboral, los niveles de compromiso, clima organizacional, los niveles de ausentismo y en el grado de permanencia de éstos en las organizaciones, más no se demuestra una diferencia

significativa acorde a los rangos de edad de nuestros grupos generacionales. Estos resultados difieren de los obtenidos en nuestro estudio, donde demostramos que se presentan diferencias estadísticamente significativas respecto a esta dimensión de seguridad y salud ocupacional, en donde el “Grupo generacional Y” presenta un nivel más alto respecto al “Grupo generacional X” y al “Grupo generacional Baby Boomer”.

Guest & Conway (2002), en su investigación refieren que la identificación es la percepción de ambas partes, organización e individuo, en la relación de empleo, de las promesas y obligaciones recíprocas implícitas en esa relación. Es decir, se refiere a la percepción de trabajadores y empresa acerca de las obligaciones mutuas que existen en el contexto de la relación de intercambio laboral. Siendo así que a mejor percepción de la organización, se tendrá una identificación más positiva, y esto producirá una actitud de satisfacción más favorable hacia el ambiente de trabajo.

Los resultados empíricos obtenidos por Frese & Fay (2001), analizan la relación de la proactividad personal con la edad, demostrando que no existen diferencias entre los rangos de edad. Lo cual coincide con los datos de nuestro estudio, en donde la diferencia es mínima, obteniendo en los tres grupos un nivel medio bajo.

Feiertag (1993) determina, coincidiendo con nuestro estudio, que los colaboradores más jóvenes de su estudio se encuentran más satisfechos por parte de sus supervisores que los de más edad.

Congruentemente con nuestros resultados Lam, Zhang & Baum (2001) concluyen que los trabajadores de edad comprendida entre 21 y 25 años, pertenecientes al “Grupo generacional Y”, se encuentran más satisfechos con la relación con sus compañeros que el resto de grupos de edad, esto por el valor que este grupo de menor edad le brinda al ámbito social.

El estudio chileno efectuado por Chiang, Méndez & Sánchez (2010), tuvo como objetivo la evaluación de la influencia de la satisfacción laboral sobre el desempeño, en una empresa de retail, sus resultados corroboran los nuestros, encontrando una relación positiva entre ambas variables.

Comparación con investigaciones que evidencian la relación existente entre la variable actitud de satisfacción laboral y las variables demográficas.

Continuando con el análisis de nuestros resultados, a continuación mencionaremos a las variables demográficas evaluadas en esta investigación como grado de instrucción, género y estado civil:

Actitud de satisfacción laboral y grado de instrucción.

La investigación de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de una universidad no estatal elaborada por Guerrero (2005), identificó que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el grado de instrucción. A mayor nivel académico, mayor satisfacción laboral. Artacho, Sanchez & Fuentes (2006) y Johnson (2000). Siendo estos resultados coincidentes con los nuestros en lo que respecta al “Grupo generacional Y”, y al “Grupo generacional Baby Boomer”, más no con los resultados que involucran al “Grupo generacional X”.

Los resultados del estudio elaborado por Chiang, Méndez & Sánchez (2010), arrojaron que existe una correlación positiva entre el grado de instrucción de los colaboradores que participaron, y el nivel de satisfacción, siendo así que, a mayor grado de instrucción, mayor niveles de satisfacción laboral. Cabe mencionar que esta muestra estaba compuesta sólo por colaboradores correspondientes al “Grupo generacional Y”, y sus resultados son congruentes con los de este estudio.

Además, con el objeto de reforzar nuestros resultados acerca del “Grupo generacional X”, mencionaremos el estudio realizado por Álvarez (1996) en docentes de la Universidad de Lima, el cual indica que los colaboradores de edad media, pertenecientes al “Grupo generacional X”, presentan menor nivel de satisfacción laboral a mayor preparación académica, ya que se perciben sobre calificados en la posición, y se produce el estancamiento mental.

Actitud de satisfacción laboral y género.

Basados en la presencia de diferenciales por género, los estudios elaborados por Guerrero (2005), Palma (2005) & Gómez, Incio & O'Donnell (2011), concluyeron que no existen diferencias significativas entre los puntajes alcanzados de satisfacción laboral respecto al género de los colaboradores. Cabe mencionar que estas investigaciones fueron efectuadas en Lima – Perú, siendo coincidentes positivamente con los nuestros respecto a los integrantes de ambos géneros pertenecientes al "Grupo Generacional Baby Boomer", y al "Grupo Generacional X", en donde no se presentaron diferencias. Sin embargo acorde a nuestros resultados no coincidimos respecto al "Grupo Generacional Y", en donde si existe una diferencia significativa de género, ya que los colaboradores varones presentan un nivel medio alto, frente a las mujeres, quienes presentan un nivel medio de satisfacción laboral.

Otra investigación que corrobora nuestros resultados es la elaborada en España por Sousa-Poza & Sousa-Poza (2008), la cual indica en sus resultados que la mayoría de las mujeres se encuentran menos satisfechas que los varones. Cabe mencionar, que este estudio emplea una muestra de 20 a 25 años. Lo que acorde a nuestro estudio, corresponde a “Grupo generacional Y”.

Contradictoriamente, Gómez, Incio & O'Donnell (2011), en un estudio peruano encontraron que la variable género del colaborador no influye en el grado de satisfacción laboral.

Nuestros datos son contrarios también a los obtenidos por Morse (1953), quien ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres. Recientemente, Sánchez, Fuentes & Artacho (2007) comprueban que la mujer presenta una satisfacción laboral superior a la del hombre, lo que es apoyado por trabajos anteriores. Sanz de Galdeano (2001), Sloane & Williams (2000). Clark (1997), y Long (2005), quienes consideran que estas diferencias pueden deberse a las distintas expectativas que desarrollan hombres y mujeres en relación con su carrera profesional a lo largo de los eventos sociales por los que cursan.

Actitud de satisfacción laboral y estado civil.

El estudio realizado por Kaiser (2004), encontró que colaboradores con edad menor o igual a 21 años, presentaron mayor satisfacción laboral a comparación de colaboradores de mayor edad. Acorde a nuestro estudio esta investigación corroboraría nuestros resultados, siendo así que los integrantes solteros del “Grupo generacional Y” presenta mayores niveles de satisfacción respecto a integrantes solteros de los otros grupos generacionales, con un nivel medio alto.

Un estudio centrado en colaboradores de una empresa industrial, demostró de forma consistente una mayor satisfacción en los trabajadores casados. Blum (1942).

Por el contrario, Melía & Peiró (1989), realizaron una investigación sobre satisfacción laboral en el sector bancario en España, esta investigación no estableció ninguna influencia significativa sobre la satisfacción laboral con respecto a los factores demográficos como el estado civil de los colaboradores.

Conclusiones

Primero. Nuestra hipótesis es estadísticamente aceptable, siendo así, que el grupo generacional "Y", se asocia a una Actitud de Satisfacción Laboral más alta que los grupos Generacionales "X" y "Baby Boomer".

Segundo. Los integrantes del "Grupo Generacional Baby Boomer" presentan un nivel más alto que los miembros del "Grupo Generacional X". De este modo, se evidencia que la actitud de satisfacción laboral varía según el grupo generacional significativamente.

Tercero. Existe una relación positiva entre el grado de instrucción y el nivel de satisfacción laboral de cada uno de los grupos generacionales.

Cuarto. Los integrantes de ambos géneros pertenecientes al "Grupo Generacional Baby Boomer", y al "Grupo Generacional X" no presentan diferencias en el nivel de satisfacción laboral. Sin embargo, en el "Grupo Generacional Y", si existe una diferencia significativa, ya que los varones presentan un nivel más alto de satisfacción laboral.

Quinto. Respecto al estado civil de los colaboradores, se evidencian diferencias entre el "Grupo generacional X" y los otros dos grupos generacionales en los estados civiles de colaboradores solteros, convivientes y casados. Por otro lado, no se encontraron diferencias intergeneracionales significativas en colaboradores con estado civil divorciado, ni viudos.

Sexto. Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los tres grupos generacionales en todas las dimensiones evaluadas, a excepción de la dimensión de Proactividad.

Séptimo. Existen las siguientes similitudes intergeneracionales respecto al "Grupo generacional Y" en siete dimensiones de las 18 evaluadas.

Octavo. Respecto a las diferencias intergeneracionales del “Grupo generacional Baby Boomer” y/o el “Grupo generacional X”, con el “Grupo generacional Y”, de las dimensiones de la Actitud de Satisfacción Laboral se presentan diferencias intergeneracionales en 15 dimensiones de las 18 evaluadas.



Sugerencias

Sugerencias para estudios posteriores.

Se recomienda tener en cuenta algunas variables demográficas que no fueron consideradas en el presente estudio, como el tiempo de servicio prestado en la organización, la presencia de hijos, el salario, el tipo de contrato, la condición (funcionario, empleado, obrero, etc.), y la posición que ocupan los colaboradores.

La revisión de la metodología aplicada para investigaciones empíricas de satisfacción laboral ponen de manifiesto que, dada la complejidad del fenómeno que se desea analizar se requiere del uso de otras técnicas de medición, a fin de reforzar la validez de los estudios, por lo que se sugiere a los profesionales interesados en profundizar este tipo de estudios, aplicar otros instrumentos adicionales, como entrevistas, dinámicas evaluativas, focus groups, entre otras técnicas, para poder obtener mayor información.

Las evaluaciones de satisfacción laboral por lo general varían de manera amplia y sistemática, estas variaciones ocurren entre el interior de países, y de organizaciones (rubro, tamaño), por lo que se sugiere emplear prioritariamente bibliografía que reúna características sociodemográficas similares a las de la muestra del estudio.

En términos prácticos, resultados como los aquí encontrados sugieren a los investigadores que deberían controlar sus estudios de satisfacción laboral también en función del grupo generacional de los encuestados, cuando deseen evaluar otras variables.

Por el tema tratado, especialmente por la variable de grupos generacionales, al emplear estudios similares o que por el contrario cuestionen los nuestros en la discusión del estudio, es sumamente importante indicar en qué país se efectuaron, ya que como se mencionó previamente se trata de una influencia socio-cultural, y por ello se sugiere especificar este dato.

Efectivamente, existe escasa literatura empírica sobre las diferencias generacionales, por esto empleamos estudios en donde se evaluaba la variable edad, y de acuerdo a nuestros rangos generacionales pudimos asociarlos a cada generación respectivamente. Se sugiere al emplear esta técnica, tener en cuenta el año en el que se efectuó el estudio y acorde a eso realizar el cálculo por edades para poder definir correctamente a qué grupo generacional se asignará, sin margen de error.

Ampliar este estudio abarcando también el ámbito familiar y social en las diferencias generacionales sería un aporte adicional y complementario a este estudio.

Por último, planteamos que se obtendrían resultados interesantes de replicar este estudio con un diseño metodológico transversal. En ese estudio se debería incluir sólo al grupo generacional “Y”, y al grupo generacional “X”, dado que los “Baby Boomer” ya estarían jubilados. Acorde a nuestros resultados, en el año 2013 se evaluó a integrantes del “Grupo generacional X”, en las edades de 31 a 48. Se sugiere, dentro de 9 años evaluar al “Grupo generacional Y”, quienes tendrán las mismas edades que el “X” en nuestros resultados. Al evaluarlos, se podrá comparar a estos grupos dentro de un mismo marco de edad, eliminando así los aportes negativos a nuestra investigación que indican que las diferencias se deben al desarrollo de madurez por la edad que cursa la muestra.

Sugerencias para las organizaciones.

Nuestra recomendación más importante, es elaborar un programa de satisfacción laboral con el objeto de concientizar a los agentes del marco organizacional sobre estas diferencias y también sobre las similitudes encontradas, y plantear la gestión de la diversidad generacional, cumpliendo así con el objetivo de minimizar este conflicto intergeneracional. Influyendo en la satisfacción de los colaboradores, en procesos organizacionales tales como: Reclutamiento y selección de personal, inducción al área y a

la posición, conformación de equipos, proceso de remuneración y compensación, selección de líderes, capacitación, desarrollo y motivación de personal, negociación laboral, retención de talentos, línea de carrera, entre otros.

Se sugiere también informar sobre los resultados a los agentes involucrados en la organización, ya sea a través de trifoliados, charlas, uso del periódico mural, comunicación interna, para posibles decisiones o cambios que se puedan realizar a partir de estos. Cabe mencionar que las encuestas de opinión de los colaboradores son consideradas como herramientas de cambio en las organizaciones, pudiendo emplear la técnica de “Análisis participativo de resultados de encuestas” (survey feedback análisis) en donde los colaboradores son retroalimentados y participan en el análisis de los resultados de los cuestionarios que ellos mismos respondieron, la cual es efectiva para impulsar procesos de cambio. Esto es especialmente cierto cuando esta técnica es acompañada de un proceso de identificación de objetivos a ejecutar y de la implementación de acciones concretas que llevan al logro de esos objetivos. French, Bell & Zawacki (2007).

Realizar una evaluación sobre el estilo de supervisión impartido en la organización, así como los mecanismos que utilizan para el manejo de personal (retroalimentación, refuerzos, etc.).

Realizar programas innovadores sobre técnicas de motivación, refuerzo, aprendizaje y comunicación efectiva, con el objeto de mejorar los niveles de satisfacción laboral.

Por último, este tipo de diagnósticos se debería efectuar por lo menos cada 2 años de tal forma que se puedan apreciar los cambios que se establezcan para bien de los colaboradores y de la organización.



Limitaciones

El muestreo por conveniencia hace que estos resultados no sean generalizables a todo tipo de organizaciones. Esta dificultad ocurre en otros países también ya que este tipo de muestras ha sido reportado como una de las de más frecuentes en el uso de la literatura internacional en el área de gestión de empresas. Zhilin, Xuehua & Chenting (2006).

Las limitaciones de este estudio provienen en parte de la bibliografía empleada en el marco teórico, ya que por la novedad del mismo y escasez de estudios con temas similares, se emplearon pocas investigaciones de la población laboral peruana.

La recopilación de las diferentes dimensiones propuestas por la bibliografía consultada, y el análisis de las diferencias entre las mismas a nivel intergeneracional, dificultó nuestra búsqueda de una escala que midiera la totalidad de estas dimensiones, por esta limitación nos vimos en la obligación de crear una escala que midiera las distintas dimensiones que evidencien mayores diferencias intergeneracionales, el instrumento requiere de un mayor desarrollo y análisis de sus propiedades psicométricas. Quizás la principal debilidad psicométrica sea el bajo coeficiente alfa encontrado en la dimensión de proactividad.

Los datos fueron recogidos mediante cuestionarios auto-administrados, quedando así la sinceridad de las respuestas a criterio de los profesionales. Sin embargo, estas limitaciones no invalidan los resultados para haber sido comparados con los obtenidos en investigaciones previas.

Referencias

- Acimed, H. (2004). Salud ocupacional: Nociones útiles para los profesionales de la información. La Habana, Cuba: Editorial UH.
- Acker, J. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73. Recuperado el 11 de mayo del 2014, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fcontent%2Fpdf%2F10.1023%2FB%3ACOMH.0000015218.12111.26.pdf&ei=GSKfVdOgCsfDggSLyaTQCw&usg=AFQjCNHl-MQEm85kiK1fiKgSRDlfGHio7Q&bvm=bv.97653015,bs.1,d.aWw>

Acuña, E. & Olavarrieta, S. (1993). Empresas Familiares: Características y su diversidad.

Revista Académica, 12, 23-51. Recuperado el 21 de abril del 2015, de

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci_arttext

Allen, C., Macalady A., Chenchouni, H., Bachelet, D., McDowell, N., Vennetier, M., ... &

Breshears, D. (2010). A global overview of drought and heat-induced tree mortality

reveals emerging climate change risks for forests. *Journal for Ecol Manag*, 259, 660–684.

Recuperado el 19 de julio del 2014, de

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S037811270900615X>

Alvarez, B. & Miles, D. (2006). Husband's housework time: Does wives' paid employment

make a difference?. *Revista de Investigaciones Económicas*, 30, 5-31. Recuperado el 17

de marzo del 2015, de <http://econpapers.repec.org/paper/vigwpaper/0402.htm>

Álvarez, D. (1996). *Satisfacción Laboral en docentes: Caso de la Universidad de Lima*.

(Tesis de maestría inédita). Universidad de Lima, Lima, Perú. Recuperado el 08 de agosto

del 2014, de

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffresno.ulima.edu.pe%2Fsf%255Csf_bdfde.nsf%2Fimage

[nes%2F5D1B6A59C0592748052573A1005C4983%2F%24file%2F03alvarez10.pdf&ei=DyGfVYGkI8bYgwSepYP4CQ&usg=AFQjCNEcdBso_4ZGa6vsKmrE18zHIKfWpA](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffresno.ulima.edu.pe%2Fsf%255Csf_bdfde.nsf%2Fimage)

[DyGfVYGkI8bYgwSepYP4CQ&usg=AFQjCNEcdBso_4ZGa6vsKmrE18zHIKfWpA](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffresno.ulima.edu.pe%2Fsf%255Csf_bdfde.nsf%2Fimage)

Álvarez, D., Bolaños, M., Campos, M., Cerveleyn, J., Eddowes, J. & Ramírez, L. (1994).

Satisfacción Laboral en un grupo de trabajadores de una empresa pública. *Revista*

Cuadernos de Psicología, 2, 77-134. Recuperado el 14 de abril del 2015, de
http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F4593%2FALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf%3Fsequence%3D1&ei=vyCfVdL5MoidNq2ygpgK&usg=AFQjCNHil6q1VUfxjQbVTS1UsLBWnGi6w

Argyle, M. (1987). *The psychology of happiness*. London: Editorial Methuen

Arnold, H. & Feldman, D. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350 - 360. Recuperado el 04 de setiembre del 2014, de

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdoi.apa.org%2Fjournals%2Fapl%2F67%2F3%2F350.pdf&ei=gyCfVd5miqc2_JaDgAk&usg=AFQjCNF-jdcXSA_GJQyPrzAMrB6aM8Xacg

Arnold, J., Robertson, I., Cooper, C. (1991). *Work psychology understanding human behavior in the work place*. EEUU: Editorial Pitman Publishing.

Artacho Ruíz, C., Sanchez Cañizares, S. & Fuentes García, F. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: Aplicación en el Sector Servicios*. (Tesis Doctoral).

Universidad de Córdoba, Córdoba, Argentina. Recuperado el 11 de abril del 2014, de
<http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/431>

Aryee, S., Srinivas, E. & Tan, H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 132-146. Recuperado el 13 de marzo del 2015, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCA>

QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ncbi.nlm.nih.gov%2Fpubmed%2F15641894&ei=ESCfVbmWK8u_ggTgyr2QCg&usg=AFQjCNHeTI6oWG9AxFcXAUKRQc-PPR2uMw

Bailey, C. & Fletcher, C. (2002). The impact of multiple source feedback on management development: Findings from a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 3-867. Recuperado el 03 de marzo del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fonlinelibrary.wiley.com%2Fdoi%2F10.1002%2Fjob.167%2Fpdf&ei=oRfVaCKM5KHgWSFgoHICg&usg=AFQjCNEFPc60PaJPukvW3JHBjhEI22HZ6g&bvm=bv.97653015,bs.1,d.aWw>

Beehr, T., Ivanitskaya, L., Hansen, C., Erofev, D. & Gudanski, D. (2001). Evaluation of 360 Degree feedback ratings: Relationships with each other and with performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 775-788. Recuperado el 22 de abril del 2014, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fonlinelibrary.wiley.com%2Fdoi%2F10.1002%2Fjob.113%2Fabstract&ei=Qx-fVdPXL9DYggSGr72QCg&usg=AFQjCNGV1AnR7DTYgBA6eTXVx3kXZh0XhA>

Berkowitz, L. (1972). *Social norms, feelings, and other factors affecting helping and altruism*. New York: Editorial Berkowitz: Academic Press.

Bilgic, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. *Journal of Psychology*, 132 (1), 549- 557. Recuperado el 14 de mayo del 2015, de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223989809599287>

Black, A. (2010). GenY: Who they are and How they learn. *Educational Horizons*, 88(2), 92-101. Recuperado el 11 de abril del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0>

QFjAA&url=http%3A%2F%2Ffiles.eric.ed.gov%2Ffulltext%2FEJ872487.pdf&ei=rxyfVda3NoKqggSKtongCQ&usg=AFQjCNGYF3mORchjYyr77KIhA4xFOZd20A

Blackburn, R. & Rosen, B. (1993). Total quality and human resources management: Lessons learned from Baldrige Award - Winning Companies. *Academy of Management Executive*, 7(3), 49 - 66. Recuperado el 02 de mayo del 2014, de <http://www.jstor.org/stable/4165135>

Blanchflower, D. & Oswald A. (1999). *Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction*. (Tesis para maestría inédita). University of Warwick, UK. Recuperado el 15 de mayo del 215, de <http://www.dartmouth.edu/~blnchflr/papers/JobSat.pdf>

Blau, G. (1994). Developing and testing a taxonomy of lateness behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 959-970. Recuperado el 23 de mayo del 2014, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2Fjournals%2Fap1%2F79%2F6%2F959.pdf&ei=ExyfVYbgNIqnNvyWg4AJ&usg=AFQjCNHCeex5nz9Yu6Zv4s7c5GdKXBN81g>

Blum, M. & Russ, J. (1942). A study of Employee Attitudes Towards Various Incentives. *Personnel*, 19, 438-444. Recuperado el 11 de abril del 2013, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CD0QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.yourarticlelibrary.com%2Findustrial-psychology%2Fstudies-ontheresearchofincentives%2F46413%2F&ei=xRufVbOqL4irNtvUmZAK&usg=AFQjCNHRQnhaqUPPzOTBBvYTVSXdhYUErQ>

Blum, M. & Naylor, J. (1988). *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundations*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

Recuperado el 12 de mayo del 2015, de

http://www.researchgate.net/publication/232587876_Review_of_Industrial_Psychology_Its_Theoretical_and_Social_Foundations

Blum, M. & Naylor, J. (1990). *Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. (2da ed.). México: Editorial Trillas.

Bravo, M. (1992). *La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios: Elaboración de un instrumento de evolución*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Valencia, Valencia, España. Recuperado el 21 de junio del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEAQFjAE&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F4593%2FALFAROLEYTONMEZASAENZSATISFACCIONLABORAL.pdf%3Fsequence%3D1&ei=OBuFVdvWGcWfNr6IgKAM&usg=AFQjCNHil6q1VUfxjQbVTS1UsLBWnGi6w>

Brush, D., Moch, M. & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Behaviour*, 8, 139. Recuperado el 11 de enero del 2015, de <http://www.researchgate.net/publication/229795248Individualdemographicdifferencesandjobsatisfaction>

Calhoun, W. & Ulrich, D. (1995). *Rápido aprendizaje*. Wilmington: Editorial Delawere.

Carrillo, C., Solano, C., Martínez, M., Gómez, C. (2013). Influencia del género y edad: Satisfacción laboral de profesionales sanitarios. *Revista Latino-Am. Enfermagem*, 15, 29. Recuperado el 12 de octubre del 2013, de

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fpdf%2Frlae%2Fv21n6%2Fes_0104-

1169-rlae-21-06-01314.pdf&ei=nBmfVayIA8eXgwTOy5XwCg&usg=AFQjCNEh-0OsfZ6K1vSxjC-4Vr1Z2MyDRw&bvm=bv.97653015,bs.1,d.aWw

Chiang, M., Méndez, G. & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la Satisfacción Laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 19(2), 23-21. Recuperado el 20 de setiembre del 2014, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ubiobio.cl%2Fmiweb%2Fwebfile%2Fmedia%2F194%2Fv%2Fv192%2Fchiang_et_altheoria_192.pdf&ei=UxmfVZOMKNSzyAS78ZvYDQ&usg=AFQjCNHPsKc3CW2CYGoYDmZgPOwJaPfGcg

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma Ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana editores.

Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Journal of Labour Economics*, 4, 341-372. Recuperado el 19 de setiembre del 2014, de <https://ideas.repec.org/a/eee/labeco/v4y1997i4p341-372.html>

Clark, A. (1998). Measures of job satisfaction: What makes a good job? Evidence from OECD countries. *Journal of Labour Market and Social Policy Occasioal Papers*, 2, 30-34. Recuperado el 13 de abril del 2015, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.oecdilibrary.org%2Fmeasuresofjobsatisfaction_5lgsjhvj7sf3.pdf%3FitemId%3D%2Fcontent%2Fworkingpaper%2F670570634774&ei=mhifVdSNClivyQTblqqABA&usg=AFQjCNF8M9YFnhqT9m1GNcDpWSf3y_hiOA

Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69, 57-81. Recuperado el 02 de febrero del

2014, de

http://www.researchgate.net/publication/4834487_Is_job_satisfaction_Ushaped_in_age

Cleeg, C. (1983). Psychology of employee lateness, absence and turnover: A

methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 69, 57-

81. Recuperado el 15 de mayo del 2015, de

<http://connection.ebscohost.com/c/articles/5111529/psychology-employee-lateness-absence-turnover-methodological-critique-empirical-study>

Comm, C. & Mathaisel, D. (2000). Assessing employee satisfaction in service firms: A example in higher education. *Journal of Business and Economic Studies*, 6, 43 – 53.

Recuperado el 12 de junio del 2015, de

<http://connection.ebscohost.com/c/articles/3194911/assessing-employee-satisfaction-service-firms-example-higher-education>

Crites, J. (1969). *Vocational psychology: The study of vocational behavior and development*. Nueva York: McGraw-Hill.

Cuervo, A. (1993). La calidad de vida: Juicios de satisfacción y felicidad como indicadores actitudinales de bienestar. *Revista de Psicología Social*. 8, 101-110. Recuperado el 21 de setiembre del 2014, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialognet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F111782.pdf&ei=hRefVcbpC8qkyASeopWoCA&usg=AFQjCNF7JRQArYboWQwsEYae6oXy5PwA&bvm=bv.97653015,d.aWw>

De La Morena, A. (2011). Diferencias Generacionales: Estudio México- Deloitte. *Revista los recursos humanos*, 26, 56-64. Recuperado el 21 de julio del 2013, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4>

QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.deloitte.com.mx%2Fdocuments%2FBoletinFactorC
hina%2Fmx(es-
mx)Diferencias_generacionales_MX.pdf&ei=UxefVZ7xCsuuyAT88bTQBg&usg=AFQj
CNGUPOIfnl9k4JluWSQKK4HiNEDZGg&bvm=bv.97653015,d.aWw

Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157. Recuperado el 12 de febrero del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%252FBF01207052&ei=JBefVfTcN9ahyASu35QCQ&usg=AFQjCNFLpl6agmnIW1yQX18m4KuvbEDDfQ&bvm=bv.97653015,d.aWw>

Dytchwald, K., Erickson, T. & Morison, R. (2006). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Edwards, J. & Rothbard, N. (2000). Mechanism linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management*. 25, 178-199. Recuperado el 12 de octubre del 2013, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCoQFjAB&url=http%3A%2F%2Famr.aom.org%2Fcontent%2F25%2F1%2F178.abstract&ei=7xafVa7pLc6SyAS6wKNA&usg=AFQjCNFwznxdpDrQgXQVOIOWEBE5TUQKvw>

Ellemers, N., De Gilder, D. & Haslam, A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478. Recuperado el 21 de octubre del 2014, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdare.ubvu.vu.nl%2Fbitstream%2Fhandle%2F1871%2F17>

293%2FEllemers_Academy%3Fsequence%3D2&ei=yhafVZafHoK1yASzsoSgBA&usg=AFQjCNEzYGx2YGbF_iwWyyUh1N-wUk9qGg&bvm=bv.97653015,d.aWw

Feierntag, H. (1993). Younger employees need extra encouragement, guidance. *Hotel and Motel Management*, 208 (20), 14-15. Recuperado el 02 de julio del 2013, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fconnection.ebscohost.com%2Fc%2Farticles%2F9409062742%2Fyoungeremployeesneedextraencouragementguidance&ei=kBafVYDBNYa3yQTt5qPwAw&usg=AFQjCNG5fP2q3ezc0-q-NNy7jauRkDbU9w&bvm=bv.97653015,d.aWw>

Fernández, M., Villagrasa, J., Gamo, M., Vázquez, J., Cruz, E., Aguirre, M. & Andradás, V. (1995). Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Revista Española de Salud Pública*, 69(6), 487-497. Recuperado el 21 de abril del 2015, de http://www.msssi.gob.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_cdrom/VOL69/69_6_487.pdf

Fields, B. Wilder, S. Bunch, J. & Newbold, R. (2008). *Millennial Leaders*. Buffalo Grove, IL. Writers of the Round Table Press, 13, 34-42. Recuperado el 22 de mayo del 2015, de <http://tinyjump.com/millennial-leaders-success-stories-from-todays-most-brilliant-generation-y-leaders-book-review/>

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Reading, MA: Addison-Wesley, 22, 10-56. Recuperado el 22 de mayo del 2015, de <http://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html>

Fletcher, C. & Baldry, C. (2000). A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback. *Journal of Occupational and Organizational*

- Psychology*, 73, 303-319. Recuperado el 15 de abril del 2015, de http://www.researchgate.net/publication/229923661_A_study_of_individual_differences_and_selfawareness_in_the_context_of_multisource_feedback
- French, W., Bell, C., Zawacki, R. (2007). *Desarrollo organizacional, transformación y administración efectiva del cambio*. (6ta Ed.). México: McGraw-Hill.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). *Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century*. Greenwich: Editorial Staw & Sutton.
- Frey, B. & Stutzer, A. (2002). What can economists learn from happiness research?. *Journal of Economic Literature*, 40:2, 402-35. Recuperado el 28 de setiembre del 2013, de <https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/002205102320161320>
- Frone, M.R. & Major, B. (1988). Communication quality and job satisfaction among managerial nurses. *Group Organization Studies*, 13(3), 332-347. Recuperado el 02 de abril del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fgom.sagepub.com%2Fcontent%2F13%2F3%2F332.full.pdf&ei=NxWfVfXUD8WjyATVqIXoDw&usg=AFQjCNF3Dqhf69AR2d4F4nR2Rdx1uzyo0Q>
- Galaz-Fontes, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública*. México: ANUIES.
- Gamero, C. (2003). *Análisis Económico de la Satisfacción Laboral*. (Tesis Doctoral), Universidad de Málaga, Málaga, España. Recuperado el 20 de julio del 2014, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/cgb/>

García, D. (2011). *Estudio de la motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa torre en edificación a través de un método cualitativo: Taller de dirección y gestión de recursos humanos en edificación*. (Tesis de Pregrado), Escuela Superior de Ingeniería de edificación, Valencia, España. Recuperado el 12 de febrero del 2015, de <https://riunet.upv.es/handle/10251/13547>

Gibson, R. (1996). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de la Universidad de Granada*, 98, 65, 72. Recuperado el 31 de mayo del 2013, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ugr.es%2F~recfpro%2Frev61COL5.pdf&ei=FBKfVYvgAs6pyASh5a_ADQ&usg=AFQjCNFYhy-4wwdfowkBnXcFotkin2S0Jg

Goldsmith, E. (1989). *Work and Family. Theory, research and applications*. Newbury Park: Sage Publications, 45, 90. Recuperado el 09 de setiembre del 2013, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.barnesandnoble.com%2Fw%2Fwork-and-family-elizabeth-goldsmith%2F1112326158%3Fean%3D9780803936249&ei=5RGfVY6yMpP-yQT9r5L4Aw&usg=AFQjCNF-U6zO3xrW_W8bUZQ6efoYAUwA8w

Gomez Limaymanta, C., Incio Pasache, O. & O'Donnell Velásquez, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: Un caso en estudio*. (Tesis de maestría inédita), Pontificia Universidad Católica. Lima, Perú. Recuperado el 17 de noviembre del 2014, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fhandle%2F123456789%2F4552&ei=phGfVbukEteWyQSSv7e4BA&usg=AFQjCNE1OJ-qalKOEHATPc4WIMH33dDsVg>

- González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Gordillo, M. (1988). La satisfacción profesional del profesorado: Consecuencias para la orientación educativa. En VILLA, A. (Coord.) *Perspectivas y problemas de la función docente*. *Revista: Congreso Mundial Vasco*, 18, 259-266. Recuperado el 01 de marzo del 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1341842>
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438-448. Recuperado el 03 de mayo del 2014, de http://www.jstor.org/stable/258284?seq=1#page_scan_tab_contents
- Griffin, R., Bateman, T. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. En C.L. Cooper y I. Robertson (Eds.). *International review Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley and sons.
- Gruenfield, L. (1962). Estudio de motivación de supervisores industriales. *Revista Psicología Personal*, 15, 303-314. Recuperado el 13 de junio del 2013, de <http://es.scribd.com/doc/56734826/Proyecto-de-Tesis-Motivacion-y-Clima-Organizacional#scribd>
- Grzywacz, J. & Butler, A. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 97-109. Recuperado el 28 de marzo del 2014, de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15826221>
- Guerrero, E. (2005). *La Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos de una universidad no estatal de acuerdo a la escala Satisfacción Laboral SL-SPC* (Tesis de maestría inédita), Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Recuperado el 01 de junio del 2015, de

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F4593%2FALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf%3Fsequence%3D1&ei=AxCfVbawEMmpyAS8wKPQAw&usg=AFQjCNHil6q1-VUfxjQbVTS1UsLBWnGi6w

Guest, D. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38. Recuperado el 23 de julio del 2013, de [https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/en/publications/communicating-the-psychological-contract-an-employer-perspective\(9d2e8254-cbd2-484a-b60f-4f7327a1ebc9\)/export.html](https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/en/publications/communicating-the-psychological-contract-an-employer-perspective(9d2e8254-cbd2-484a-b60f-4f7327a1ebc9)/export.html)

Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. Recuperado el 01 de noviembre del 2013, de http://www.researchgate.net/publication/232463067_Development_of_the_Job_Diagnostic_Survey

Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York: Libra Publishers.

Haslam, S., Jetten, J., O'Brien, A. & Jacobs, E. (2004). Social identity, social influence and reactions to potentially stressful tasks: Support for the self-categorization model of stress. *Stress y Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 20, 3-9. Recuperado el 21 de marzo del 2015, de http://www.researchgate.net/publication/43502954_Social_identity_social_influence_and_reactions_to_potentially_stressful_tasks_Support_for_the_self-categorization_model_of_stress

Haworth, J. & Veal, A. (2004). *Work and Leisure*. London: Routledge.

- Hegney, D., Plank, A. & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, 271–281.
Recuperado el 12 de abril del 2015, de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16629841>
- Herrera, C. (2011). *Turbulencia Generacional*. (Tesis para maestría inédita). Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 02 de febrero del 2014, de <http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/NotaHerrera-Nov1-1.pdf>
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1993). *Management of organization behavior utilizing human resources*. (8th. ed.). England: Prentice-Hall.
- Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 147-170. Recuperado el 22 de marzo del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tandfonline.com%2Fdoi%2Fpdf%2F10.1080%2F13594320344000057&ei=mg6fVZvIOpKZyATggoqwBQ&usg=AFQjCNFUVmJhmElsu9TzqgDQK4B3IzdRPQ>
- Janson, P. & Martin J. (1982). Job satisfaction and age: A test of two views. *Social Forces*, 60, 1089-1102. Recuperado el 03 de marzo del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.jstor.org%2Fstable%2F2577879&ei=eg6fVYjrBoamyATqlruAAQ&usg=AFQjCNErZ09XK30ILNv5X63ftH5oXsQf6w>
- Johnson, J. (2000). Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate. *Public Personnel Management*, 29, 119-128.
Recuperado el 28 de junio del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCA>

QFjAA&url=http%3A%2F%2Fppm.sagepub.com%2Fcontent%2F29%2F1%2F119.full.pdf&ei=Rw6fVabHEM6GyAS3-

bl4&usg=AFQjCNHqwKYntCWF6l0DiCdFW7n6M1Caiw

Judge, T. & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship

between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational*

Psychology, 67, 101-107. Recuperado el 12 de junio del 2014, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCA>

QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.timothy-

judge.com%2FJudge%2520%26%2520Watanaba%25201994.pdf&ei=4w2fVYrrDIOYy

QStk4VY&usg=AFQjCNGQYdZuqglbSh1Fc7S6QL_ncjF5Cg

Kahn, R. (1973). The work module: A tonic for lunchpail lassitude. *Journal Psychology*

Today, 73, 94. Recuperado el 21 de mayo del 2014, de

<https://books.google.com.pe/books?id=Jy5o->

L9wKdMC&pg=PA459&lpg=PA459&dq=The+work+module:+A+tonic+for+lunchpail+

lassitud&source=bl&ots=DHg6oC_Plq&sig=EzCqG4VreC8-

kKglIRKb47gxan9M&hl=es-

419&sa=X&ei=sQ2fVbKeBoauyQTpzjE&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q=The%2

0work%20module%3A%20A%20tonic%20for%20lunchpail%20lassitud&f=false

Kaiser, L. (2004). Job satisfaction: A comparison of standard, non-standard and self-

employment patterns across Europe with special note to the gender/job satisfaction

paradox. *Journal EPAG Working Papers*, 27, 15-26. Recuperado el 02 de enero del 2014,

de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4>

QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.diw.de%2Fdocuments%2Fpublikationen%2F73%2

Fdiw_01.c.43898.de%2Fdp537.pdf&ei=Dw2fVZmCoYyQTM8p2oAQ&usg=AFQjCNFz
_T6pJ6kchREJpXOfmKJqyBx8gQ

Kalleberg, A. & Loscocco, K. (1983). Aging, values and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Journal*, 48, 78. Recuperado el 12 de abril del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.jstor.org%2Fstable%2F2095146&ei=YgufVY7sN9ahyASu35-QCQ&usg=AFQjCNFau8OSySrW7D0yc0YStC4vfCrzKQ>

Keon, T. & McDonald, B. (1982). Job satisfaction and life satisfaction: An empirical evaluation of their interrelationship. *Journal of Human Relations*, 35, 167 - 180. Recuperado el 21 de setiembre del 2013, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhum.sagepub.com%2Fcontent%2F35%2F3%2F167.refs&ei=QQufVdbGBMyWygTt27qgBA&usg=AFQjCNEF6Y7yU0SsV4cO9LoG4L1c0CoDMg>

Kupperschmidt, B. (2008). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76. Recuperado el 12 de agosto del 2013, de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11183655>

Lam, T., Zhang, H. & Baum, T. (2001). An investigation of employees. Job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22, 157 -165. Recuperado el 21 de julio del 2013, de <http://strathprints.strath.ac.uk/4078/>

Lancaster, L. & Stillman, D. (2002). *When generations collide*. New York: Harper Business.

- Lapierre, L. & Allen, T. (2006). Work-supportive family, family.-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (2), 169-181. Recuperado el 01 de setiembre del 2014, de http://www.researchgate.net/publication/7131254_Work-supportive_family_family-supportive_supervision_use_of_organizational_benefits_and_problem-focused_coping_implications_for_work-family_conflict_and_employee_well-being
- Lawler, E. & Porter, L. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Journal of Industrial Relations*, 7, 1-25. Recuperado el 12 de marzo del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fonlinelibrary.wiley.com%2Fdoi%2F10.1111%2Fj.1468-232X.1967.tb01060.x%2Fpdf&ei=VwqfVbeQCoX5yQS71pvYDw&usg=AFQjCNFAFX5ydcqRV92YnezkJ8iLG9bYGQ>
- Lee, T. (1988). How job satisfaction leads to turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2, 263-271. Recuperado el 21 de junio del 2015, de <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF01014043>
- Leppeanen, R. & Olkinuora, M. (1987). Psychological stress experienced by health care personnel. *Scandinavian Journal of Environmental Health*, 13, 1-7. Recuperado el 02 de mayo del 2014, de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3554496>
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Revista Psicología del trabajo: La actividad laboral en su contexto*, 7, 3-31. Recuperado el 21 de junio del 2014, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEsQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.timothy-judge.com%2FJob%2520Satisfaction%2520and%2520Subjective%2520Well-Being->

Judge%2520%26%2520Klinger.pdf&ei=0gmfVYuaGc2nyASR04XoAw&usg=AFQjCN
EGM7FIMBVQq6PgskL2ioRs9xnX1Q&bvm=bv.97653015,d.aWw

Long, A. (2005). Happily ever after? A study of job satisfaction in Australia. *The Economic Journal*, 81, 303-321. Recuperado el 21 de abril del 2015, de

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDIQFjAC&url=http%3A%2F%2Fprints.ulster.ac.uk%2F9059%2F1%2FWorld_Job_Satisfaction_intjm.doc&ei=lAmfVYyXHoadygTtt6S4Bw&usg=AFQjCNF3pAJHFith8uY99SAZYjcZnOSfpw&bvm=bv.97653015,d.aWw

Lowe, G., Schellenberg, G. & Shannon, H. (2003). Correlates of employees perceptions of a healthy work environment. *American Journal of Health Promotion*. 2, 390-399.

Recuperado el 21 de mayo del 2014, de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12858619>

Lucas Marín, L. (1981). Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander. *Revista: REIS*, 13, 99-100. Recuperado el 23 de junio del 2015, de

<http://www.reis.cis.es/REIS/jsp/REIS.jsp?opcion=articulo&ktitulo=65&autor=ANTONIO+LUCAS+MAR%CDN>

Luthans, E. & Thomas, L. (1989). The relationship between age and job satisfaction:

Curvilinear results from an empirical study- a research note. *Personnel Review*, 18, 23 - 26. Recuperado el 03 de marzo del 2014, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.emeraldinsight.com%2Fdoi%2Fabs%2F10.1108%2F00483488910133350&ei=DwmfVcDzLpCnyASY2aK4AQ&usg=AFQjCNFbxtxullQJB-EBhWbWIqtWdwKXdQ&bvm=bv.97653015,d.aWw>

- MacKenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. Recuperado el 24 de mayo del 2014, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fsites.harvard.edu%2Ffs%2Fdocs%2Ficb.topic1392661.files%2FPodsakoffMacKenzieLeePodsakoff2003.pdf&ei=7AifVe-mJ42CyQT_0q3YDw&usg=AFQjCNEQPCmar84bDuv1eH-pyH3u_Bmevw
- Mael, F. & Ashforth, B. (2001). Identifications in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 31, 197-222. Recuperado el 03 de setiembre del 2013, de http://www.researchgate.net/publication/230296835_Identification_in_Work_War_Sports_and_Religion_Contrasting_the_Benefits_and_Risks
- Mamani, H. (2008). *Análisis de los factores motores y de higiene de la satisfacción laboral en docentes del Instituto Superior Tecnológico Público “María Rosario Araoz Pinto” de Lima Metropolitana*. (Tesis de maestría inédita), Universidad de Lima, Lima, Perú. Recuperado el 05 de junio del 2015, de <http://catalogo.ulima.edu.pe/pages/16/118619.html>
- Manpower (2010). *Calidad Laboral*. Barcelona, España: Instituto de Recerca en Economía Aplicada (IREA).
- Marenco, S. & Peñaloza, A. (2011). El ADN de su organización capital humano: Diferencias generacionales: Comprometiendo a todas las generaciones en el entorno laboral. *American Journal Of Psychiatry*, 163(4), 740-742. Recuperado el 08 de junio del 2015, de http://d3hxehev63wjv.cloudfront.net/book/el-adn-del-liderazgo_1j71t7.pdf

- Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.24, 1576-5962. Recuperado el 12 de agosto el 2014, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Farticulo.oa%3Fid%3D231316494002&ei=LAifVaaKOIqeyQTghZOgBQ&usg=AFQjCNFzUktP0zFRwVpfbSwSvok1ovNdQg&bvm=bv.97653015,d.aWw>
- Martin, C. & Tulgan, B. (2001). *Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*. Amherst, Massachusetts: HRD PRESS, INC.
- Melía, J. & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en los contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. *Revista Psicogémas*, 3(1), 59-74. Recuperado el 12 de abril del 2015, de http://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF
- Merino, M. & Díaz, A. (2014). *El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas en Lambayeque*. (Tesis Licenciatura). Universidad Señor de Sipán, Lambayeque, Perú. Recuperado el 12 de abril del 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710495>
- Mikuli, I. (2008). *Construcción y adaptación de pruebas psicológicas*. (Tesis maestría inédita). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Moré, L., Carmenate, V. & Junco, C. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. *Estudio de casos en el MITRANS. Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(2), 55. Recuperado el 07 de marzo del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC0>

QFjAC&url=http%3A%2F%2Fconnection.ebscohost.com%2Fc%2Farticles%2F2119224
1%2Ffla-satisfacci-n-laboral-y-el-empleo-de-herramientas-de-direcci-n-en-el-
perfeccionamiento-empresarial-estudio-de-casos-en-el-
mitrans&ei=GgWfVYXqHISsyAT63ovwAw&usg=AFQjCNHtL2idxzy3trEVdOKl6tm1
ZUds_w

Morse, N. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. (Tesis para maestría inédita).

Unniversity of Michigan, Michigan. Recuperado el 12 de setiembre del 2014, de
<http://www.worldcat.org/title/satisfactions-in-the-white-collar-job/oclc/779981>

Myers, D. (2005). *Psicología social*. (8a ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Navidi, W. (2006). *Estadística para ingenieros y científicos*. España: McGraw-Hill
Interamericana de España S.L.

Newton, T. & Keenan, T. (1991). Further analysis of the dispositional argument in
organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 5, 10- 23. Recuperado el 21 de
mayo del 2014, de
http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2Fjournals%2Fapl%2F76%2F6%2F781.pdf&ei=jQSfVb_FC5OYyQTJ14XQBw&usg=AFQjCNHV69icihRCqY1het-wPCQ75wQTRg

Nikolaou, A. Theodossiou, I. & Vasileiou E. (2005). Does job security increase job
satisfaction? A study of the European experience. *Journal of 2nd World Conference
SOLE / EALE, European Association of Labour Economists*, San Fscó. Recuperado el 21
de enero del 2015, de
[http://www.researchgate.net/publication/27382841_Does_Job_Security_Increase_Job_Sat
isfaction_A_Study_of_the_European_Experience](http://www.researchgate.net/publication/27382841_Does_Job_Security_Increase_Job_Satisfaction_A_Study_of_the_European_Experience)

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.

O'Driscoll, M. (1996). The interface between job and off-job roles: enhancement and conflict. En Cooper, C. y Robertson, I. (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley.

Ogg, J.& Bonvalet, C. (2006). The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945 – 1954: a European perspective. *Cultures of Consumption Research Programme*. 12, 23.
Recuperado el 08 de julio del 2014, de <http://youngfoundation.org/publications/the-baby-boomer-generation-and-the-birth-cohort-of-1945-1954-a-european-perspective/>

Ordenes, D. (2004). Prevalencia de Burnout en trabajadores del hospital Roberto del Río. *Rev. chil. pediatr.*, 75(5), 449-454. Recuperado el 03 de setiembre del 2014, de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0370-41062004000500006&script=sci_arttext

Organ, D. y Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal predictor of organizational behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. Recuperado el 12 de marzo del 2014, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fonlinelibrary.wiley.com%2Fdoi%2F10.1111%2Fj.1744-6570.1995.tb01781.x%2Fpdf&ei=zQOfVZiOFoawyAS3lJfACw&usg=AFQjCNFRSgqzFqH5uF74Spl0MtBKZSXlIQ>

Ortiz, P. & Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Periódicos Electrónicos*. 13, 89-95. Recuperado el 06 de junio del 2015, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fpepsic.bvsalud.org%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci_artte

xt%26pid%3DS1870350X2008000200017&ei=ewOfVYC1OsLyAT48ICABA&usg=AFQjCNGLz47WOPCDSff3yIB3W_x0X741Q&bvm=bv.97653015,d.aWw

Oskamp, S. (1977). *Attitudes and opinions*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Osterlind, cit. por Mikuli (2008). *Construcción y adaptación de pruebas psicológicas*.

Universidad de Buenos Aires: HME.

Ovejero, A. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 101-121.

Recuperado el 12 de abril del 2015, de

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F2313%2F231317045005.pdf&ei=TwOfVf-9F4SOyATJ7Z34DA&usg=AFQjCNGAcNhnqzEnxfZ045fiEtnXxva_5Q

Padrón, M. (1994). *Satisfacción profesional del profesorado*. (Tesis Doctoral), Universidad de La Laguna, España. Recuperado el 14 de marzo del 2015, de

<http://www.efdeportes.com/efd103/satisfaccion-profesional.htm>

Palma, S. (2005). *Escala de satisfacción laboral (SL-SPC): Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN E.I.R.L.

Parasuraman, S. & Simmers A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 5-551.

Recuperado el 22 de mayo del 2015, de

http://www.researchgate.net/publication/229732044_Type_of_employment_workfamily_conflict_and_wellbeing_a_comparative_study

Peiró, J. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid, España: UNED.

Peiró, J., González, V., Bravo, M. & Zurriaga, R. (1995). *Evaluación de la satisfacción laboral: Ansiedad y estrés*. Valencia, España: HIE.

Pozo, M., Morillejo, E., Hernández, P. & Martos, M. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: El valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 247-264. Recuperado el 23 de mayo del 2014, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.infocop.es%2Fview_article.asp%3Fid%3D661&ei=bQKfVY3GB5KsyAT5s474CA&usg=AFQjCNHh9nv6kqbFRO51wnBWSW8abF39yg&bvm=bv.97653015,d.aWw

Pumares-Fernández, P., García, A. & Asensio, A. (2006). La movilidad laboral y geográfica de la población extranjera en España. *Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (OPIM)*, 45. 78. Recuperado el 14 de abril del 2014, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CB4QFjAB&url=http%3A%2F%2Fextranjeros.empleo.gob.es%2Fes%2FObservatorioPermanenteInmigracion%2FPublicaciones%2Ffichas%2Farchivos%2Fmovilidad_laboral.pdf&ei=EQKfVZ3GC4-0yAT0w5GoCw&usg=AFQjCNF8Aqbjmj2Pkiby31K19t9OrRzE8A&bvm=bv.97653015,d.aWw

Quinn, R., Staines, G. & McCullough, M. (1974). *Job satisfaction: Is there a trend?*. Washington: U. S. Department of Labor.

Raineri A. (2007). Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: similitud con culturas individualistas. *Estudios de Administración*, 14, 1-42. Recuperado el 12 de junio del 2014, de http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection_files/E_A_2007_Vol14_N2_Raineri.pdf

- Repetti, R. (1987). Individual and common components of the social environment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 710-720. Recuperado el 02 de mayo del 2014, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ncbi.nlm.nih.gov%2Fpubmed%2F3572734&ei=BgGfVZ_2NYOlyASw8quoBg&usg=AFQjCNGty9kiki-A3OcsxSFZtGG9rehwTg
- Ritter, J. & Anker, R. (2002). Good jobs, bad jobs: Workers evaluations in five countries. *International Labour Review*, 141, 337-358. Recuperado el 21 de mayo del 2015, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hhh.umn.edu%2Fpeople%2Fjritter%2Fpdf%2Fgoodjobs_badjobs.pdf&ei=zQCfVaPsJcWzyATxmoWYBw&usg=AFQjCNEzdcWjPoTOx49pJsvLUe_reTWx9g
- Rivas, M. & López, M. (2012). *Psicología social y de las organizaciones*. (2da Ed.). Madrid, España: Editorial Centro Documentación de Estudios y Oposiciones.
- Robin, R. (2002). *Condicionantes socio-laborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional de Extremadura*. (Tesis doctoral), Universidad de Extremadura, Badajoz, España. Recuperado el 09 de marzo del 2015, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Ftesis%2F217.pdf&ei=dwCfVYqDAsT2yQSD4ofADg&usg=AFQjCNFfleAWlnXNAM_j0AIxkCsUgp34OQ
- Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. (8va ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rojas, M., Zapata, J. & Grisales, H. (2009). Síndrome de burnout y satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 27(2), 198-210. Recuperado el 13 de mayo del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Faprendeenlinea.udea.edu.co%2Fvistas%2Findex.php%2Ffnsp%2Farticle%2Fview%2F924&ei=JgCfVaL9NsKAygTwyb3oCA&usg=AFQjCNEZFdlpqJJEyp4XqwEYUt3AvPWCPQ>
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes, and values: A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salancik, G. & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes: Administrative science quarterly. *Journal of job resources*. 23, 132. Recuperado el 21 de setiembre del 2014, de <http://eric.ed.gov/?id=EJ167791>
- Salanova, M., Prieto, F. & Peiró, J. (1993). *El significado del trabajo: Una revisión de la literatura*. Valencia, España: Nau Llibres.
- Salinas, C., Laguna, J. & Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Revista en Salud Publica*, 36. 22-29. Recuperado el 03 de mayo del 2015, de <http://bvs.insp.mx/rsp/articulos/articulo.php?id=001352>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. (3ra ed.). México: Prentice Hill.
- Sánchez, S., Fuentes, F. & Artacho, C. (2007). La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: Una aplicación empírica mediante modelos logit y probit. *Cuadernos*

de Gestión, 7, 55-67. Recuperado el 11 de febrero del 2014, de

<http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/7788>

Sanz de Galdeano, A. (2001). Gender differences in job satisfaction and labour market participation: UK evidence from propensity score. *EALE Annual Conference*, 13, 13-16.

Recuperado el 02 de julio del 2013, de

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.181.554>

Schellenberg, J. (1993). *Divine Hiddenness and Human*. (Tesis para Maestría). Cornell

University, Ithaca, Estados Unidos. Recuperado el 02 de enero del 2013, de

http://www.jlschellenberg.com/uploads/8/5/6/1/8561683/divine_hiddenness_and_human_philosophy.pdf

Schwarzer, R. (1992). *Self-efficacy: Thought control of action*. Washington, DC:

Hemisphere.

Seashore, S. (1974). Job satisfaction as an indicator of the quality of employment. *Social*

indicators research, 1(2), 135 - 168. Recuperado el 02 de mayo del 2014, de

http://www.researchgate.net/publication/4932483_Job_satisfaction_as_an_indicator_of_the_quality_of_work

Silverman, S., Pogson C. & Cober A. (2005). When employees at work don't get it: A

model for enhancing individual employee change in response to performance feedback.

Academy of Management Executive, 19(2), 35-147. Recuperado el 21 de agosto del 2013, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Famp.aom.org%2Fcontent%2F19%2F2%2F135.abstract&ei=1f2eVd2-IIQzyQTzoZGIAw&usg=AFQjCNE7-oTb7qN6CetMaXxwbe7TdV68xg>

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Famp.aom.org%2Fcontent%2F19%2F2%2F135.abstract&ei=1f2eVd2-IIQzyQTzoZGIAw&usg=AFQjCNE7-oTb7qN6CetMaXxwbe7TdV68xg>

Simón, C. & Allard, G. (2007). Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. *Instituto de Empresa Business School*. España. Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales.

Simon, C. & Gayle, A. (2007). Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. *Instituto de Empresa Business School*. España. Recuperado el 12 de mayo del 2013, de <http://www.iegd.org/links/pdf/7.Generacion-Y-y-mercado-laboral-Modelos-de-gestion-de-Recursos-Humanos-para-los-jovenes-profesionales.pdf>

Sloane, P.J. y Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 14. 473-501. Recuperado el 05 de agosto del 2013, de https://www.melbourneinstitute.com/downloads/hilda/Bibliography/Conference_Papers/Kifle_et_al_job_satisfaction_and_gender.pdf

Smith, P., Kendall, L. & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally. Recuperado el 09 de julio del 2014, de http://www.researchgate.net/publication/242610562_The_measurement_of_satisfaction_in_work_and_retirement

Sousa-Poza, F. & Sousa-Poza, H. (2008). Talking another look at the gender / job satisfaction paradox. *Journal Kiklos*, 53, 135-152. Recuperado el 27 de junio del 2014, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fonlinelibrary.wiley.com%2Fdoi%2F10.1111%2F1467-6435.00114%2Fabstract&ei=DvyeVdaCI datyATs4LoCQ&usg=AFQjCNGWb61v0f4wroaEa79VHjCU0P81pA>

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: Investigación y práctica*.

México: El Manual Moderno.

Staw, B. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 60, 23-29. Recuperado el 17 de marzo del 2015, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdoi.apa.org%2Fjournals%2Fapl%2F70%2F3%2F469.pdf&ei=wfueVZ-pKYa3yQTt5qPwAw&usg=AFQjCNE4lRW0P79gXEtzeCSjIhuqi649KQ>

Stewart, T. (1996). La satisfacción de los empleados en España: Una Perspectiva Europea.

Revista Capital Humano, 93, 16- 22. Recuperado el 02 de enero del 2015, de

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=154727>

Stogdill, R. (1965). *Managers, employees, organizations*. Columbus, Ohio: State University Press. Recuperado el 23 de setiembre del 2014, de

<http://www.worldcat.org/title/managers-employers-ie-employees-organizations-a-study-of-27-organizations/oclc/407376>

Stoner, J. (1994). *Administración*. (5ta. Ed.). Valencia, España: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

Sukuman, A. (2010). A study on job satisfaction among the employees of state bank of India in Coimbatore City. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 5-85.

Recuperado el 23 de setiembre del 2014, de <http://es.scribd.com/doc/13489923/Job-Satisfaction-Study-State-Bank-of-India-in-Coimbatore-City#scribd>

Topa, G. & Palací, F. (2005). Proactividad e identidad organizacional: Un análisis multigrupo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58, 495–504.

- Tornimbeni, S., Pérez, E., Olaz, F. & Fernández, A. (2004). *Introducción a los Tests Psicológicos*. (3ra Ed.). Córdoba, Argentina: Ed. Brujas.
- Van Dyne, L. & Eng, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 692 - 703. Recuperado el 23 de setiembre del 2014, de http://www.jstor.org/stable/256965?seq=1#page_scan_tab_contents
- Van Knippenberg, D. & Ellemers, N. (2004). *Social identity and group performance: Identification as the key to group-oriented effort*. En Haslam, A., Knippenberg, D., Platow, M. & Ellemers, N. (Eds.). *Social Identity at work. Developing theory for organizational practices*. New York: Psychology Press. Recuperado el 02 de mayo del 2014, de http://www.researchgate.net/publication/232433978_Social_identity_and_group_performance_Identification_as_the_key_to_group-oriented_effort
- Vargas, J. (2001). La descripción y el análisis de cargos. *Revista Gestipolis*. 29, 32-61. Recuperado el 11 de mayo del 2014, de <http://www.gestipolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>
- Vázquez, A. (2006). Reflexiones sobre identidad y generaciones. *Revista PsicoPediaHoy*, 8, 7. Recuperado el 22 de junio del 2015, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fpsicopediahoy.com%2Fidentidad-y-generaciones%2F&ei=PvieVeuPPiALyATxkY6QCQ&usg=AFQjCNF_YaxmakXxAPBJ5L8YmkSzzSWXoA
- Veenhoven, R. (1984). *Conditions of happiness*. Dordrecht, Holland: Editorial Reidel. Recuperado el 02 de diciembre del 2014, de

<http://download.springer.com/static/pdf/676/bfm%253A978-94-009-6432-7%252F1.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2Fbfm%3A978-94-009-6432>

Velásquez, R. (2001). La satisfacción con las condiciones de trabajo: Una propuesta para su medición. *Revista GestioPolis*, 10, 19-24. Recuperado el 29 de junio del 2013, de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>

Weinert, A. (1985). *Manual de psicología de la organización*. Barcelona, España: Herder.

Weinert & Robbins Cit. Por Caballero (2002). El concepto de “Satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Universidad de Granada. Recuperado el 29 de junio del 2013, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Zedeck, S. & Moiser, K. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist Journal*, 45, 2. Recuperado el 02 de enero del 2015, de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1990-15987-001>

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: HNU. Recuperado el 21 de febrero del 2015, de <http://www.amazon.com/Generations-Work-Managing-Veterans-Workplace/dp/0814404804>

Zhilin, Y., Xuehua, M. & Chenting, S. (2006). A review of research methodologies in international business. *International Business Review*, 15(6), 601-617. Recuperado el 15 de noviembre del 2014, de http://www.researchgate.net/publication/227417296_A_review_of_research_methodologies_in_international_business

Zimbardo, P., Ebbesen, E. & Maslach, C. (1982). *Influencia sobre las actitudes y modificación de conducta*. (2da Ed.). Bogotá, Colombia: Fondo educativo interamericano,

S.A. Recuperado el 01 de diciembre del 2014, de

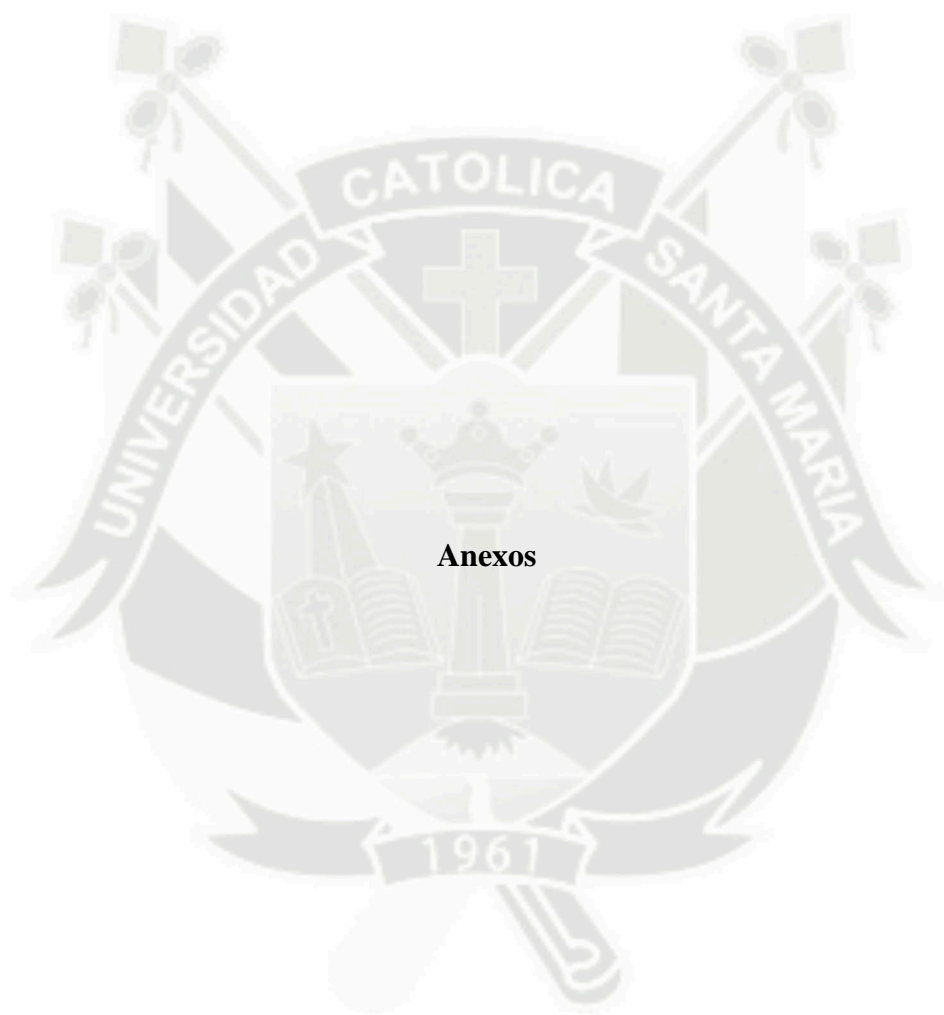
<http://vufind.uniovi.es/Record/780154/Details>

Zubieta, J. & Susinos, T. (1992). Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes.

Revista Madrid. 7(9), 76-89. Recuperado el 04 de mayo del 2015, de

http://www.researchgate.net/publication/28254920_Actitudes_de_los_maestros_hacia_su_profesin_docente





Anexos



MANUAL

E.A.S.L.

“Escala Actitud de Satisfacción Laboral”

Elaborada por:

Maria Alejandra Muñoz Muñoz

Emma Julia Vargas Masciotti

ÍNDICE

1. FICHA TÉCNICA	3
2. ACTITUD DE SATISFACCIÓN LABORAL	5
3. DIMENSIONES DE LA ACTITUD DE SATISFACCIÓN LABORAL	6
4. CONFIABILIDAD DE LA ESCALA	15
5. APLICACIÓN DE LA ESCALA	17
6. NORMAS DE INTERPRETACIÓN A LOS PUNTAJES	18
7. ESCALA ACTITUD DE SATISFACCIÓN LABORAL	19
8. BIBLIOGRAFÍA	23

1. FICHA TÉCNICA

- a. **Nombre del Test:** Escala Actitud de Satisfacción Laboral.
- b. **Autores:**

Maria Alejandra Muñoz Muñoz
Emma Julia Vargas Masciotti
- c. **Procedencia:** Arequipa – Perú
- d. **Administración:** Individual y Colectiva.
- e. **Ámbito de aplicación:** Hombres y mujeres a partir de los 18 años hacia adelante que se encuentren activos en el ámbito laboral.
- f. **Tiempo:** No tiene tiempo límite. Aprox. 10 minutos.
- g. **Estructura:** Esta escala incluye un apartado con preguntas de contenido sociodemográfico (fecha de nacimiento, sexo, edad, grado de instrucción y estado civil), y el cuestionario de satisfacción laboral.
- h. Esta prueba es estructurada de tipo verbal – escrita y con respuestas dicotómicas.
- i. Emplea la técnica de elección forzada.
- j. Consta de 36 ítems.
- k. Los ítems están intercalados indistintamente en el cuestionario, sin ningún orden especial.
- l. **Material:** Manual, Escala, CD de la prueba.

m. Aspectos que evalúa: Evalúa 18 Dimensiones:

Dimensión		Ítems
1.	Responsabilidad laboral	O2 Ítems
2.	Oportunidades de aprendizaje	O2 Ítems
3.	Ajuste de competencias personales con la posición	O2 Ítems
4.	Equilibrio trabajo - vida personal	O2 Ítems
5.	Control sobre métodos	O2 Ítems
6.	Proactividad	O2 Ítems
7.	Identificación institucional	O2 Ítems
8.	Necesidad de reconocimiento	O2 Ítems
9.	Desempeño laboral	O2 Ítems
10.	Seguridad frente al puesto	O2 Ítems
11.	Recompensas equitativas	O2 Ítems
12.	Relación con superiores	O2 Ítems
13.	Relación con pares	O2 Ítems
14.	Estructura organizacional	O2 Ítems
15.	Oportunidades de promoción	O2 Ítems
16.	Condiciones de trabajo	O2 Ítems
17.	Seguridad y salud ocupacional	O2 Ítems
18.	Distribución de Funciones	O2 Ítems

2. ACTITUD DE SATISFACCIÓN LABORAL

Blum & Naylor (1988), y Robbins & Judge (2009) consideran como una de las principales actitudes hacia el trabajo a la satisfacción. Spector (2002) reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

“Satisfacción laboral” es un término muy amplio y son realmente numerosas las definiciones al respecto, por este motivo nos basaremos en la definición brindada por Peiró, González, Bravo & Zurriaga (1995), quienes la describen como una respuesta actitudinal y afectiva de carácter global ante el entorno, las condiciones de trabajo y las actividades que se han de realizar en el empleo.

Hegney, Plank y Parker (2006), aluden que la satisfacción en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente.

3. DIMENSIONES DE LA ACTITUD DE SATISFACCIÓN LABORAL

Conglomerando la descripción de los autores: Arnold, Robertson & Cooper (1991), Bravo (1992), Crites (1969), Griffin & Bateman (1986), Harpaz (1983), Locke (1976), Peiró (1984), Salancik & Pfeffer (1977), Smith, Kendall & Hullin (1969), mencionamos a la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo, influida directamente por las siguientes dimensiones:

1. Dimensión Responsabilidad Laboral:

De acuerdo a hace Blum & Naylor (1988) una persona es responsable laboralmente cuando, consciente de sus actos, sabe que éstos son la causa directa o indirecta de un hecho, y que deberán responder por esos actos, llegado el caso. Entendiendo así a la Responsabilidad Laboral como el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo.

2. Dimensión Oportunidades de Aprendizaje:

Se refiere a las estrategias de la organización para la gestión del conocimiento de sus colaboradores, es decir, a la posibilidad de crecimiento académico que las organizaciones les ofrecen, respecto al financiamiento de las capacitaciones y a la oportunidad de flexibilidad de horarios para asistir a las mismas, esto de las apreciaciones de Calhoun & Ulrich (1995).

3. Dimensión Ajuste de competencias personales con la posición

Acorde a Staw & Ross (1985) la satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto. Para Newton & Keenan (1991) la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.

4. Dimensión Equilibrio trabajo – vida personal:

Se refiere al balance / conciliación de tiempo entre la vida personal y el trabajo que ofrecen los distintos modelos de trabajo en pro de satisfacer las necesidades de los colaboradores, incluye la carga laboral, la demanda de la organización para con la posición, el cumplimiento de los planes de vacaciones acorde a legislación vigente, el apoyo a actividades de integración familiar y deportivas. Zedeck & Moiser (1990) y más recientemente O'Driscoll (1996) nos dicen que cada mundo (el laboral o el privado) pueden influir el uno en el otro tanto positiva, como negativamente.

5. Dimensión Control sobre métodos:

Para Dytchwald, Erickson & Morison (2006) se refiere a la influencia positiva o negativa sobre la importancia que brindan los colaboradores acerca de la percepción de control que poseen para realizar sus funciones, es decir, si las ejecutarán acorde a las capacitaciones brindadas por la empresa, o al manual del puesto, o si por el contrario, les será factible realizarlas implementando nuevos procesos empleando su creatividad, experiencia y conocimientos propios, brindando los mismos resultados, u optimizándolos.

6. Dimensión Proactividad:

Schwarzer (1992) sostiene que el comportamiento proactivo es la creencia de las personas en su potencial para mejorarse a sí mismas, su situación y a su entorno. Las personas que se rigen por este comportamiento anticipan o detectan estresores potenciales y actúan para prevenirlos.

7. Dimensión Identificación Organizacional:

Entendida por Mael & Ashforth (2001) como el sentido de unidad y pertenencia de las personas a sus organizaciones.

Una empresa que disponga de empleados altamente identificados podrá disfrutar de mayor compromiso y lealtad, sus miembros estarán más satisfechos, menos estresados y mostrarán mayor rendimiento. Ellemers, De Gilder & Haslam (2004), Haslam, Jetten, O'Brien & Jacobs (2004), Topa & Palací (2005); Van Knippenberg y Ellemers (2004). A través de la identificación, los empleados obtienen un incremento de su autoestima, participando del éxito de la organización a la que pertenecen. En concreto, durante la etapa de incorporación, este marco de referencia contribuiría a la formación de su contrato psicológico con la organización Mael & Ashforth (2001).

8. Dimensión Necesidad de Reconocimiento:

Acorde a Locke (1976) la Necesidad de Reconocimiento incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, y la congruencia con la propia percepción.

9. Dimensión Desempeño Laboral:

Mael & Ashforth (2001) definen al desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles y otras que se pueden deducir. Otra definición interesante es la expuesta por Stoner (1994), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Chiavenato (2002) expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción personal.

10. Dimensión Seguridad frente al puesto:

Esta variable se relaciona con una perspectiva subjetiva acerca de la continuación o permanencia en un trabajo, descripción que engloba la opinión de los siguientes autores: Blum & Naylor (1988), y Weinert & Robbins Cit. Por Caballero (2002).

11. Dimensión Recompensas equitativas:

Esta dimensión es descrita por Locke (1976) como la valoración respecto al aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.

12. Dimensión Relación con superiores:

De acuerdo a Locke (1976): Satisfacción con la supervisión es referida a la percepción del colaborador acerca del estilo de supervisión o acerca de las habilidades técnicas, de relaciones humanas y/o administrativas que el superior mantiene con su grupo de trabajo. Al hablar de esta dimensión consideramos importante mencionar los aportes de Frone y Major (1988), para quienes cuando se da una buena comunicación con los superiores se produce mayor satisfacción laboral.

13. Dimensión Relación con pares:

Para Locke (1976) la satisfacción con los compañeros incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, y amistad. Implica el carácter social del trabajador, expresado en el número de contactos o relaciones que entabla con los miembros de la organización.

14. Dimensión Estructura Organizacional:

En base a lo mencionado por Chiavenato (2004) la estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, ya que define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Así mismo, la define como los patrones de diseño claves para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo

deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, además debe reflejar la situación de la organización, tal como su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, entre otras.

15. Dimensión Oportunidad de Promoción:

De acuerdo a Locke (1976), esta dimensión se refiere a las oportunidades de ascenso laboral, o de línea de carrera que la organización brinda a sus colaboradores. Acker (2004) indica que por lo concerniente a las variables relacionadas con el desarrollo del colaborador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo.

16. Dimensión Condiciones de trabajo:

Al hablar de Condiciones laborales Locke (1976) menciona las siguientes: pensiones, seguros médicos, vacaciones, horario de trabajo, los descansos, la temperatura, entre otros.

17. Dimensión Seguridad y Salud Ocupacional:

Acimed (2004) describe seguridad y salud ocupacional como aquella dimensión que involucra la influencia del ambiente laboral, factores de riesgo, enfermedades, accidentes, entre otros. Así mismo, la seguridad y salud ocupacional abordan el establecimiento de medidas de prevención y control, el fomento de estilos de vida saludables, la creación de una cultura de higiene, seguridad y salud entre los colaboradores; así como la implementación de un programa de vigilancia del estado de la salud de los profesionales que reduzca los riesgos de la actividad para su salud y un incremento de la calidad de vida en el trabajo.

18. Dimensión: Distribución de Funciones:

Para Vargas (2001), la distribución de funciones es un proceso efectuado por la empresa, el cual consiste en organizar las tareas o atribuciones que conformaran un cargo. Esta distribución determina todos los requisitos, las responsabilidades compartidas y las condiciones que el cargo exige para que el colaborador pueda desempeñarse.



A continuación, se detalla el cuadro de ítems evaluados para cada dimensión:

	Dimensiones	No.	Ítems
D1	Responsabilidad laboral	1	Si soy consciente de un error en mis funciones, asumiría la responsabilidad y respondería por esos actos.
		19	Soy particularmente cuidadoso(a) al manejar el material que está a mi disposición en mi centro de trabajo.
D2	Oportunidad de Aprendizaje	2	Mi empresa me ofrece constantemente oportunidades de aprendizaje, teniendo así posibilidad de crecimiento académico.
		20	Si no sé cómo desarrollar una función, mi empresa me capacita en ese tema, y/o me apoya en el financiamiento de la capacitación.
D3	Ajuste personalidad - puesto	3	Considero que reúno las características de personalidad adecuadas para desarrollar la posición que ocupo.
		21	Por mis conocimientos y experiencia siento que estoy sobre calificado(a) para esta posición.
D4	Equilibrio trabajo - vida personal	4	Ha habido ocasiones familiares importantes en las que no podido estar presente a causa de mi trabajo
		22	Siento que mi empresa no me da la oportunidad de compensar mi tiempo laboral, familiar y social por la carga laboral que tengo.
D5	Control sobre los métodos	5	Debido a los procedimientos estrictos de mi empresa no tengo control sobre el modo de realizar mis funciones, así obtuviese mejores resultados al hacerlo.
		23	No tengo conocimiento del manual de funciones que corresponde a mi puesto de trabajo.
D6	Proactividad	6	Cuando evidencio alguna una falla en mi empresa, busco la manera de solucionarla para evitar que se siga cometiendo.
		24	Con frecuencia estoy buscando mejoras que aunque no me fueron requeridas, sé que optimizarán los resultados en la empresa.
D7	Identificación organizacional	7	Siento que no me identifico con mi empresa.
		25	Hablo con entusiasmo de mi trabajo a personas de mi entorno (familia, colegas, amigos).

	Dimensiones	No.	Ítems
D8	Necesidad de reconocimiento	8	Mi jefe inmediato me motiva constantemente con comentarios positivos, elogios, y palabras de aliento.
		26	Me siento motivado positivamente por la retroalimentación (elogios y críticas constructivas) que recibo de mis jefes, clientes, y/o compañeros.
D9	Desempeño laboral	9	No logro cumplir a cabalidad con las metas establecidas para mi puesto de trabajo en los tiempos que la empresa lo exige.
		27	No estoy de acuerdo con la opinión de mi jefe acerca de mi desempeño laboral.
D10	Seguridad frente al puesto	10	Así hubiese reducción de personal tengo claro que permanecería en mi puesto de trabajo.
		28	Por la modalidad de mi contrato no siento inseguridad respecto a mi permanencia en la empresa.
D11	Recompensas equitativas	11	Siento que mi sueldo no está en base a mi experiencia laboral y estudios.
		29	Considero que la remuneración que percibo es consistente con mis funciones y desempeño laboral
D12	Relación con superiores	12	Si algo en mi trabajo me incomoda comunicaría mi inconformidad a mi jefe, ya que sé que sería escuchado.
		30	Considero que mi jefe ejerce un adecuado estilo de liderazgo con sus subordinados, ya que reúne las competencias de un líder.

	Dimensiones	No.	Ítems
D13	Relación con pares	13	Si ingresará un nuevo trabajador a mi área de trabajo lo guiaría, compartiendo mis conocimientos y experiencias para que se pueda desarrollar óptimamente en la empresa.
		31	Me siento cómodo y percibo el apoyo de mis compañeros en mi centro de trabajo.
D14	Estructura Organizacional	14	Siento que en mi equipo de trabajo no existe una comunicación eficaz debido a los procedimientos innecesarios en mi empresa.
		32	Considero que se debería mejorar la estructura de mi empresa, especialmente respecto a la jerarquía de posiciones.
D15	Oportunidad de Promoción	15	Constantemente me encuentro en búsqueda de una oferta laboral en otra empresa, ya que no siento que tenga oportunidad de crecimiento dentro de mi empresa.
		33	La competencia laboral en mi empresa es justa y objetiva, lo que me motiva a mejorar.
D16	Condiciones de trabajo	16	Considero que las condiciones de mi trabajo respecto al horario, y tiempos de descanso, son adecuadas.
		34	Considero necesarios para mi bienestar los Beneficios que me brinda mi empresa, como son las pensiones, y seguros médicos.
D17	Seguridad y Salud Ocupacional	17	Siento que esta empresa no cumple el reglamento de seguridad y salud ocupacional.
		35	Las condiciones que ofrece mi empresa afectan positivamente mi desempeño laboral, tales como: espacio de trabajo, ruidos, temperatura e iluminación.
D18	Distribución de funciones	18	Considero que la distribución de mis funciones es irregular y a causa de eso tengo trabajo acumulado.
		36	Con frecuencia me siento molesto(a) por tener que usar mis ratos libres (ejm. horas extra, trabajo en casa, trabajo en la hora de almuerzo) para poder cumplir con mis funciones.

4. CONFIABILIDAD DE LA ESCALA

La consistencia interna estimada por las autoras, a partir de una muestra de 50 sujetos con el Coeficiente de Alfa de Cronbach, es de acuerdo al siguiente detalle para cada una de las dimensiones:

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Responsabilidad laboral	Alfa= 0.79
Oportunidades de aprendizaje	Alfa= 0.71
Ajuste de competencias personales con la posición	Alfa= 0.81
Equilibrio trabajo - vida personal	Alfa= 0.78
Control sobre métodos	Alfa= 0.71
Motivación	Alfa= 0.77
Identificación institucional	Alfa= 0.82
Necesidad de reconocimiento	Alfa= 0.76
Desempeño laboral	Alfa= 0.83
Seguridad frente al puesto	Alfa= 0.70
Recompensas equitativas	Alfa= 0.74
Relación con superiores	Alfa= 0.79
Relación con pares	Alfa= 0.81
Estructura organizacional	Alfa= 0.78
Oportunidad de promoción	Alfa= 0.70
Condiciones de trabajo	Alfa= 0.77
Seguridad y salud ocupacional	Alfa= 0.62
Distribución de funciones	Alfa= 0.79

Todas estas dimensiones presentaron coeficientes de confiabilidad aceptables, excepto la escala de satisfacción de seguridad y salud ocupacional, en la que apareció levemente bajo el límite de aceptabilidad.

La fiabilidad para esta muestra en total es de 0.76 de Alfa de Cronbach, lo que valida la consistencia interna de los ítems según Nunnally (1978), quién indica 0,70 como un coeficiente aceptable de confiabilidad.



5. APLICACIÓN DE LA ESCALA

Al sujeto evaluado se le deben brindar las siguientes instrucciones:

- Se trata de una medición en un contexto de desarrollo y no de evaluación.
- No existen respuestas correctas o incorrectas.
- Esta evaluación es anónima.
- Este Cuestionario contiene una serie de frases cortas que le permitirán hacer una descripción de usted mismo(a).
- Debe leer atentamente cada una de las frases y contestar sinceramente, marcando con una "X" sobre la casilla que mejor represente la frecuencia de sus actitudes de acuerdo a como siente, piensa o actúa la mayoría de las veces.
- Cada ítem presenta cinco respuestas alternativas en un tipo de continuo entre 5 (Totalmente de Acuerdo) y 5 (Totalmente en Desacuerdo).
- Asegúrese de haber contestado cada frase y recuerde que esta información será totalmente confidencial.

6. NORMAS DE INTERPRETACIÓN A LOS PUNTAJES DE LA ESCALA

Los 36 ítems están divididos en 18 dimensiones, la puntuación total se obtiene de la suma normal de los ítems que se encuentran en positivo, tales como: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 12, 13, 16, 19, 20, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35. Y de la suma inversa, por estar en negativo, de los siguientes ítems: 4, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 17, 18, 21, 22, 23, 27, 32, 36.

Calculando así, el puntaje de Satisfacción General en base a los posicionamientos de los encuestados en cada uno de los ítems, con un rango mayor 36, y un rango menor 180.

Puntaje		Niveles	Pautas de interpretación
>	<		
152	180	Alto	: Implica un alto grado de satisfacción laboral
123	151	Medio Alto	: Implica un grado medio alto de satisfacción laboral
94	122	Medio	: Implica un grado medio de satisfacción laboral
65	93	Medio Bajo	: Implica un grado medio bajo de satisfacción laboral
36	64	Bajo	: Implica un grado deficiente de satisfacción laboral

De manera que una mayor puntuación refleja una mayor Actitud de Satisfacción Laboral general, y viceversa.

Respecto a las Dimensiones de Satisfacción Laboral su calificación es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 2 y 10.

Se puede efectuar esta calificación trasladando los datos al CD adjunto.



7. ESCALA ACTITUD DE SATTISFACCIÓN LABORAL

ESCALA ACTITUD DE SATISFACCIÓN LABORAL E.A.S.L.



FICHA DE DATOS PERSONALES:

A continuación se solicita completar los siguientes datos personales, los cuáles serán manejados con la debida confidencialidad:

Fecha de Nacimiento: (Día) / (Mes) / (Año)
_____ / _____ / _____

Fecha actual: _____ / _____ / _____

Sexo: ☐ Femenino ☐ Masculino

Estado Civil: ☐ Soltero ☐ Casado
☐ Conviviente ☐ Divorciado
☐ Viudo

Grado de Instrucción: ☐ Primaria Completa ☐ Secundaria Completa
☐ Técnico Completo ☐ Universitaria Completa

INSTRUCCIONES:

Este Cuestionario contiene una serie de frases cortas que le permitirán hacer una descripción de usted mismo(a). Para ello debe leer atentamente cada una de las frases y contestar sinceramente, marcando con una "X" sobre la casilla que mejor represente la frecuencia de sus actitudes de acuerdo a como siente, piensa o actúa la mayoría de las veces. Asegúrese de haber contestado cada frase y recuerde que esta información será TOTALMENTE CONFIDENCIAL.



		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	Si soy consciente de un error en mis funciones, asumiría la responsabilidad y respondería por esos actos.					
2	Mi empresa me ofrece constantemente oportunidades de aprendizaje, teniendo así posibilidad de crecimiento académico.					
3	Considero que reúno las características de personalidad adecuadas para desarrollar la posición que ocupo.					
4	Ha habido ocasiones familiares importantes en las que no podido estar presente a causa de mi trabajo					
5	Debido a los procedimientos estrictos de mi empresa no tengo control sobre el modo de realizar mis funciones, así obtuviese mejores resultados al hacerlo.					
6	Cuando evidencio alguna una falla en mi empresa, busco la manera de solucionarla para evitar que se siga cometiendo.					
7	Siento que no me identifico con mi empresa.					
8	Mi jefe inmediato me motiva constantemente con comentarios positivos, elogios, y palabras de aliento.					
9	No logro cumplir a cabalidad con las metas establecidas para mi puesto de trabajo en los tiempos que la empresa lo exige.					
10	Así hubiese reducción de personal tengo claro que permanecería en mi puesto de trabajo.					
11	Siento que mi sueldo no está en base a mi experiencia laboral y estudios.					
12	Si algo en mi trabajo me incomoda comunicaría mi inconformidad a mi jefe, ya que sé que sería escuchado.					
13	Si ingresará un nuevo trabajador a mi área de trabajo lo guiaría, compartiendo mis conocimientos y experiencias para que se pueda desarrollar óptimamente en la empresa.					
14	Siento que en mi equipo de trabajo no existe una comunicación eficaz debido los procedimientos innecesarios en mi empresa.					
15	Constantemente me encuentro en búsqueda de una oferta laboral en otra empresa, ya que no siento que tenga oportunidad de crecimiento dentro de mi empresa.					
16	Considero que las condiciones de mi trabajo respecto al horario, y tiempos de descanso, son adecuadas.					
17	Siento que esta empresa no cumple el reglamento de seguridad y salud ocupacional.					
18	Considero que la distribución de mis funciones es irregular y a causa de eso tengo trabajo acumulado.					



E.A.S.L.

		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
19	Soy particularmente cuidadoso(a) al manejar el material que está a mi disposición en mi centro de trabajo.					
20	Si no sé cómo desarrollar una función, mi empresa me capacita en ese tema, y/o me apoya en el financiamiento de la capacitación.					
21	Por mis conocimientos y experiencia siento que estoy sobre calificado(a) para esta posición.					
22	Siento que mi empresa no me da la oportunidad de compensar mi tiempo laboral, familiar y social por la carga laboral que tengo.					
23	No tengo conocimiento del manual de funciones que corresponde a mi puesto de trabajo.					
24	Con frecuencia estoy buscando mejoras que aunque no me fueron requeridas, sé que optimizarán los resultados en la empresa.					
25	Hablo con entusiasmo de mi trabajo a personas de mi entorno (familia, colegas, amigos).					
26	Me siento motivado positivamente por la retroalimentación (elogios y críticas constructivas) que recibo de mis jefes, clientes, y/o compañeros.					
27	No estoy de acuerdo con la opinión de mi jefe acerca de mi desempeño laboral.					
28	Por la modalidad de mi contrato no siento inseguridad respecto a mi permanencia en la empresa.					
29	Considero que la remuneración que percibo es consistente con mis funciones y desempeño laboral					
30	Considero que mi jefe ejerce un adecuado estilo de liderazgo con sus subordinados, ya que reúne las competencias de un líder.					
31	Me siento cómodo y percibo el apoyo de mis compañeros en mi centro de trabajo.					
32	Considero que se debería mejorar la estructura de mi empresa, especialmente respecto a la jerarquía de posiciones.					
33	La competencia laboral en mi empresa es justa y objetiva, lo que me motiva a mejorar.					
34	Considero necesarios para mi bienestar los Beneficios que me brinda mi empresa, como son las pensiones, y seguros médicos.					
35	Las condiciones que ofrece mi empresa afectan positivamente mi desempeño laboral, tales como: espacio de trabajo, ruidos, temperatura e iluminación.					
36	Con frecuencia me siento molesto(a) por tener que usar mis ratos libres (ejm. horas extra, trabajo en casa, trabajo en la hora de almuerzo) para poder cumplir con mis funciones.					

8. BIBLIOGRAFÍA

Acimed, H. (2004). Salud ocupacional: Nociones útiles para los profesionales de la información.

La Habana, Cuba: Editorial UH.

Acker, J. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73. Recuperado el 11 de mayo del 2014, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fcontent%2Fpdf%2F10.1023%2FB%3ACOMH.000015218.12111.26.pdf&ei=GSKfVdOgCsfDggSLyaTQCw&usg=AFQjCNHl-MQEm85kiK1fiKgSRDlfGHIo7Q&bvm=bv.97653015,bs.1,d.aWw>

Arnold, J., Robertson, I., Cooper, C. (1991). *Work psychology understanding human behavior in the work place*. EEUU: Editorial Pitman Publishing.

Blum, M. & Naylor, J. (1990). *Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. (2da ed.). México: Editorial Trillas.

Bravo, M. (1992). *La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios: Elaboración de un instrumento de evolución*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Valencia, Valencia, España.

Recuperado el 21 de junio del 2015, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEAQFjAE&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F4593%2FALFAROLEYTONMEZASAENZSATISFACCIONLABORAL.pdf%3Fse>

quence%3D1&ei=OBufVdvWGcWfNr6IgKAM&usg=AFQjCNHil6q1VUfxjQbVTS1UsLBW
nGi6w

Calhoun, W. & Ulrich, D. (1995). *Rápido aprendizaje*. Wilmington: Editorial Delawere.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma Ed.).

México: McGraw-Hill/ Interamericana editores.

Crites, J. (1969). *Vocational psychology: The study of vocational behavior and development*.

Nueva York: McGraw-Hill.

Dytchwald, K., Erickson, T. & Morison, R. (2006). *Workforce crisis: How to beat the looming shortage of skills and talent*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Ellemers, N., De Gilder, D. & Haslam, A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a

social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management*

Review, 29, 459-478. Recuperado el 21 de octubre del 2014, de

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdare.ubvu.vu.nl%2Fbitstream%2Fhandle%2F1871%2F17293%2FEllemers_Academy%3Fsequence%3D2&ei=yhafVZafHoK1yASzsoSgBA&usg=AFQjCNEzYGx2YGbF_iwWyyUh1N-wUk9qGg&bvm=bv.97653015,d.aWw

Frone, M.R. & Major, B. (1988). Communication quality and job satisfaction among managerial

nurses. *Group Organization Studies*, 13(3), 332-347. Recuperado el 02 de abril del 2015, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fgom.sagepub.com%2Fcontent%2F13%2F3%2F332.full.pdf&ei=NxWfVfXUD8WjyATVqIXoDw&usg=AFQjCNF3Dqhf69AR2d4F4nR2Rdx1uzyo0Q>

Griffin, R., Bateman, T. (1986). Job satisfacion and organizacional commitment. En C.L.

Cooper y I. Robertson (Eds.). *International review Industrial and Organizational Psychology*.

New York: John Wiley and sons.

Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York: Libra Publishers.

Haslam, S., Jetten, J., O'Brien, A. & Jacobs, E. (2004). Social identity, social influence and reactions to potentially stressful tasks: Support for the self-categorization model of stress. *Stress y Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 20, 3-9.

Recuperado el 21 de marzo del 2015, de

http://www.researchgate.net/publication/43502954_Social_identity_social_influence_and_reactions_to_potentially_stressful_tasks_Support_for_the_self-categorization_model_of_stress

Hegney, D., Plank, A. & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, 271–281. Recuperado el 12 de abril del 2015, de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16629841>

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Revista Psicología del trabajo: La actividad laboral en su contexto*, 7, 3-31. Recuperado el 21 de junio del 2014, de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEsQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.timothy-judge.com%2FJob%2520Satisfaction%2520and%2520Subjective%2520Well-Being-Judge%2520%26%2520Klinger.pdf&ei=0gmfVYuaGc2nyASR04XoAw&usg=AFQjCNEGM7FIMBVQq6PgsKL2ioRs9xnX1Q&bvm=bv.97653015,d.aWw>

Mael, F. & Ashforth, B. (2001). Identifications in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 31, 197-222. Recuperado el 03 de setiembre del 2013, de

http://www.researchgate.net/publication/230296835_Identication_in_Work_War_Sports_and_Religion_Contrasting_the_Benets_and_Risks

- Newton, T. & Keenan, T. (1991). Further analysis of the dispositional argument in organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 5, 10- 23. Recuperado el 21 de mayo del 2014, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2Fjournals%2Fap%2F76%2F6%2F781.pdf&ei=jQSfVb_FC5OYyQTJ14XQBw&usg=AFQjCNHV69icHRCqY1het-wPCQ75wQTRg
- Nikolaou, A. Theodossiou, I. & Vasileiou E. (2005). Does job security increase job satisfaction? A study of the European experience. *Journal of 2nd World Conference SOLE / EALE, European Association of Labour Economists*, San Fscó. Recuperado el 21 de enero del 2015, de http://www.researchgate.net/publication/27382841_Does_Job_Security_Increase_Job_Satisfaction_A_Study_of_the_European_Experience
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- O'Driscoll, M. (1996). The interface between job and off-job roles: enhancement and conflict. En Cooper, C. y Robertson, I. (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley.
- Peiró, J. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid, España: UNED.
- Peiró, J., González, V., Bravo, M. & Zurriaga, R. (1995). *Evaluación de la satisfacción laboral: Ansiedad y estrés*. Valencia, España: HIE.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Salancik, G. & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes: *Administrative science quarterly. Journal of job resources*. 23, 132. Recuperado el 21 de setiembre del 2014, de <http://eric.ed.gov/?id=EJ167791>
- Schwarzer, R. (1992). *Self-efficacy: Thought control of action*. Washington, DC: Hemisphere.

- Smith, P., Kendall, L. & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally. Recuperado el 09 de julio del 2014, de http://www.researchgate.net/publication/242610562_The_measurement_of_satisfaction_in_work_and_retirement
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: Investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Staw, B. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 60, 23-29. Recuperado el 17 de marzo del 2015, de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdoi.apa.org%2Fjournals%2Fapl%2F70%2F3%2F469.pdf&ei=wfueVZ-pKYa3yQTt5qPwAw&usg=AFQjCNE4lRW0P79gXEtzeCSjIhuqi649KQ>
- Stoner, J. (1994). *Administración*. (5ta. Ed.). Valencia, España: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Topa, G. & Palací, F. (2005). Proactividad e identidad organizacional: Un análisis multigrupo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58, 495–504.
- Van Knippenberg, D. & Ellemers, N. (2004). *Social identity and group performance: Identification as the key to group-oriented effort*. En Haslam, A., Knippenberg, D., Platow, M. & Ellemers, N. (Eds.). *Social Identity at work. Developing theory for organizational practices*. New York: Psychology Press. Recuperado el 02 de mayo del 2014, de http://www.researchgate.net/publication/232433978_Social_identity_and_group_performance_Identification_as_the_key_to_group-oriented_effort
- Vargas, J. (2001). La descripción y el análisis de cargos. *Revista Gestipolis*. 29, 32-61. Recuperado el 11 de mayo del 2014, de <http://www.gestipolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>

Weinert & Robbins Cit. Por Caballero (2002). El concepto de “Satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Universidad de Granada. Recuperado el 29 de junio del 2013, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Zedeck, S. & Moiser, K. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist Journal*, 45, 2. Recuperado el 02 de enero del 2015, de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1990-15987-001>

