

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas



COMPARACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL ENTRE LOS GRUPOS GENERACIONALES MILLENNIAL - Z DEL SECTOR BANCARIO DE AREQUIPA 2020

Tesis presentada por los Bachilleres:

Cornejo Delgado Juan Diego

Rodríguez Ballón María Fernanda

Para optar por el Título Profesional de:

**Licenciado en Administración de
Empresas**

Asesora:

Mag. Trillo Espinoza Verónica Margarita

Arequipa – Perú

2021

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 16 de Febrero del 2021

Dictamen: 001695-C-EPAE-2021

Visto el borrador del expediente 001695, presentado por:

2014246472 - RODRIGUEZ BALLON MARIA FERNANDA

2014201071 - CORNEJO DELGADO JUAN DIEGO

Titulado:

**COMPARACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL ENTRE LOS GRUPOS GENERACIONALES
MILLENNIAL - Z DEL SECTOR BANCARIO DE AREQUIPA 2020**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

0238 - VERA BALLON ERNESTO LUIS
DICTAMINADOR



2587 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO
DICTAMINADOR



2899 - LEWIS ZUÑIGA PATRICIO FEDERICO
DICTAMINADOR



Dedicatoria

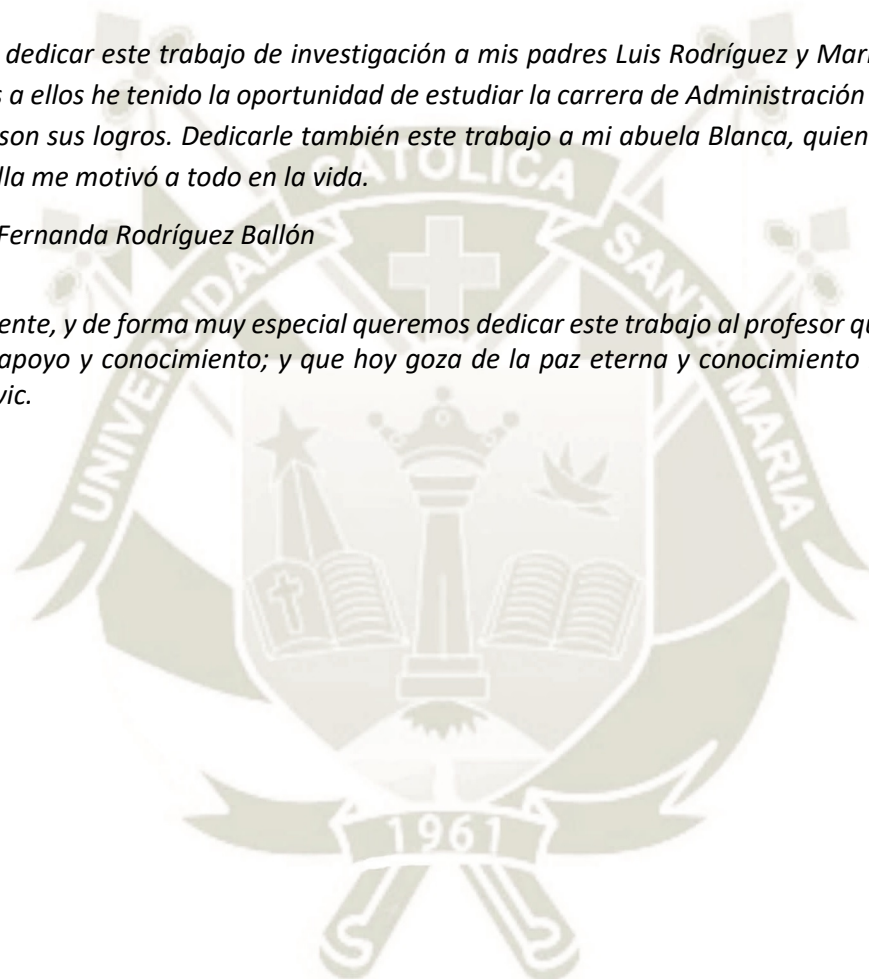
Este trabajo es la conclusión de más de 5 años de una carrera universitaria ardua y feliz. Todo este esfuerzo va dedicado primero a Dios, mi primer pensamiento de la mañana y mi último en la noche, cada respiro que doy es por y para ÉL. Quiero dedicar este trabajo a mis padres, Sandra y Juan José, porque mi mayor éxito será hacerlos orgullosos. También quiero dedicar esta Tesis a mis abuelos Jaime, Armida, Gladys y Darío, son lo mejor que me ha dado la vida.

Juan Diego Cornejo Delgado

Quiero dedicar este trabajo de investigación a mis padres Luis Rodríguez y Maritza Ballón, ya que gracias a ellos he tenido la oportunidad de estudiar la carrera de Administración de Empresas y mis logros son sus logros. Dedicarle también este trabajo a mi abuela Blanca, quien goza del Reino de Dios, ella me motivó a todo en la vida.

María Fernanda Rodríguez Ballón

Finalmente, y de forma muy especial queremos dedicar este trabajo al profesor que siempre fue una luz de apoyo y conocimiento; y que hoy goza de la paz eterna y conocimiento infinito, Alexander Grgicevic.



Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la vida, oportunidad y salud para finalizar este trabajo. Terminarlo también hubiera sido imposible sin el soporte de mi madre Sandra, su apoyo fue incondicional cada día, no sólo durante la elaboración de esta investigación, sino de los 5 años de carrera universitaria. Quiero agradecer a mi abuela Armida por preocuparse cada semana de los avances del presente trabajo, y ser la mejor profesora cuando apenas aprendía a leer y escribir.

Juan Diego Cornejo Delgado

Agradezco a todas las personas que me motivaron a realizar este trabajo, mis padres Luis y Maritza y mis abuelos, ya que su apoyo y confianza fueron los que me impulsaron a realizar este trabajo para obtener mi título profesional.

María Fernanda Rodríguez Ballón

Asimismo, agradecemos todos los docentes que fueron parte de nuestra formación profesional, cada uno aportó valioso conocimiento que será utilizado ya en nuestra vida profesional. Nombrar a todos sería largo, pero dejar de nombrar a alguno sería también injusto. Nos es grato agradecer a la Mg. Verónica Trillo, por su asesoría desinteresada e importante para llevar a cabo esta tesis. Finalmente, quiero agradecer también a nuestro profesor y amigo Alexander Grgicevic, quien nos asesoró en los inicios de este trabajo.

Resumen

En esta investigación se estudió la diferencia entre la satisfacción laboral de los dos grupos generacionales más jóvenes que actualmente forman parte de la fuerza laboral en la ciudad de Arequipa (Generación Millennial y Generación Z), específicamente en el sector bancario. Se considera importante el estudio de este sector ya que es uno de los más importantes en tanto a la generación de empleo formal en el país y por su importancia para la economía de cualquier nación, por lo que la satisfacción laboral de su capital humano es de vital importancia.

Para realizar la investigación se eligió la teoría de dos factores de Frederick Herzberg propuesta en 1959, la cual, a pesar de su antigüedad, es una de las más importantes al día de hoy según expertos en el tema; ésta se complementa con la jerarquía de las necesidades humanas propuesta por Maslow.

Para obtener la data se hizo uso de cuestionario desarrollado por Warr, Cook y Wall (1979), el cual se basa en la teoría de dos factores y ha sido utilizado en diversos sectores, mostrando una elevada consistencia y validez desde 1979. El coeficiente Alfa de Cronbach calculado a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada es de 0.87 en relación con la subescala de factores intrínsecos y 0.87 con respecto a los extrínsecos. Por lo que la confiabilidad del instrumento es alta. Además, el trabajo mencionado hasta la fecha ha tenido más de 650 citas y su herramienta de medición continúa usándose comúnmente en contextos académicos y aplicados

Las encuestas se realizaron a una muestra de 320 trabajadores de los distintos bancos de la ciudad de Arequipa, esta muestra corresponde a una población de 1900 trabajadores de ambas generaciones del sector bancario en Arequipa.

Luego de haber realizado el análisis estadístico correspondiente, se concluye que ningún grupo generacional muestra resultados significativamente diferentes. Por lo tanto, no hay sustento para afirmar que existe una diferencia entre la satisfacción laboral de ambos grupos.

Independientemente de las diferencias entre generaciones los resultados indican que la satisfacción laboral del grupo generacional Millennial es ligeramente alto, obteniendo una media de 35.63, la cual ubicaría estos resultados aproximadamente en el percentil 60% según el baremo propuesto por Warr Cook y Wall (1979). Por otro lado, la satisfacción laboral del grupo generacional Z es ligeramente alta, obteniendo una media de 36.15, la cual ubicaría al promedio de estos resultados aproximadamente entre el percentil 60% y 70% del baremo de comparación propuesto por Warr Cook y Wall (1979).

Palabras clave: Generación Z, Generación Millennial, Satisfacción Laboral, Herzberg, Dos factores, Maslow.

Abstract

In this research, the difference between the job satisfaction of the two youngest generational groups that are currently part of the labor force in the city of Arequipa (Millennial Generation and Generation Z), specifically in the banking sector, was studied. The study of this sector is considered important since it is one of the most important in terms of the generation of formal employment in the country and because of its importance for the economy of any nation, so that the job satisfaction of its human capital is of vital importance.

To carry out the research, the theory of two factors of Frederick Herzberg proposed in 1959 was chosen, which, despite its antiquity, is one of the most important today according to experts on the subject; this is complemented by the hierarchy of human needs proposed by Maslow.

To obtain the data, a questionnaire developed by Warr, Cook and Wall (1979) was used, which is based on the theory of two factors and has been used in various sectors, showing high consistency and validity since 1979. The Alpha coefficient Cronbach's calculated from the results obtained in the survey is 0.87 in relation to the subscale of intrinsic factors and 0.87 with respect to extrinsic factors. So the reliability of the instrument is high. Additionally, the aforementioned work to date has had over 650 citations and its measurement tool continues to be commonly used in academic and applied contexts.

The surveys were conducted with a sample of 320 workers from the different banks in the city of Arequipa, this sample corresponds to a population of 1900 workers of both generations of the banking sector in Arequipa.

After having carried out the corresponding statistical analysis, it is concluded that no generational group shows significantly different results. Therefore, there is no support to affirm that there is a difference between the job satisfaction of both groups.

Regardless of the differences between generations, the results indicate that the job satisfaction of the Millennial generational group is slightly high, obtaining an average of 35.63, which would place these results approximately in the 60% percentile according to the scale proposed by Warr Cook and Wall (1979). On the other hand, job satisfaction for generational group Z is slightly high, obtaining an average of 36.15, which would place the average of these results approximately between the 60% and 70% percentile of the comparison scale proposed by Warr Cook and Wall (1979).

Keywords: Generation Z, Millennial Generation, Job Satisfaction, Herzberg, Two factors, Maslow.

ÍNDICE

Resumen	V
Abstract	VI
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO	13
1. Problema de investigación	13
1.1. Descripción del problema	13
1.2. Interrogantes de investigación	15
1.2.1. Interrogante general	15
1.2.2. Interrogante específica	15
1.3. Justificación de la Investigación	15
1.3.1. Profesional	15
1.1.3.2. Académica	15
1.1.3.3. Social	15
1.4. Objetivos	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos específicos	16
1.5. Delimitaciones	16
1.5.1. Delimitación Temática	16
1.5.2. Delimitación Espacial	16
1.5.3. Delimitación Temporal	16
2. Variables	16
2.1. Operacionalización de la variable	16
3. Marco teórico	17
3.1. Satisfacción laboral	18
3.2. Motivación	19
3.3. Importancia de satisfacción laboral en el desempeño organizacional	20
3.3.1. Compromiso	20
3.3.2. Absentismo	21
3.3.3. Productividad	22
3.4. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg	22
3.4.1. Subescala de factores intrínsecos	25
3.4.2. Subescala de factores extrínsecos	26
3.4.3. Estudios que cuestionan los supuestos básicos	27
3.4.4. Estudios que apoyan la teoría de los dos factores	28
3.4.5. Justificación de la elección de la teoría de dos factores	31
3.5. Generación Millennial	32
3.6. Generación Z	34
3.7. Revisión de antecedentes investigativos	35
4. Hipótesis	36
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	37

1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación	37
1.1. Técnicas	37
1.2. Instrumentos	37
1.2.1. Escala de medición Warr Cook Wall	37
2. Campo de verificación	40
2.1. Ámbito	40
2.2. Unidades de estudio	40
2.3. Temporalidad	40
3. Estrategias de recolección de datos	41
3.1. Recursos	41
4. Presupuesto y cronograma	41
CAPÍTULO III: RESULTADOS	42
1. Procesamiento y análisis de datos	42
1.1. Contrastación de hipótesis	42
1.1.1. Resultados de factores extrínsecos	43
1.1.2. Resultados de factores intrínsecos	43
1.1.3. Prueba T de Student	44
1.2. Resultados según objetivos	44
1.2.1. Objetivo específico: determinar el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Millennial.	44
1.2.2. Objetivo específico: determinar el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Z.	47
1.2.3. Objetivo general: determinar qué grupo generacional del sector bancario de Arequipa muestra un mayor nivel de satisfacción laboral.	49
1.3. Resultados descriptivos	49
1.3.1. FI - 1 ¿Qué tan satisfecho está con la libertad que tiene para elegir el propio método de trabajo?	50
1.3.2. FI - 2 ¿Qué tan satisfecho está con el reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho?	50
1.3.3. FI - 3 ¿Qué tan satisfecho está con la responsabilidad que se le asigna?	51
1.3.4. FI -4 ¿Qué tan satisfecho está con la posibilidad de usar las habilidades?	51
1.3.5. FI -5 ¿Qué tan satisfecho está con la posibilidad de promoción de carrera?	52
1.3.6. FI -6 ¿Qué tan satisfecho está con la atención a sus sugerencias hechas?	52
1.3.7. FI -7 ¿Qué tan satisfecho está con la variedad de trabajo que tiene?	53
1.3.8. FE -1 ¿Qué tan satisfecho está con las condiciones físicas del lugar de trabajo?	53
1.3.9. FE -2 ¿Qué tan satisfecho está con los colegas en el trabajo?	53
1.3.10. FE -3 ¿Qué tan satisfecho está con el jefe inmediato?	53
1.3.11. FE -4 ¿Qué tan satisfecho está con el Salario?	54
1.3.12. FE -5 ¿Qué tan satisfecho está con las relaciones laborales entre directivos y empleados?	54
1.3.13. FE -6 ¿Qué tan satisfecho está con la forma en la que es dirigido?	54
1.3.14. FE -7 ¿Qué tan satisfecho está con la jornada de trabajo?	55
1.3.15. FE -8 ¿Qué tan satisfecho está con la seguridad en el trabajo?	55

2. Discusión _____	55
CONCLUSIONES _____	57
RECOMENDACIONES _____	58
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA _____	59
ANEXOS _____	62
Anexo 1: Escala Warr, Cook y Wall – Satisfacción Laboral _____	62
Anexo 2: Pruebas t de diferencia de medias _____	64
Anexo 3: Viabilidad _____	70
Anexo 4: Detalle de encuestados _____	71
Anexo 5: Distribución de frecuencias _____	72



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variable y dimensiones _____	16
Tabla 2. Matriz de consistencia _____	17
Tabla 3. Resumen de Investigaciones _____	36
Tabla 4. Correlación de elementos factores intrínsecos _____	38
Tabla 5. Correlación de elementos de factores extrínsecos _____	39
Tabla 6. Baremo de evaluación por factores _____	39
Tabla 7: Población _____	40
Tabla 8. Presupuesto _____	41
Tabla 9. Cronograma _____	41
Tabla 10. Prueba T para diferencia de medias – factores extrínsecos _____	43
Tabla 11. Prueba T para diferencia de medias – factores intrínsecos _____	44
Tabla 12. Resumen de estadísticas generación Millennial _____	45
Tabla 13. Resumen de estadísticas generación Z _____	47
Tabla 14. Prueba T, factor intrínseco 2 – reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho _____	51
Tabla 15. Prueba T Factor intrínseco 5 – posibilidad de promoción de carrera _____	52
Tabla 16. Prueba T para diferencia de medias (factor intrínseco 1) _____	64
Tabla 17. Prueba T para diferencia de medias (factor intrínseco 3) _____	64
Tabla 18. Prueba T para diferencia de medias (factor intrínseco 4) _____	64
Tabla 19. Prueba T para diferencia de medias (factor intrínseco 6) _____	65
Tabla 20. Prueba T para diferencia de medias (factor intrínseco 7) _____	65
Tabla 21. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 1) _____	65
Tabla 22. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 2) _____	66
Tabla 23. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 3) _____	66
Tabla 24. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 4) _____	66
Tabla 25. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 5) _____	67
Tabla 26. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 6) _____	67
Tabla 27. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 7) _____	67
Tabla 28. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 8) _____	68
Tabla 29. Prueba T para diferencia de medias –total factores extrínsecos _____	68
Tabla 30. Prueba T para diferencia de medias – (factores intrínsecos más extrínsecos) _____	68
Tabla 31. Prueba T - Diferencia entre medias de factores intrínsecos y extrínsecos (Millennial) _____	69
Tabla 32. Prueba T - Diferencia entre medias de factores intrínsecos y extrínsecos (Z) _____	69
Tabla 33. Encuestados por banco (ponderación) _____	71
Tabla 34. Detalle de encuestados por generación y por género _____	71
Tabla 35. Frecuencias de factores intrínsecos – Millennial _____	72
Tabla 36. Frecuencias factores extrínsecos – Millennial _____	72
Tabla 37. Frecuencias factores intrínsecos – Z _____	73
Tabla 38. Frecuencias Factores extrínsecos – Z _____	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico	32
Figura 2. Factores extrínsecos– Millennial	46
Figura 3. Factores intrínsecos– Millennial	46
Figura 4. Factores extrínsecos – Z	48
Figura 5. Factores intrínsecos– Z	48
Figura 6. Comparativo de factores extrínsecos	49
Figura 7. Comparativo de factores intrínsecos	50



INTRODUCCIÓN

Idalberto Chiavenato postula que el capital humano es la pieza clave de una organización exitosa, es por ello que en la actualidad es de vital importancia el conocer la satisfacción laboral de la fuerza laboral, ya que el entorno económico de elevada competitividad hace imperativo aprovechar al máximo el potencial del capital humano disponible en las empresas. Sin embargo, debido a que en una misma organización pueden coexistir distintos grupos generacionales, la motivación necesaria para potenciar el talento humano podría ser diferente para cada una.

Estos grupos generacionales guardan relaciones muy estrechas entre sus miembros debido a factores del entorno común que ha influenciado en la construcción de su personalidad; de la misma manera estos factores, que varían en el tiempo, producen diferencias entre personas de grupos generacionales distintos. Por tal motivo, es importante el estudio de las diferencias y similitudes en cuanto a la satisfacción laboral que experimenta cada grupo para establecer métodos adecuados, que permitan desarrollar de una manera efectiva su potencial en el mundo laboral.

Los Millennial, actualmente son la fuerza dominante en el mundo laboral, por su cantidad y por sus capacidades de uso de tecnologías de la información. Sin embargo, la generación Z, la más joven que se encuentra en el campo laboral actualmente, en años futuros será la fuerza laboral dominante en todo el mundo. Estas generaciones poseen características propias, que pueden ser diferentes en diversos aspectos; en consecuencia, genera un reto para los profesionales de la gestión de talento humano en cuanto a la motivación de cada grupo generacional.

Por lo mencionado, en esta investigación se busca identificar las diferencias en la satisfacción laboral de ambas generaciones y analizar los resultados para poder entender qué factores son los que influyen de mayor forma a cada una. En este trabajo se ha tomado como referencia el modelo teórico de dos factores de Frederick Herzberg propuesto en 1959, el cual a pesar de su antigüedad ha perdurado entre los académicos debido a su solidez y simpleza.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. Problema de investigación

Comparación de la satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennial - Z del sector bancario de Arequipa 2020.

1.1. Descripción del problema

El trabajo es un aspecto de suma importancia para la vida de una persona, ya que por lo general ocupa la mayor parte de su tiempo en comparación a otras actividades. La satisfacción es la sensación de placer cuando una necesidad es satisfecha. Por lo tanto, la satisfacción laboral describe a qué punto una persona halla comodidad y satisfacción debido a su trabajo. El estudio de este estado emocional positivo es de gran importancia para autoridades, políticos y altos ejecutivos porque permite tener una fuerza laboral motivada, lo cual es clave para abordar los logros de una organización.

El desempeño de la organización se acumula a partir del desempeño de los miembros. Este desempeño se logra permitiendo que los colaboradores gocen de un nivel adecuado de satisfacción laboral. Por ello, es importante entender al trabajador como individuo y parte de toda la organización para lograr un mayor nivel de productividad.

Entre la Primera y Segunda Guerra Mundial, se inició un periodo de interés en la búsqueda de mejora de la productividad, lo cual con el surgimiento de la psicología dio inicio a diversos estudios en el campo de la administración de recursos humanos. En 1933, a partir de los de estudios de Hawthorne, hechos por Elton Mayo, favorecieron a que la psicología se aplique al estudio de las interacciones sociales y a la influencia de las condiciones del ambiente sobre la productividad de las personas (Ruvalcaba, 2014).

Más tarde en 1935, Hoppock (1935) sacó a la luz el término satisfacción laboral, observando que la satisfacción es una combinación de circunstancias psicológicas, fisiológicas y ambientales (French & Metersky, 1973). Hasta ese momento solo se sabía que la satisfacción laboral era una circunstancia deseable porque generaba una mayor motivación en los trabajadores, sin embargo, no se conocía la naturaleza de la misma. A partir de entonces se ha estudiado profundamente a la satisfacción laboral, entre otros motivos, porque se halla muy relacionado con la mayoría de las variables que describen la vida laboral y por el gran impacto que tiene en la motivación y productividad de los trabajadores.

Acerca de la productividad, la cual tiene una relación positiva con la satisfacción del trabajador, en los últimos años en América Latina ha habido un incremento de la productividad laboral; sin

embargo, esta se encuentra muy por debajo de Asia y los países desarrollados (BCRP, 2016). De acuerdo con el Banco de Desarrollo de América Latina (2018) el Perú tiene una productividad laboral que representa solo el 17% de la de Estados Unidos. Diversas razones pueden explicar esta situación, como la alta informalidad, sin embargo, uno de los factores que a menudo no se toma en cuenta es la insatisfacción laboral en los trabajadores del país. Según el portal Trabajando (2017), en un estudio a nivel nacional, un 76% de los trabajadores no se encuentra satisfecho en su trabajo, un 22% indica que no lo halla desafiante y un 19% no considera a su jefe un buen líder, entre otros motivos; de estos, el 29% se halla entre los 18 y 25 años.

La fuerza laboral está agrupada actualmente en cuatro generaciones principales, la generación Baby Boomers; personas que nacieron entre 1946 y 1964; la Generación X se refiere a aquellos que nacieron entre 1965 y 1981; Generación Y o también llamada Millennial, los nacidos después de 1982 y la generación Z, los nacidos a partir de 1995 (Shragay & Tziner, 2011). Cada generación tiene ciertas características, rasgos y valores propios. La diferencia se debe a las circunstancias y los tiempos cambiantes, Por lo tanto, teniendo en cuenta esta estructura, es necesario que se entiendan las diferencias de cada generación y poder ofrecer el trato adecuado a los trabajadores para que desarrollen su potencial. Según Luscombe et al. (2013), la clave para gestionar a las generaciones Millennial y Z es entender sus características en común y sus diferencias para lograr motivarlos correctamente a través del logro de su satisfacción en el trabajo.

Actualmente, el mundo se enfrenta a la era de la Revolución Industrial 4.0, se caracteriza por el desarrollo de la sofisticación tecnológica, el Internet las cosas, seguido de nuevas tecnologías en datos de diseño, inteligencia artificial, robótica, computación en la nube, impresión tridimensional y nanotecnología que ha distorsionado las innovaciones anteriores. Para que todas las empresas sobrevivan y puedan desarrollarse se necesita adaptabilidad a los tiempos cambiantes y sobre todo el poder aprovechar el recurso más valioso que es el capital humano. Los cambios parten del plan de trabajo, el diseño del trabajo, el equipo utilizado, la cantidad de fondos presupuestados y los recursos humanos motivados que sepan adaptarse al entorno cambiante.

Por lo mencionado, esta investigación univariable tiene el propósito de determinar las diferencias y/o similitudes en satisfacción laboral de estas dos generaciones, para que de este modo se identifique y mida qué factores son los que tienen más importancia en la satisfacción de cada grupo generacional y compararlos. Esto será valioso para los profesionales de recursos humanos para que puedan tratar a cada grupo generacional de un modo más adecuado, incentivando su potencial.

1.2. Interrogantes de investigación

1.2.1. Interrogante general

¿Qué grupo generacional del sector bancario de Arequipa muestra un mayor nivel de satisfacción laboral?

1.2.2. Interrogante específica

- a) ¿Qué factores generan satisfacción laboral?
- b) ¿Cuál es el método de medición más apropiado para medir la satisfacción laboral?
- c) ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Millennial?
- d) ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Z?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Profesional

Los autores de esta tesis tienen como objetivo personal el obtener el grado de licenciado; la realización de este trabajo permitirá la consecución de ello. Además de ello, los autores consideran que se trata de un tema de vital importancia para su desarrollo profesional, ya que en el contexto actual es común convivir en el trabajo con distintos grupos generacionales.

1.1.3.2. Académica

El lograr culminar con éxito este trabajo permitiría que se genere conocimiento valioso para profesionales de administración de empresas y carreras afines. En especial los que se desempeñen en la gestión del talento humano, quienes podrán establecer estrategias específicas para cada generación para potenciar el desarrollo del capital humano.

1.1.3.3. Social

Ya que la sociedad evoluciona de forma constante, los factores que influyen a cada persona son diferentes conforme al avance del tiempo; por lo tanto, la fuerza laboral también cambia y es necesario conocer qué motiva y que satisface a cada una para que éstas puedan desarrollar sus capacidades y así beneficiar a sus organizaciones y la sociedad en general.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar qué grupo generacional del sector bancario de Arequipa muestra un mayor nivel de satisfacción laboral.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar qué factores generan satisfacción laboral.
- b) Determinar el método de medición más apropiado para medir la satisfacción laboral.
- c) Determinar el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Millennial.
- d) Determinar el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Z.

1.5. Delimitaciones

1.5.1. Delimitación Temática

- a) Área: Gestión del talento humano
- b) Línea: Desarrollo del personal

1.5.2. Delimitación Espacial

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Arequipa.

1.5.3. Delimitación Temporal

La presente investigación se aplicó en el segundo semestre del año 2020.

2. Variables

2.1. Operacionalización de la variable

Tabla 1. Variable y dimensiones

Variable	Dimensiones	Indicadores
Satisfacción laboral	Factores intrínsecos	1. ¿Qué tan satisfecho está con la libertad tiene para elegir el propio método de trabajo?
		2. ¿Qué tan satisfecho está reconocimiento obtiene por el trabajo bien hecho?
		3. ¿Qué tan satisfecho está con la responsabilidad se le asignada?
		4. ¿Qué tan satisfecho está con la posibilidad de usar las habilidades?
		5. ¿Qué tan satisfecho está con la posibilidad de promoción de carrera?
		6. ¿Qué tan satisfecho está con la atención a sus sugerencias hechas?
		7. ¿Qué tan satisfecho está con la variedad de trabajo que tiene?
		8. ¿Qué tan satisfecho está con la seguridad en el trabajo?
	Factores extrínsecos	1. ¿Qué tan satisfecho está con las condiciones físicas del lugar de trabajo?
		2. ¿Qué tan satisfecho está con los colegas en el trabajo?
		3. ¿Qué tan satisfecho está con el jefe inmediato?
		4. ¿Qué tan satisfecho está con el Salario?
		5. ¿Qué tan satisfecho está con las relaciones laborales entre directivos y empleados?
		6. ¿Qué tan satisfecho está con la forma en la que es dirigido?
		7. ¿Qué tan satisfecho está con la jornada de trabajo?
		8. ¿Qué tan satisfecho está con la seguridad en el trabajo?

Nota. Elaboración propia

En esta investigación univariable, la satisfacción laboral se refiere a la actitud y los sentimientos que las personas tienen sobre su trabajo. Las actitudes positivas y favorables hacia el trabajo indican satisfacción laboral. Las actitudes negativas y desfavorables hacia el trabajo indican insatisfacción laboral. Su definición operacional es: *actitud favorable, constante en el tiempo, que indica el gusto que tiene el trabajador hacia sus labores.*

Tabla 2. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Marco teórico	Hipótesis y variable	Metodología
Comparación de la satisfacción laboral entre los grupos generacionales Millennial - Z del sector bancario de Arequipa 2020.	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar qué grupo generacional del sector bancario de Arequipa muestra un mayor nivel de satisfacción laboral.</p>	<p>Marco teórico:</p> <p>Teoría de dos factores de Frederick Herzberg y teoría de las necesidades de Maslow como base teórica de la variable satisfacción laboral</p>	<p>Hipótesis:</p> <p>H0: La satisfacción laboral en la generación Millennial no es diferente que la satisfacción laboral en la generación Z.</p> <p>H1: La satisfacción laboral en la generación Millennial es diferente que la satisfacción laboral en la generación Z.</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación descriptiva - comparativa - No experimental - Transversal <p>Población:</p> <p>Trabajadores de las generaciones Millennial y Z que laboran en empresas bancarias en la ciudad de Arequipa: 1900 trabajadores.</p> <p>Muestra:</p> <p>320 trabajadores.</p>
	<p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar qué factores generan satisfacción laboral.</p> <p>Determinar el método de medición más apropiado para medir la satisfacción laboral.</p>			
	<p>Determinar el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Millennial.</p> <p>Determinar el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Z.</p>			

Nota. Elaboración propia.

3. Marco teórico

En esta sección se detallarán las bases teóricas necesarias para el desarrollo de la investigación. Se analizará la teoría central de este trabajo, la de dos factores de Herzberg, la cual es una de las principales referencias del campo a pesar de su antigüedad, planteada en 1959. Se profundizará su importancia, sin dejar de analizar posturas opuestas y en favor a esta teoría para construir un modelo adecuado. Finalmente, se presenta información acerca de los grupos generacionales Millennial y Generación Z, con respecto a sus características principales.

3.1. Satisfacción laboral

A pesar de ser muy frecuente en la investigación científica, así como en la vida cotidiana, todavía no existe un acuerdo general sobre qué es la satisfacción laboral. Por lo tanto, antes de poder dar una definición de satisfacción laboral, es necesario considerar su naturaleza e importancia. Académicos especializados en el tema tienen diferentes enfoques para definir la satisfacción laboral. Algunas de las definiciones más citadas se analizan a continuación.

Hoppock (1935), citado en Abukhait (2012) definió la satisfacción laboral como cualquier combinación de circunstancias psicológicas, fisiológicas y ambientales que hacen que una persona diga sinceramente: estoy satisfecho con mi trabajo. Según este enfoque, aunque la satisfacción laboral está bajo la influencia de muchos factores externos, sigue siendo algo interno que tiene que ver con la forma en que se siente el empleado. Es decir, la satisfacción laboral presenta un conjunto de factores internos que provocan un sentimiento de satisfacción.

Vroom (1964) en su definición de satisfacción laboral se centra en el papel del empleado en el lugar de trabajo. Así, define la satisfacción laboral como las orientaciones afectivas de los individuos hacia los roles laborales que ocupan actualmente.

Una de las definiciones más citadas sobre la satisfacción en el trabajo es la que da Spector (1997), quien afirma que la satisfacción es la forma que las personas se sienten con respecto a su trabajo y los diversos aspectos relacionados. Ello tiene que ver con la medida en la que a las personas les gusta o no su trabajo. Por lo indicado, la satisfacción laboral y la disconformidad laboral pueden aparecer en cualquier situación laboral dada.

La satisfacción laboral representa una combinación de sentimientos positivos o negativos que los trabajadores tienen hacia su trabajo. La satisfacción laboral representa la medida en que las expectativas son y coinciden con los premios reales. La satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el comportamiento de esa persona en el lugar de trabajo (Abukhait, 2012).

La satisfacción laboral es la sensación de logro y éxito de un trabajador en su centro de labores. En general, se percibe que está directamente relacionado con la productividad y con el bienestar personal. La satisfacción laboral implica hacer un trabajo que uno disfruta, hacerlo bien y ser recompensado por sus esfuerzos. La satisfacción laboral implica además entusiasmo y felicidad con su propio trabajo. La satisfacción laboral es el factor clave que conduce al reconocimiento, los ingresos, la promoción y el logro de otras metas que conducen a un sentimiento de plenitud (Kaliski, 2007).

La satisfacción laboral se puede definir también como la medida en que un trabajador está satisfecho con las recompensas que obtiene de su trabajo, en particular en términos de motivación intrínseca (Statt, 2014).

El término satisfacciones laborales se refiere a la actitud y los sentimientos que las personas tienen sobre su trabajo. Las actitudes positivas y favorables hacia el trabajo indican satisfacción laboral. Las actitudes negativas y desfavorables hacia el trabajo indican insatisfacción laboral (Armstrong, 2006).

La satisfacción laboral es la colección de sentimientos y creencias que las personas tienen sobre su trabajo actual. Los niveles de grado de satisfacción laboral de las personas pueden variar desde una satisfacción extrema hasta una insatisfacción extrema. Además de tener actitudes sobre su trabajo en su conjunto. Las personas también pueden tener actitudes sobre varios aspectos de su trabajo, como el tipo de trabajo que realizan, sus compañeros de trabajo, supervisores o subordinados y su salario (George & Gareth, 2012).

La satisfacción laboral es un concepto complejo y multifacético que puede significar diferentes cosas para diferentes personas. La satisfacción laboral suele estar relacionada con la motivación. Sin embargo, la satisfacción no es lo mismo que la motivación. La satisfacción laboral es más una actitud, un estado interno. Podría, por ejemplo, estar asociado con un sentimiento personal de logro, ya sea cuantitativo o cualitativo (Mullins, 2005).

3.2. Motivación

Para tratar acerca de la satisfacción laboral, es necesario mencionar a la motivación, concepto estrechamente relacionado, que, sin embargo, no significa lo mismo. La motivación es uno de los factores más importantes que influyen en el comportamiento y el rendimiento humanos. El nivel de motivación que ejerce un individuo o equipo en su tarea laboral puede afectar todos los aspectos del desempeño organizacional. Como menciona *Project Management Institute* (2008), el éxito general del proyecto organizacional depende del compromiso del equipo del proyecto, que está directamente relacionado con su nivel de motivación.

Dado que los empleados son los principales recursos para las actividades comerciales de las organizaciones, los problemas de motivación de los empleados decidirán críticamente el éxito de las organizaciones. Sin embargo, al comprender que las necesidades y preferencias humanas no serán las mismas entre sí, es posible que un conjunto de paquetes de motivación diseñado para un individuo o grupos no produzca el mismo efecto en otros. Lo que causa que un individuo haga algo no es necesariamente lo mismo para otro individuo (Burke & Barron, 2014).

Además, las personas están mostrando una discrepancia en su impulso de motivación básico. Como resultado, las organizaciones deben obtener una comprensión clara de las diferencias de los empleados en las necesidades y preferencias de los factores de motivación para impulsar su desempeño hacia el objetivo general de la organización (Shen, Fauziah, & Rajah, 2014).

En las primeras edades de la industrialización, los trabajadores agrarios no calificados son los principales contribuyentes a la productividad. Los incentivos extrínsecos directos como salarios más altos o castigos corporales son el principal impulso para aumentar la productividad de los empleados o desalentar el desempeño deficiente (Wren & Bedeian, 1994). En un estudio realizado por Elton Mayo en los años 1924 y 1932, que más tarde se conoce como Estudio *Hawthorne*, los requisitos de los empleados para un mayor desempeño se han descubierto con más que solo incentivos (Wren & Bedeian, 1994).

Los estudios arrojaron luz sobre la medida en que los trabajadores se veían afectados por factores externos del trabajo y cómo se organizaban en grupos informales. En conclusión, el Estudio *Hawthorne* ha demostrado la importancia de las percepciones de los trabajadores y la complejidad de las variables de comportamiento, por lo que impuso al público la importancia del enfoque de las relaciones humanas y la comprensión de los factores hacia la motivación en el lugar de trabajo (Wren & Bedeian, 1994).

3.3. Importancia de satisfacción laboral en el desempeño organizacional

La satisfacción laboral es uno de los conceptos esenciales que desempeñan un papel fundamental en el aumento del desempeño laboral entre los trabajadores y considerado como un determinante para la mayoría de las variables organizacionales (Mullins, 2005). La satisfacción laboral afecta varios elementos, como la productividad, el compromiso de los empleados, el absentismo y la rotación. Esta sección discutirá estos elementos que se cree que tienen un gran impacto en el desempeño organizacional como lo demuestra la literatura.

3.3.1. Compromiso

El compromiso organizacional es la medida en que un trabajador se dedica y es leal a su empresa (Spector, 1997). Este estudio utilizará esta definición por su idoneidad para el estudio. Meyer y Allen proporcionaron la definición más importante y reconocida de compromiso organizacional (Jaros, 2007). Según ellos, hay tres aspectos del compromiso organizacional:

- a) Compromiso afectivo, el apego emocional, la identificación y la participación de un empleado en la organización.
- b) Compromiso normativo, los sentimientos de obligación de un empleado de permanecer con la organización.

c) Compromiso continuo: compromiso basado en los costos que los empleados asocian al dejar la organización.

El compromiso laboral tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral cuando el compromiso laboral es alto. La satisfacción laboral también aumenta a medida que el compromiso de los trabajadores con el trabajo tiene una relación a largo plazo con la satisfacción laboral (Qureshi, Hayat, Aali, & Sarwat, 2011). La satisfacción laboral aumenta cuando los empleados están comprometidos con su trabajo.

Durante décadas, una atención considerable ha atraído a los académicos al tema del compromiso organizacional. Muchos investigadores señalaron que el compromiso organizacional es una variable explicativa en una serie de resultados organizacionales, que incluyen la efectividad organizacional, las intenciones de rotación, la productividad, el absentismo y el desempeño laboral (Yang, Fu, Chang, & Chien, 2011).

La satisfacción laboral se considera el predictor más importante del compromiso organizacional. Se indican muchos factores para impactar el compromiso organizacional (Qureshi, Hayat, Aali, & Sarwat, 2011). El compromiso organizacional tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional. Si los trabajadores están más comprometidos con la empresa, la empresa logra sus objetivos de manera eficiente.

El empoderamiento tiene un fuerte impacto en el compromiso organizacional. Cuando los trabajadores sienten que están empoderados y tienen una visión clara, la motivación aumentará y, en última instancia, estarán más comprometidos con su trabajo y lugar de trabajo (Avolio & Zhu, 2004).

3.3.2. *Absentismo*

Según Hackett (1989), el absentismo de los trabajadores es un problema costoso para el personal que atrae la atención tanto de los teóricos como de los profesionales. Se supone que el absentismo ocurre cuando los trabajadores no están presentes en su trabajo cuando se espera que lo estén, según el cronograma.

Una amplia investigación sobre este tema ha analizado los vínculos entre la ausencia del trabajo y las actitudes relacionadas con el trabajo, como el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. El absentismo y otros comportamientos de abstinencia, como la rotación, reflejan actitudes invisibles, como la insatisfacción laboral, el bajo nivel de compromiso de la organización o la intención de renunciar (Spector, 1997).

Por lo tanto, los trabajadores que estén altamente satisfechos con su trabajo o altamente comprometidos con la organización evitarán conductas de retiro y mantendrán un apego continuo

al trabajo. La reducción de costos y el mantenimiento de la productividad deberían ser uno de los principales objetivos de cualquier organización exitosa.

3.3.3. Productividad

Las empresas se esfuerzan por aumentar la productividad. El logro de este objetivo está asociado con el descubrimiento y el mantenimiento de trabajadores de alto rendimiento, comprometidos y satisfechos (Malik, Ahmad, & Saif, 2010). Además, los empleadores deberían ofrecer a los trabajadores beneficios para fortalecer el compromiso organizacional que a su vez aumenta la productividad y el desempeño de los empleados. La productividad es un elemento importante que impacta el desempeño organizacional. Conocer las causas del mantenimiento de la productividad es esencial. Por lo tanto, las organizaciones deben encontrar formas de satisfacer a sus empleados para aumentar su nivel de compromiso.

Las actividades de Gestión de Recursos Humanos influyen en la productividad. La productividad como una combinación de eficiencia y efectividad que es la calidad de los recursos utilizados y el logro de los objetivos mediante el uso de los mismos recursos. Los trabajadores satisfechos tienden a ser más productivos, comprometidos y creativos en su organización (Malik et al., 2010).

3.4. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Herzberg publicó la teoría de los dos factores de la motivación laboral en 1959. La teoría era muy controvertida en el momento de su publicación, afirma ser el estudio más replicado en esta área y sentó las bases para muchas otras teorías y marcos en el desarrollo de recursos humanos (Herzberg, 1987). La teoría establece que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo se ven afectadas por dos conjuntos diferentes de factores. Por lo tanto, la satisfacción y la insatisfacción no se pueden medir en el mismo continuo.

La investigación de Herzberg se llevó a cabo a fines de la década de 1950 en un radio de treinta millas de Pittsburgh, que en ese momento era un centro para la industria pesada. Fue una época de pleno empleo y casi el 100% de utilización de plantas e instalaciones. Aunque la información demográfica de los trabajadores estudiados no fue declarada explícitamente por los autores en la literatura, se da a entender que la mayoría de los trabajadores estudiados eran hombres blancos. También fue un período de fuerte sindicalización.

La teoría de la satisfacción laboral de dos factores fue el resultado de un programa de investigación de cinco años sobre las actitudes laborales iniciado por una subvención de la Fundación Buhl. En ese momento, existía una necesidad urgente de obtener más y mejores conocimientos sobre las actitudes de las personas hacia su trabajo debido a la prevalencia de indicadores de insatisfacción laboral como huelgas, desaceleraciones y presentación de quejas (George & Gareth, 2012). Durante

la primera etapa del programa, Herzberg y sus colegas realizaron una revisión exhaustiva de la literatura de más de 2000 escritos publicados entre 1900 y 1955.

La literatura arrojó resultados contradictorios y los diseños de investigación de los estudios variaron ampliamente en calidad y en las metodologías utilizadas (Stello, 2011). Basado en su revisión de la literatura Herzberg y colaboradores hicieron supuestos centrales en los que basar su hipótesis y diseño de investigación. Primero, había suficiente evidencia para asumir que existía alguna relación entre las actitudes laborales y la productividad. En segundo lugar, las características de los trabajadores insatisfechos estaban bien definidas en la literatura existente. En tercer lugar, los factores relacionados con las actitudes laborales también estaban bien definidos anteriormente (Behling, Labovitz, & Kosmo, 1968).

Herzberg et al. (1959) desarrollaron una hipótesis inicial de que la satisfacción y la insatisfacción no podían medirse de forma fiable en el mismo continuo. Luego realizó un estudio empírico para probar la hipótesis. Después de dos programas piloto, el diseño y la hipótesis se desarrollaron y ampliaron aún más. La hipótesis principal planteó que los factores que conducen a actitudes positivas y los que conducen a actitudes negativas serán diferentes. La segunda hipótesis estableció que los factores y efectos involucrados en las secuencias de eventos de largo alcance diferirían de los de las secuencias de corto alcance.

El estudio principal utilizó la técnica de incidentes críticos y se llevó a cabo en nueve sitios dentro de un radio de 30 millas de Pittsburg. Se estudiaron un total de 203 contadores e ingenieros. Los participantes fueron guiados a través de una entrevista semiestructurada en la que se les pidió que describieran cualquier momento en que se sintieran excepcionalmente bien o mal con su trabajo. Después de describir la historia en detalle, se les pidió otra historia en el otro extremo del continuo. Luego se pidió a los participantes que calificaran su experiencia en una escala del uno al 21, donde uno indicaba que la experiencia apenas afectó sus sentimientos y 21 indicaba que fue una experiencia con un impacto grave. Estas historias luego se categorizaron en secuencias altas y bajas. Las secuencias altas tuvieron un gran impacto en la actitud laboral y las secuencias bajas tuvieron un impacto mínimo en la actitud laboral.

Herzberg et al. (1959) encontraron que la teoría de Maslow sobre el crecimiento personal y la autorrealización se convirtieron en las claves para comprender los buenos sentimientos en estas secuencias. Los autores encontraron ciertas tendencias en las características de las secuencias altas y bajas. En las secuencias altas, solo una pequeña cantidad de factores fueron responsables de los buenos sentimientos sobre el trabajo. Todos esos factores estaban relacionados con los factores intrínsecos del trabajo y eran predominantemente de larga duración. Cuando los buenos

sentimientos sobre el trabajo duraban poco, se derivaban de logros específicos y el reconocimiento de esos logros en contraposición al trabajo en sí.

Los eventos de secuencia alta proporcionan un contraste con los eventos de secuencia baja. Se encontró que muchas cosas pueden ser una fuente de insatisfacción, pero solo ciertos factores pueden contribuir a la satisfacción (Herzberg et al., 1959). Rara vez se encontraron factores de secuencia baja en las secuencias altas. El salario fue la excepción a estos hallazgos, ya que se mencionó con una frecuencia similar en las historias de rango alto y bajo. Sin embargo, cuando se ve dentro del contexto de los eventos, se hizo evidente para los investigadores que el salario es principalmente una insatisfacción. Cuando se mencionó el salario como un satisfactor, se relacionó con la apreciación y el reconocimiento de un trabajo bien hecho y no como un factor en sí mismo.

A partir de estos datos, se reformuló la hipótesis original y se convirtió en la teoría de la satisfacción laboral de dos factores (Herzberg et al., 1959). Los factores que afectan la satisfacción laboral se dividen en dos categorías. Los factores de higiene rodean el desempeño del trabajo. Incluyen supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas de trabajo, salario, política y administración de la empresa, beneficios y seguridad laboral. Los factores de motivación conducen a actitudes laborales positivas porque satisfacen la necesidad de autorrealización. Los factores de motivación son el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el avance. Lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino lo opuesto a la satisfacción es la no satisfacción. La satisfacción de las necesidades de higiene puede prevenir la insatisfacción y el bajo desempeño, pero solo la satisfacción de los factores de motivación traerá el tipo de mejora de la productividad que buscan las empresas (Herzberg et al., 1959).

Los investigadores también examinaron el impacto de las secuencias en el rendimiento, la rotación, la actitud hacia la empresa y la salud mental (Herzberg et al., 1959). Descubrieron que las actitudes influyen en la forma en que se hace el trabajo y que las actitudes favorables afectan el desempeño más que las desfavorables. En términos de rotación, la actitud negativa resultó en cierto grado de retirada física o psicológica del trabajo. En relación con la actitud hacia la empresa, el estudio mostró que una empresa puede esperar que el grado de lealtad varíe con el grado de satisfacción laboral. Finalmente, los resultados no mostraron evidencia clara de ningún efecto sobre la salud mental, aunque los propios participantes percibieron que existía una relación.

Es importante comprender las ideas convencionales de satisfacción laboral en ese momento, Herzberg et al. (1959) publicaron esta teoría para comprender completamente las implicaciones. Las explicaciones convencionales de la satisfacción laboral en ese momento consideraban la satisfacción y la insatisfacción como extremos en un continuo único con una condición neutral en

el punto medio en el que el individuo no está ni satisfecho ni insatisfecho (Malik & Dean, 2013). Los trabajadores se desplazan a lo largo de esta escala singular a medida que se modifican o introducen factores.

En consecuencia, las organizaciones se enfocaron en factores de higiene en un intento por mejorar la productividad. Herzberg et al. (1959) argumentó que este era el enfoque equivocado. Para aumentar la satisfacción, se deben mejorar los factores de motivación. Los trabajos deben reestructurarse para aumentar la capacidad de los trabajadores de lograr metas que estén significativamente relacionadas con el desempeño del trabajo.

La satisfacción laboral también se puede lograr comparando la capacidad laboral del individuo con el trabajo que deberá realizar durante el proceso de selección. Es igualmente importante reconocer el papel del supervisor en la satisfacción laboral. Deben proporcionar reconocimiento cuando sea necesario y planificar y organizar eficazmente el trabajo. Finalmente, aunque no es realista permitir que el trabajador establezca sus propios objetivos en la mayoría de las circunstancias, el trabajador a menudo puede determinar cómo logrará su objetivo. Esto les dará a los trabajadores un mayor sentido de logro en su trabajo (Malik & Dean, 2013).

Las críticas existentes hacia la teoría son: (a) la teoría confunde los eventos causados con el agente que los generó, (b) la actitud defensiva de los trabajadores podría haber afectado los datos (c) pueden existir elementos superpuestos entre factores, (d) la teoría no considera las diferencias entre individuos (Stello, 2011).

La publicación inicial fue hecha por Herzberg y sus colegas, debido a la trascendencia del autor, la teoría solo se le atribuye a él. Por lo que en el ámbito académico, la teoría se conoce como teoría de Herzberg, teoría de dos factores o motivación- higiene (Stello, 2011).

3.4.1. Subescala de factores intrínsecos

- a) Libertad para elegir su propio método de trabajo: hace referencia al nivel de autonomía de un trabajador en su lugar de labores; específicamente al nivel de libertad, independencia y discreción que éste goza en su trabajo además del acceso a las herramientas apropiadas.
- b) Reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho: esta sub dimensión hace referencia a la preservación de la identidad de los trabajadores, ya que le da una orientación a su labor y favorecen al bienestar. Cabe mencionar que el reconocimiento laboral implica un interés auténtico por el colaborador, así como el reconocimiento de su importancia dentro de la organización.

- c) Responsabilidad asignada: hace referencia al compromiso y el nivel de obligación del colaborador en su puesto de trabajo. Un mayor nivel de responsabilidad dada a un trabajador, incrementa la sensación de pertenencia a la entidad, por lo tanto, un mayor nivel de satisfacción.
- d) Posibilidad de usar las habilidades: a qué nivel un colaborador puede hacer uso de sus habilidades y talentos para desempeñar un determinado trabajo. A mayor posibilidad de usar las habilidades le corresponde una mayor satisfacción; sin embargo, es importante no confundir mayor cantidad de trabajo con la posibilidad de usar más habilidades.
- e) Posibilidad de promoción de carrera: se refiere a la oportunidad de desarrollo personal y profesional a través de la posibilidad de un ascenso en el trabajo con un correspondiente incremento en la remuneración.
- f) Atención a las sugerencias hechas: implica que se considere el valor de las aportaciones de los trabajadores con respecto al trabajo, lo cual genera una participación más activa.
- g) Variedad de tareas realizadas: se refiere al contenido del trabajo y su variedad, de acuerdo con la teoría de los dos factores, a mayor variedad corresponde una mayor satisfacción laboral.

3.4.2. Subescala de factores extrínsecos

- a) Condiciones físicas del lugar de trabajo: hace referencia a la iluminación, ruido, temperatura entre otros elementos del espacio físico del trabajo. El entorno de trabajo físico de acuerdo con la teoría de dos factores es un elemento que en caso no esté en un nivel adecuado genera insatisfacción laboral.
- b) Colegas en el trabajo: es importante un clima laboral donde la relación entre compañeros sea cordial donde exista confianza mutua, construyendo así relaciones de productividad.
- c) Inmediato superior: un elemento muy importante de los factores de higiene es la relación con los superiores jerárquicos dentro de la empresa. A pesar de que lo que se considera como líder ejemplar puede variar notablemente entre personas, cabe resaltar que la existencia de la confianza es esencial para que exista una relación adecuada.
- d) Salario: hace referencia a los bienes dinerarios otorgados a un colaborador a cambio de la prestación de su trabajo. Este es uno de los factores que pueden ocasionar el mayor nivel de insatisfacción, pues tiene directa relación con el poder cubrir las necesidades más básicas.
- e) Relación entre directivos y empleados: como es consecuente con lo expuesto en la teoría, la relación entre gerentes y sus subordinados es clave para evitar la insatisfacción laboral de ambos, pues pueden existir dos tipos de relaciones; una donde haya confianza entre ambas

partes y se generen eficiencias y otra donde las posiciones sean antagónicas y ocurra lo contrario.

- f) Organización y gestión de la empresa: hace referencia a las acciones que se realizan dentro de la empresa siguiendo las normas y procesos para alcanzar las metas organizacionales; además ello influye directamente en la forma en la que es dirigida una persona.
- g) Jornada laboral: hace referencia a la diferencia de la hora de entrada y salida del colaborador o la suma de las horas prestadas laboradas prestadas a la empresa.
- h) Seguridad en el trabajo: se refiere a la posibilidad de un colaborador a pertenecer a una organización de forma indefinida o por un periodo establecido respetando los contratos laborales; es decir una circunstancia donde haya predictibilidad por parte del trabajador acerca del requerimiento por parte de la empresa de sus servicios.

3.4.3. Estudios que cuestionan los supuestos básicos

Lohdar (1964) consideró que la relación entre la satisfacción laboral y la motivación era superficial y llevó a cabo un estudio diseñado para medir las actitudes laborales en una escala amplia determinando la estructura subyacente y luego relacionar esa estructura con las mediciones del trabajo realizado. Se concluyó que su estudio constituía una réplica de los hallazgos de Herzberg utilizando diferentes métodos y una muestra diferente, lo que indica que puede haber generalización en los hallazgos de Herzberg en una amplia gama de personas.

Lawler (1970) examinó los estudios sobre la relación entre satisfacción y desempeño y encontró que, si bien la satisfacción es un indicador de la motivación de un empleado para venir al trabajo, ésta influye en la motivación solo de manera indirecta y en ciertas circunstancias. Esta relación, de acuerdo con el autor, es importante principalmente porque permite diferenciar los elementos (intrínsecos y extrínsecos) que impactan en la motivación. Es decir, Lawler sostiene que la teoría de dos factores no relaciona de forma correcta satisfacción y desempeño, pero es valiosa por la clasificación de factores.

Schwab y Heneman (1971) también realizaron un estudio para examinar el vínculo entre satisfacción y desempeño. Muestrearon a 124 empleados varones en una firma de consultoría de gestión y contabilidad pública y no encontraron implicaciones de desempeño discernibles debido a factores de higiene y motivación. Sin embargo, sus hallazgos respaldaron las categorías utilizadas por Herzberg como factores que afectan la satisfacción.

3.4.4. Estudios que apoyan la teoría de los dos factores

Herzberg continuó publicando artículos que respaldan la teoría de los dos factores durante las dos décadas posteriores a la publicación original de su investigación (Stello, 2011). En 1965, Herzberg replicó su estudio original con supervisores de nivel inferior en Finlandia. Sus hallazgos en este estudio apoyaron sus hallazgos originales y proporcionaron una validación transcultural de la teoría de los dos factores. Durante el mismo período de tiempo, el Laboratorio de Investigación Sociológica de la Universidad de Leningrado estaba llevando a cabo la primera investigación empírica sobre la motivación laboral en la Unión Soviética y Herzberg publicó dos artículos de revistas sobre este estudio. Este estudio tomó una muestra de 2665 trabajadores en una variedad de industrias pesadas y ligeras. Los investigadores concluyeron que el factor actitudinal más eficaz e importante para un desempeño laboral efectivo es la satisfacción con el tipo de trabajo. Esta conclusión concuerda con la identificación de Herzberg del trabajo en sí mismo como un factor de motivación en su estudio original (Herzberg, 1987).

Behling et al. (1968) revisaron la controversia en torno a la teoría de los dos factores examinando estudios que apoyaban y desacreditaban los hallazgos de Herzberg. Su opinión era que el debate se había convertido infructífero que hicieron poco para avanzar en el conocimiento en el campo mientras se olvidaban de las restricciones presentes en el estudio de una construcción teórica como esa. Al señalar que los estudios que replican el método de Herzberg generalmente apoyaron la teoría de los dos factores y que los estudios que utilizan otros métodos entran en conflicto con la teoría, los autores recuerdan que no hay evidencia de que exista una verdad singular. Los investigadores y los profesionales deben lidiar con muchas ideas diferentes, y a menudo contradictorias, sobre la satisfacción laboral (Stello, 2011).

Schwab y Heneman (1971), emplearon los métodos de Herzberg para probar algunas de las críticas a la teoría de los dos factores. Sus resultados fueron similares a los de Herzberg y otros que habían replicado su estudio, pero encontraron que no podían predecir con precisión las respuestas individuales a las secuencias favorables y desfavorables aplicando la teoría de dos factores de esta manera.

Debido a la naturaleza compleja del salario en los hallazgos originales de Herzberg, encontraron valor en estudiar la teoría de los dos factores en un entorno en el que el salario no es ni puede ser un factor. Un kibbutz israelí brindó esta oportunidad ya que el kibutz satisface las necesidades de higiene. Los hallazgos de este estudio apoyaron los estudios de Herzberg (Makarov, 1972).

Bockman (1971) resumió la literatura de la última década. Este fue un examen completo de más de treinta estudios, sus métodos y sus hallazgos. Afirmó que los resultados contradictorios de los

estudios eran el resultado de medir cosas diferentes y no necesariamente una invalidación de la teoría de los dos factores.

French y Metersky (1973) respondieron a la crítica de que la teoría de los dos factores está ligada al método y realizaron un estudio para determinar si los resultados obtenidos mediante el uso de un cuestionario escrito eran significativamente diferentes de los obtenidos mediante el método crítico. Los investigadores encontraron que es posible obtener resultados estadísticamente similares cuando se utilizan técnicas tanto orales como escritas controlando aspectos cruciales en el proceso experimental, hallazgos que esperaban que pusieran fin al debate sobre la metodología.

Cummings (1975), citado en Stello (2011) probó la teoría de los dos factores utilizando empleados en varios niveles dentro de la jerarquía de una sola organización laboral y utilizó un método diferente al del estudio original. En general, sus hallazgos corroboraron los hallazgos de Herzberg, aunque hubo una excepción dentro de un grupo de empleados. Tras una mayor investigación, se dio cuenta de que se debía a un enfoque de gestión diferente en ese grupo en particular, lo que indica la capacidad de la dirección para crear satisfacción laboral motivacional en todos los niveles mediante la aplicación de métodos contemporáneos.

La teoría de los dos factores se utilizó como marco teórico para medir la satisfacción laboral entre los profesionales de enfermería. Este estudio apoyó la teoría de los dos factores en el sentido de que las puntuaciones de satisfacción más altas eran todos factores intrínsecos y las puntuaciones de satisfacción más bajas eran todos factores extrínsecos (Kacel, Miller, & Norris, 2005).

Utilizando un método diferente al de Herzberg sobre directores de escuelas primarias en Israel, Gaziel (1986) encontró una distinción entre factores de motivación e higiene. Esto proporcionó apoyo transcultural adicional para la teoría de los dos factores, aunque el autor afirma que la teoría de los dos factores también depende de factores individuales. En 2008, un estudio utilizó la teoría de los dos factores como marco teórico para examinar las posibles relaciones entre la utilización de la capacidad, la compensación, los compañeros de trabajo y la satisfacción laboral entre las enfermeras psiquiátricas (Sharp, 2008). Los hallazgos respaldaron la teoría de los dos factores al mostrar correlaciones moderadas entre la capacidad, la utilización, el rendimiento y la satisfacción laboral de las enfermeras.

De acuerdo a Rawan (2012), se da soporte a la teoría de dos factores debido a que es posible organizar las dimensiones del constructo en base a los dos factores propuestos por la teoría de Herzberg con éxito en aplicaciones prácticas de investigación. El autor sostiene que se puede dividir el constructo de satisfacción laboral del siguiente modo:

- Contenido de trabajo

El enriquecimiento laboral está vinculado a la rutina laboral y se indica como un resultado importante. La rutina laboral ocurre cuando las tareas son limitadas y repetidas. Los cambios en las características del trabajo introducidos por los científicos del comportamiento tienen la intención de afectar el contenido del trabajo y las relaciones de los empleados con sus trabajos y entre ellos. En consecuencia, se considera importante examinar el contenido del trabajo en relación con la satisfacción laboral (Denise, 1977).

Muchos académicos han argumentado la importancia de rediseñar un trabajo. Sin embargo, enfatizaron la importancia de reconocer el rol de cada división para poder idear estrategias de cambio apropiadas. Hackman y Lawler (1971) presentaron una base teórica para el rediseño de puestos y destacaron la importancia de analizar la tarea del departamento dentro de la empresa antes de desarrollar estrategias de cambio. También identifica el papel de la tecnología en la limitación de las estrategias de cambio.

- Desarrollo de carrera

Las evaluaciones de desempeño permiten a un empleado conocer el grado de coincidencia entre su desempeño y las expectativas del supervisor y detectar áreas que requieren desarrollo o capacitación (Boice & Kleiner, 1997). Por lo tanto, podría definirse como el proceso que permite a un empleado conocer el grado de coincidencia entre su desempeño y los objetivos generales de la empresa. También proporciona a la empresa un rico recurso de información sobre lo que se debe hacer para mejorar la eficiencia de la empresa y los empleados.

- Salario

La compensación se ha definido durante varios años como el rendimiento financiero que una empresa ofrece a sus empleados. Recientemente, algunas teorías están planteando una visión más amplia al definir la compensación como un paquete de retornos valiosos, que se ofrece a los empleados como intercambio por sus contribuciones (Gaziel, 1986).

-Horas laborales

Se realizaron varios estudios sobre el diseño de un horario de trabajo adecuado para mejorar la calidad de vida laboral y la productividad de los trabajadores. Los trabajadores que trabajan bajo un sistema de tiempo flexible serán más productivos y estarán menos ausentes (Kaliski, 2007). Esto indica que los empleados están satisfechos con su entorno de trabajo. Además, Orpen (1981) indicó que un sistema de horario de trabajo flexible hará que los empleados estén más satisfechos y comprometidos.

Pierce y Newstrom (1980) encontraron que un fuerte interés en diferentes horarios de trabajo se ha evidenciado por experimentos continuos con la compresión de la semana laboral en menos

horas y / o días, por innovaciones en el empleo a tiempo parcial y por la introducción de varios sistemas de tiempo discrecional.

Como se puede apreciar, Rawan (2011) realizó una división de la satisfacción laboral de forma exitosa, partiendo de los mismos factores que originalmente Herzberg propuesto. Es decir, le dio mayor soporte a la teoría, al desarrollar una propia, tomando la inicial como referencia.

3.4.5. Justificación de la elección de la teoría de dos factores

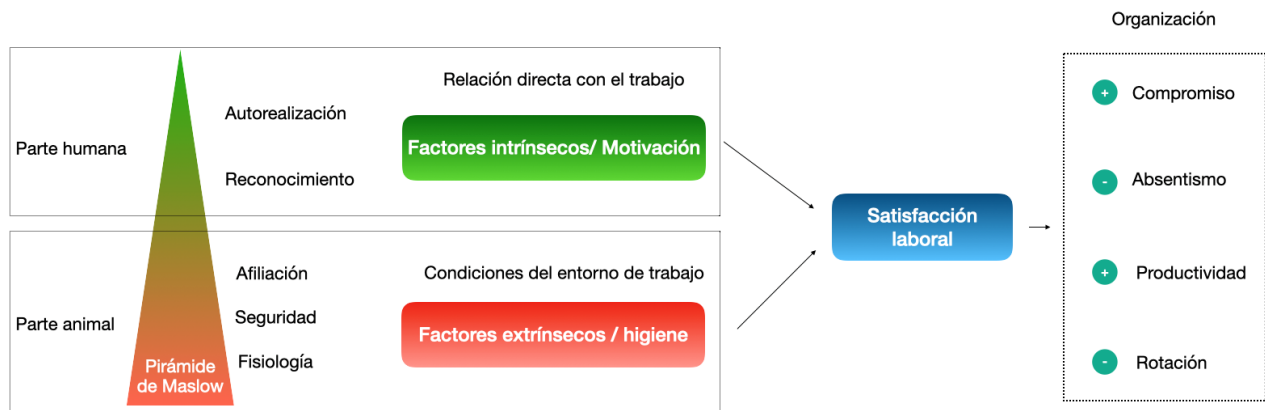
Aunque la teoría de los dos factores ha sido objeto de varias interpretaciones erróneas a lo largo de los años, la teoría todavía resuena tanto entre los académicos como entre los profesionales por su enfoque de sentido común y la simplicidad del modelo. La teoría de los dos factores ya se ha aplicado en organizaciones de diversas formas y aún podría aplicarse de formas nuevas y diferentes.

Con base en esta revisión de la literatura, se concluye que la teoría de los dos factores es tan relevante hoy como lo fue en 1959 cuando se desarrolló por primera vez. Es un modelo simple que hizo una contribución significativa al conocimiento de las actitudes de los empleados sobre su trabajo. Fue innovador en ese momento y, aunque no fue perfecto, proporcionó a los futuros académicos una base sobre la cual continuar construyendo nuevas teorías e instrumentos sobre la satisfacción y la motivación laborales.

Una teoría que resiste el paso del tiempo, se integra a los puntos de vista básicos sobre la gestión de personas y continúa brindando ideas para las nuevas generaciones de académicos es una teoría que ha demostrado su valor. La teoría de la satisfacción laboral de dos factores de Herzberg pertenece a esta categoría.

2.2.3.6. Modelo teórico desarrollado

Figura 1. Modelo teórico



Nota. Elaboración propia en base al trabajo de Herzberg (1959)

Como se ve en la figura anterior, para esta investigación se hace uso de la teoría de dos factores de Frederick Herzberg, relacionada con la teoría de las necesidades de Maslow. La jerarquía de necesidades de Maslow incluye cinco niveles de necesidades y sostiene que las personas actuarán solo para satisfacer sus necesidades superiores cuando se satisfagan sus necesidades inferiores. La teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow se considera la base de muchas teorías desarrolladas posteriormente. La teoría de los dos factores de Herzberg transforma las necesidades de Maslow en dos áreas de necesidad como factores de higiene y factores de motivación (Texcan, Aydemir, & Genc, 2017).

Los factores de higiene son las condiciones del entorno de trabajo (afiliación, seguridad y fisiológicas). Estos factores no son la parte principal del trabajo, pero evitan un desempeño deficiente debido a las restricciones laborales. Cuando se aseguran los factores de higiene, desaparecen la insatisfacción de los empleados, pero estos factores no tienen ningún efecto en la consecución del desempeño de alto nivel (Texcan, Aydemir, & Genc, 2017). Los factores de motivación de Herzberg (reconocimiento y autorrealización en la pirámide de Maslow) son fuentes de motivación de alto nivel que se centran en aspectos de relación directa con el trabajo como el éxito, la apreciación, la responsabilidad y el progreso. Estos factores tienen efectos positivos en la satisfacción laboral.

3.5. Generación Millennial

La Generación Millennial (nacidos entre 1982 hasta 1994) ha crecido con Internet y las comunicaciones móviles. Son una generación muy conectada y amigable con la tecnología, incluyendo en el ámbito laboral (Sharma, 2012). Siempre están conectados digital y globalmente, junto con un mejor acceso las tecnologías de información en general. La generación Millennial nació

en la era del desarrollo de la tecnología de la información y el mundo de la educación, por lo que tiene características diferentes a las de la generación anterior. Por ejemplo, esta generación está más preocupada por los aspectos del equilibrio entre el trabajo y la vida que la generación X (Meier, Austin, & Crocker, 2010).

El fenómeno actual es que muchos de los trabajadores pertenecientes a la generación quieren un horario de trabajo flexible y exigente, que les brinde la oportunidad de incidir en la propia empresa. Esta generación nació durante el rápido avance de la información y la era de las redes que ha cambiado su estilo de vida. Esta generación ha crecido con un positivismo marcado, ya que tienen predilección por la comunicación abierta, trabajan de manera eficiente en equipo, buscan un trabajo desafiante, autonomía y flexibilidad laboral, son altamente independientes y poseen sólidos conocimientos y habilidades en tecnología de la información (Kultalahti & Viitala, 2015). Como una generación más joven que otras en la fuerza laboral, los empleados a menudo se consideran como una generación de colaboradores más exigentes, menos experimentados en la práctica, pero con exceso de confianza y que esperan salarios poco realistas (Siahaan, 2020).

La Generación Millennial tiene las siguientes características, son entusiastas de la tecnología, egocéntricos, ambiciosos y quieren un trabajo significativo. Sus características más destacadas son la alta autoestima, el sentido de derecho y el egocentrismo. Además, muestra un elevado sentido de pertenencia, que es la tendencia de una persona a juzgar y sentir que merece más elogios o aprecio, independientemente del desempeño real (Siahaan, 2020).

De acuerdo con Siahaan (2020), la clave para gestionar la generación es entender sus características. Aprecian un ambiente de trabajo agradable que les brinde oportunidades para la comunicación creativa, así como el reconocimiento. Buscan el acceso a tecnología actualizada, oportunidades de desarrollo profesional y flexibilidad en el lugar de trabajo. A menudo esperan reciprocidad y atención para que puedan sentir la satisfacción que esperan de su lugar de trabajo. Esto no significa que no les gusten los desafíos, porque según el autor, mantener un desafío significativo es importante.

Los miembros de la Generación Millennial suelen tener un estilo de trabajo más participativo. Esta generación es bastante experta en el uso de computadoras y ha crecido junto con la tecnología. Prosperan en conexiones virtuales con otros a través de las redes sociales. Se sienten muy cómodos usando la tecnología en la vida cotidiana y ven la tecnología como una forma de facilitar la vida, conectarse con amigos y familiares (Siahaan, 2020).

La autoestima es un rasgo, que hace que una persona busque ser apreciado. Los empleados de la generación Millennial quieren que sus contribuciones y esfuerzos sean respetados y reconocidos

para que puedan aceptar un trabajo desafiante y desarrollar sus conocimientos, y habilidades. Creen que no tienen que sacrificarse ni trabajar tan duro como la generación de sus predecesores para obtener la promoción o la flexibilidad que creen que necesitan. Se ve a sí misma como un producto necesario y desean un trato especial cuando ingresa a la fuerza laboral (Siahaan, 2020).

Esta generación es independiente y aplica la mentalidad de *trabajar a mi manera*. Trabajan y son leales a su trabajo, no a la empresa (Kultalahti & Viitala, 2015). Quieren hacer las cosas a su manera y quieren un trabajo significativo. Prefieren trabajar en equipo a completar tareas independientes mientras utiliza las habilidades, el conocimiento y los recursos de los miembros del equipo para satisfacer las necesidades individuales. Sin embargo, cuando interactúan con los gerentes, son más agradecidos si lo hacen a nivel individual (Siahaan, 2020).

Kultalahti y Viitala (2015) afirman que la generación Millennial quiere flexibilidad profesional y laboral. Con la introducción de la tecnología, esta generación cree que pueden trabajar de manera más eficiente. Más específicamente, pueden reducir las actividades que creen que son una pérdida de tiempo, como las interacciones cara a cara que ocurren en el entorno de oficina típico. Esta generación muestra predilección por la colaboración y el trabajo con gente nueva. Aprecia las organizaciones que defienden la justicia, la transparencia y las prácticas de trabajo decente.

3.6. Generación Z

La Generación Z es el grupo demográfico sucesor a los Millennial. La generación Z nacida a partir de 1995 representa alrededor del 30% o 2000 millones de personas en 2020 (Bogueva & Marinova, 2020). Esta generación creció con tecnologías digitales, Internet y redes sociales. La Generación Z está mostrando características propias de los Millennial, como ser prematuramente maduros, pero se diferencian por exhibir marcadamente cualidades como la generosidad social y responsabilidad ambiental (Siahaan, 2020).

La Generación Z no solo se define por la tecnología, sino que también es la futura fuerza impulsora del cambio económico, político, social y de toma de decisiones. Están dispuestos a intervenir y romper el statu quo, encargados de una misión de responsabilidad social y ambiental (Bogueva & Marinova, 2020). La mayor parte del conocimiento, los conceptos y las ideas de esta generación digital diversa y tecnológicamente avanzada se captan de la red, explorando las vastas oportunidades de Google, YouTube y otras redes sociales (Kultalahti & Viitala, 2015).

Globalmente consciente y no ajena al activismo social, la Generación Z, tecnológicamente empoderada, quiere hacer una diferencia y dejar una marca de importancia. La Generación Z ya ha demostrado sus fuertes puntos de vista sobre el mundo, su propio futuro y la necesidad de repensar las relaciones entre las personas y con los plantea a través de las voces de Malala Yousafzai, la

activista paquistaní por los derechos de las mujeres, Greta Thunberg, la activista ambiental sueca y defensora del cambio climático, y Billie Eilish, la cantante y compositora vegana estadounidense (Bogueva & Marinova, 2020).

Esta generación quiere que se escuchen sus voces y opiniones, que participen activamente en las conversaciones políticas, convertirse en *influencers* y generar cambios positivos. Son tomadores de decisiones, en base al manejo de grandes cantidades de información disponible en internet (Bogueva & Marinova, 2020). Esta generación está armada con el aprendizaje de los pasos en falso anteriores de la humanidad, es consciente del medio ambiente y tiende a unirse espontáneamente detrás de las causas globales que resuenan con ellos (Siahaan, 2020).

La Generación Z está preocupada por el mundo y los muchos problemas ambientales que están heredando, siendo el cambio climático su mayor preocupación. Sin embargo, creen en el poder del conocimiento, la investigación, la ciencia y la tecnología, y casi la mitad de ellos (49%) confía en el sector universitario para ofrecer soluciones para los desafíos urgentes y apremiantes del mundo (McCrindle, 2020).

3.7. Revisión de antecedentes investigativos

Cuando la literatura se lee cronológicamente, se puede rastrear la progresión de la teoría. Las dos décadas posteriores a la publicación de la teoría de los dos factores estuvieron marcadas por la replicación, el análisis del estudio original y el debate académico sobre la validez del estudio. También fue un período de publicación prolífica sobre el tema. En la década de 1980, la publicación sobre la teoría de los dos factores se convirtió en un artículo ocasional que se encuentra principalmente fuera del campo de los RRHH. A mediados de la década de 1990, la teoría de los dos factores volvió a ganar popularidad tanto en el desarrollo de los recursos humanos como en otros campos. Algunos todavía discuten la controversia, mientras que otros ahora consideran la teoría como un marco establecido y válido (Stello, 2011).

De esta revisión de la literatura, queda claro que la teoría de los dos factores nunca fue validada o invalidada. En general, la investigación que replicó el estudio pudo sostener la teoría. Sin embargo, los estudios que utilizaron diferentes métodos generalmente no apoyaron la teoría. Aunque las pruebas empíricas han disminuido desde la década de 1970, todavía hay una prueba ocasional en la literatura. Sin embargo, en algún momento la teoría llegó a ser generalmente aceptada hasta el día de hoy. Siguiendo la progresión de la teoría, el número de publicaciones basadas en la teoría desde la década de 1990 y los diversos métodos de aplicación de la teoría a lo largo de las últimas cinco décadas, se sostiene que la teoría prevalece al día de hoy.

En la siguiente tabla se incluyen antecedentes a nivel nacional de investigaciones acerca de satisfacción laboral en grupos generacionales. Cabe aclarar que el estudio de la satisfacción laboral de la generación Z ha sido muy limitado en el Perú, por lo que no se cuentan con antecedentes importantes.

Tabla 3. Resumen de Investigaciones

Autores	Tema de estudio	Hallazgos principales
Jorge Lima Cornejo Francisco Javier Polanco Martínez	Satisfacción Laboral En Los Millennials En Comparacion A La Generacion "X" En Arequipa, 2017	En la investigación se concluyó que la hipótesis planteada inicialmente queda aceptada, ya que de acuerdo a los resultados y discusión de los mismos se aprecia que en Arequipa los millennials tienen una menor satisfacción laboral que la generación X
Chávez Ramírez Victoria Leticia Sobrino Clavo Claudia Catherine	Los Millennials Y Desempeño Laboral En La Empresa Corpo Sac, Chiclayo 2017	La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo correlacional con un diseño no experimental transversal, donde se ha tenido como muestra a los 40 trabajadores de CORPO SAC quienes respondieron un cuestionario con el fin de obtener los resultados que se requería para la investigación. Los resultados mostraron que existe relación entre los factores del grupo generacional Millennials y el desempeño laboral en la empresa CORPO SAC

Nota. Elaboración propia

4. Hipótesis

H0: La satisfacción laboral en la generación Millennial no es diferente que la satisfacción laboral en la generación Z.

H1: La satisfacción laboral en la generación Millennial es diferente que la satisfacción laboral en la generación Z.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

1.1. Técnicas

Se hará uso de la técnica encuesta y el instrumento cuestionario.

1.2. Instrumentos

La satisfacción laboral se mide normalmente con entrevistas o cuestionarios aplicados a los titulares de los puestos de trabajo en cuestión. Aunque en algunos casos se utilizan entrevistas, la mayoría de los estudios se realizaron con cuestionarios. Esto se debe a que las entrevistas son caras y consumen tiempo (Spector, 1997).

En contraste, la encuesta con cuestionarios puede involucrar a un gran número de personas con poco esfuerzo y gastos. Además, las respuestas al cuestionario son más fáciles de cuantificar y estandarizar (Spector, 1997).

Según Stello (2011), la forma más fácil de medir la satisfacción laboral es utilizar una de las escalas existentes. Hay muchas ventajas de usar una escala de satisfacción laboral existente. Primero, muchas de las escalas obtenibles cubren los principales aspectos de la satisfacción. En segundo lugar, la mayoría de las escalas existentes se han utilizado un número suficiente de veces para proporcionar normas, que son los medios en cada hecho para las personas en general dentro de una población determinada. Tercero, se ha demostrado que las escalas existentes demuestran un nivel aceptable de confiabilidad. En cuarto lugar, el uso de tales escalas proporciona buena evidencia para la validez de constructo. Finalmente, las escasas miden un tema ampliamente estudiado desde la década de los cincuenta, con el influyente trabajo de Herzberg y su teoría de dos factores.

Spector (1997) mencionó que se han desarrollado muchas escalas de satisfacción laboral como el JSS, el Índice descriptivo del trabajo (JDI), el Cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ), la Encuesta de diagnóstico de trabajo (JDS) y el cuestionario de Warr, Cook y Wall (JSS).

1.2.1. Escala de medición Warr Cook Wall

Para medir la satisfacción laboral, luego de haber profundizado en la teoría relacionada a este punto, se determinó que el instrumento más adecuado es el cuestionario de Warr et al. (1979), ya que ésta se diseñó en base a los dos factores de la teoría de Herzberg. Este cuestionario consta de 15 ítems con una respuesta única según escala de Likert. Todos los elementos de este cuestionario son cualitativos ordinales, la satisfacción general se halla sumando las puntuaciones.

Este cuestionario a la vez genera dos subescalas, siendo como corresponde según la teoría, la satisfacción intrínseca y extrínseca, basadas en la teoría de Herzberg. El cuestionario de Satisfacción Laboral posibilita la generación de dos subescalas; las intrínsecas y extrínsecas, propuesto por Warr, Cook y Wall, basados en la teoría de Herzberg.

- La subescala de factores intrínsecos considera elementos relacionados al contenido de la tarea.
- La subescala de factores extrínsecos tiene en cuenta elementos relativos a la organización.

El coeficiente Alfa de Cronbach calculado a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada es de 0.87 en relación con la subescala de factores intrínsecos y 0.87 con respecto a los extrínsecos. Según Warr et al. (1979) en su estudio *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being*, donde detallan el desarrollo del instrumento de medición de satisfacción laboral utilizado en esta investigación, el Alfa de Cronbach que obtuvieron fue de 0.85 para factores intrínsecos y 0.79 para extrínsecos; estos resultados fueron similares a los obtenidos. En ambos casos la confiabilidad del instrumento es alta.

El trabajo de Warr et al. (1979) hasta la fecha ha tenido más de 650 citas de acuerdo con los registros de *Web of Knowledge*, y su herramienta de medición continúa usándose comúnmente en contextos académicos y aplicados (Heritage, Pollock, & Roberts, 2015). Además, en las siguientes tablas se ve la correlación interna de los elementos de cada dimensión, en las cuales se aprecia que existe una correlación en todos los casos positiva. A pesar de que es moderada, ello indica que las preguntas del instrumento miden elementos que guardan cierta relación entre sí, es decir todos apuntan hacia una misma dirección. Esto da mayor soporte a la confiabilidad del instrumento.

Tabla 4. *Correlación de elementos factores intrínsecos*

	FI: 1	FI: 2	FI: 3	FI: 4	FI: 5	FI: 6	FI: 7
FI: 1	—	0.29	0.5	0.43	0.4	0.55	0.35
FI: 2	0.29	—	0.34	0.58	0.55	0.47	0.49
FI: 3	0.5	0.34	—	0.43	0.36	0.34	0.42
FI: 4	0.43	0.58	0.43	—	0.66	0.7	0.62
FI: 5	0.4	0.55	0.36	0.66	—	0.48	0.66
FI: 6	0.55	0.47	0.34	0.7	0.48	—	0.43
FI: 7	0.35	0.49	0.42	0.62	0.66	0.43	—

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5. Correlación de elementos de factores extrínsecos

	FE:1	FE:2	FE:3	FE:4	FE:5	FE:6	FE:7	FE:8
FE:1	–	0.27	0.35	0.37	0.43	0.39	0.48	0.4
FE:2	0.58	–	0.67	0.37	0.66	0.6	0.35	0.56
FE:3	0.7	0.35	–	0.44	0.61	0.7	0.4	0.6
FE:4	0.59	0.37	0.37	–	0.4	0.57	0.69	0.49
FE:5	0.67	0.43	0.66	0.61	–	0.66	0.51	0.57
FE:6	0.78	0.39	0.6	0.7	0.57	–	0.47	0.7
FE:7	0.48	0.48	0.35	0.4	0.69	0.51	–	0.47
FE:8	0.65	0.4	0.56	0.6	0.49	0.57	0.7	–

Nota. Elaboración propia

La referencia para medir la satisfacción laboral es la desarrollada por los propios creadores del instrumento, quienes la aplicaron en múltiples contextos, estableciendo percentiles de acuerdo con el nivel de los resultados obtenidos. En la siguiente tabla se aprecia el baremo que servirá de base para la comparación, según los límites superiores de los resultados. Los factores intrínsecos se calculan sumando los resultados obtenidos de los 7 elementos del cuestionario (calificados del 1 al 7), siendo la nota mínima 7 y la máxima posible 49. Los factores extrínsecos se hallan del mismo modo, sumando los resultados de sus 8 preguntas del cuestionario.

Tabla 6. Baremo de evaluación por factores

Percentil	Total escala	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos
90	89	42	48
80	84	39	45
70	79	37	42
60	76	35	40
50	72	33	38
40	68	31	36
30	64	28	34
20	57	25	30
10	48	20	26
Media	70.53	32.61	37.99

Nota. Tomado de Warr, Cook, & Wall, Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being, 1979

2. Campo de verificación

2.1. *Ámbito*

La presente investigación es tipo descriptivo comparativo. La investigación descriptiva comparativa consiste en recolectar en dos o más muestras con el propósito de analizar la satisfacción laboral de los integrantes de la generación Z en comparación a los integrantes de la generación Millennial y se compararán su nivel de satisfacción en función a las dimensiones establecidas en el marco teórico.

- a) No experimental. Porque en la presente investigación no se realizó una manipulación deliberada de nuestras variables (satisfacción laboral y grupos generacionales), ni existió control en sus resultados; sino que se observaron en su ambiente natural para su posterior análisis.
- b) Transversal. Porque la recolección de datos se realizó una sola vez.

2.2. *Unidades de estudio*

La población es la cantidad de trabajadores de las generaciones Millennial y Z que laboran en empresas bancarias en la ciudad de Arequipa. La información se calculó de acuerdo con los siguientes datos:

Tabla 7: Población

Total de trabajadores sector bancario 2020 Perú	89,780
Arequipa porcentaje con respecto a Perú (3.01%)	2,702
25 años o menos (19.2%)	519
Entre 26 y 38 años (51.1%)	1,381
Total población de estudio	1,900

Nota. Elaboración propia – ASBANC (2016)

Cabe aclarar que la información al 2016 se proyectó al 2020 utilizando la tasa de crecimiento histórica del sector de los últimos años, más un ajuste a la baja, la cifra fue de 9.7%. Empleando la fórmula siguiente se calcula que la muestra será de 320 personas; con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

$$n = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z\alpha^2 \times p \times q}$$

Las encuestas se realizarán a trabajadores bancos que operan en la ciudad respetando la proporción de cada generación. De acuerdo a ASBANC, las mujeres representan el 51.9 % de total y hombres el 48.1%; este criterio también se tomará en cuenta.

2.3. *Temporalidad*

El alcance es la ciudad de Arequipa en el año 2020.

3. Estrategias de recolección de datos

3.1. Recursos

Se emplearán pruebas estadísticas paramétricas, que se encuentran en el paquete estadístico SPSS v 22.0, según los objetivos del estudio y el nivel de medición de las variables.

4. Presupuesto y cronograma

Tabla 8. Presupuesto

Descripción	Inversión
Material bibliográfico	S/300
Movilidad	S/300
Impresiones	S/250
Total	S/850

Nota. Elaboración propia

Tabla 9. Cronograma

	Setiembre				Agosto				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición de tema																								
Búsqueda de información																								
Planteamiento del problema																								
Marco teórico																								
Planteamiento operacional																								
Presentación de plan de tesis																								
Aplicación de encuestas																								
Revisión de información																								
Procesamiento de datos																								
Análisis de resultados																								
Conclusiones y recomendaciones																								
Presentación del borrador de tesis																								
Levantamiento de observaciones																								
Presentación del borrador final de tesis																								
Sustentación																								

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO III: RESULTADOS

1. Procesamiento y análisis de datos

En este capítulo se realizará el análisis de los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada utilizando el instrumento de medición de satisfacción laboral de *Warr Cook y Wall (1979)*. En el primer punto se detallan los resultados de la contrastación de hipótesis, en el segundo se indican los resultados según los objetivos de investigación planteados inicialmente y en el tercer punto, se complementa lo hallado con resultados descriptivos.

1.1. Contrastación de hipótesis

Para realizar la contrastación de hipótesis se hizo uso de la prueba T-Student de diferencia de medias, con un nivel de significancia de 0.05, nivel de confianza de 95% y de dos colas (ya que la diferencia puede ser positiva o negativa). Este método se consideró el más adecuado debido a que se desconoce la varianza de la población, lo cual impide realizar la prueba Z. A pesar de que la prueba T de Student se suele utilizar para muestras pequeñas (menores a 30), no existen impedimentos para hacerlo con muestras grandes.

Las hipótesis planteadas fueron la siguientes:

- Hipótesis nula - H0: La satisfacción laboral en la generación Millennial no es diferente que la satisfacción laboral en la generación Z.
- Hipótesis alternativa - H1: La satisfacción laboral en la generación Millennial es diferente que la satisfacción laboral en la generación Z.

En la contrastación de hipótesis, haciendo uso de la prueba T de Student, el p valor determinará si se rechaza la hipótesis nula ($p \text{ valor} < 0.025$) o si se acepta la hipótesis nula ($p \text{ valor} \geq 0.025$). Cabe aclarar que a pesar de que el nivel de significancia es de 0.05, al tratarse de dos colas, la contrastación se debe hacer en referencia a un p valor de 0.025 ($0.05/2$).

Con respecto a las dimensiones de la satisfacción laboral: factores intrínsecos y extrínsecos, cabe aclarar que, de acuerdo con el marco teórico establecido, los únicos factores que generan satisfacción laboral son los intrínsecos, siempre y cuando los extrínsecos sean también adecuados. Los factores extrínsecos causan insatisfacción si los resultados son bajos, independientemente de los resultados de factores intrínsecos. En otras palabras, un resultado positivo de los factores extrínsecos va a permitir que pueda o no haber satisfacción laboral, dependiendo de los factores intrínsecos.

- a) Factores extrínsecos altos + Factores intrínsecos altos = Satisfacción laboral
- b) Factores extrínsecos altos + Factores intrínsecos bajos = No Satisfacción laboral
- c) Factores extrínsecos bajos + Factores intrínsecos bajos = Insatisfacción laboral
- d) Factores extrínsecos bajos + Factores intrínsecos altos = Insatisfacción laboral

Por lo tanto, para comparar la satisfacción laboral es necesario estimarla en función a los factores intrínsecos, siempre y cuando los factores extrínsecos sean adecuados.

1.1.1. Resultados de factores extrínsecos

En la siguiente tabla se ve que el promedio de factores extrínsecos en ambos casos es moderadamente alto, las medias (42.26 y 43.14) están por encima del promedio 37.99 de acuerdo con el baremo de comparación establecidos por los autores del instrumento (ver tabla 6, punto 1.2. Instrumentos), por lo tanto, esto permite que pueda existir satisfacción laboral dependiendo de los resultados de factores intrínsecos, ya que en ambas generaciones los factores extrínsecos se hallan en un nivel adecuado. Como resultado adicional en la tabla se muestra que el indicador p valor es 0.23 ($p > 0.025$), por lo tanto, se puede decir que no existe una diferencia significativa entre las generaciones estudiadas.

Tabla 10. Prueba T para diferencia de medias – factores extrínsecos

	Millennial	Z
Media	42.26	43.14
Varianza	17.38	40.17
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	115	
Estadístico t	-1.20	
P(T<=t)	0.23	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia

1.1.2. Resultados de factores intrínsecos

En la tabla 11, se ve que en ambos casos la media indica que las generaciones estudiadas tienen resultados ligeramente por encima de la media, generación Z: 36.09 y generación Millennial: 35.63; de acuerdo con el baremo de comparación propuesto por los desarrolladores del instrumento utilizado, Warr Cook y Wall (1979), estos resultados están por encima de la media 32.61 (ver tabla 6, punto 1.2. Instrumentos). Por lo tanto, de acuerdo al modelo teórico de dos factores estudiado, se puede decir que ambas generaciones tienen una ligera satisfacción laboral. Debido a que se cumplen las condiciones: factores extrínsecos adecuados + factores intrínsecos adecuados, siendo estos últimos los que determinan finalmente el nivel de satisfacción laboral.

1.1.3. Prueba T de Student

Finalmente, con respecto a la contrastación de hipótesis, según los resultados de la prueba T de Student mostrados en la siguiente tabla, los factores intrínsecos entre las generaciones estudiadas no tienen diferencia significativa ($p \text{ valor}=0.22 > 0.025$). Es decir, a pesar que los resultados de la aplicación del instrumento indican una diferencia entre las medias de los factores intrínsecos de las generaciones, ésta no es significativa estadísticamente, por lo tanto, no se puede inferir que existe una diferencia en la población. Entonces se concluye que: **no hay diferencia en la satisfacción laboral, aceptando la H0: La satisfacción laboral en la generación Millennial no es diferente que la satisfacción laboral de la generación Z.**

Tabla 11. Prueba T para diferencia de medias – factores intrínsecos

	Millennial	Z
Media	35.63	36.09
Varianza	20.64	23.85
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	145.00	
Estadístico t	-0.77	
P(T<=t)	0.22	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia

1.2. Resultados según objetivos

En este punto se darán respuestas a los objetivos de investigación establecidos inicialmente. Cabe mencionar que los objetivos específicos: *determinar qué factores generan satisfacción laboral y determinar el método de medición más apropiado para medir la satisfacción laboral*, se tratarán en las conclusiones debido a que pertenecen al ámbito teórico, por lo que no les corresponde análisis estadístico.

1.2.1. Objetivo específico: determinar el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Millennial.

Como se muestra en la siguiente tabla, las medidas de tendencia central, siendo la media la más relevante, indican que la satisfacción laboral generada por factores intrínsecos es ligeramente alta en la generación Millennial (media 35.63), como se observó previamente, este resultado se halla por encima del promedio propuesto por el baremo del instrumento. Además, los resultados de factores extrínsecos (media 42.26), que también se hallan por encima de la media del baremo, permiten que pueda existir satisfacción laboral. Los resultados de curtosis y coeficiente de asimetría se hallan entre -2.5 y 2.5 en todos los casos, lo cual indica que la muestra presenta una

distribución normal, permitiendo las pruebas realizadas de inferencia estadística en la contrastación de hipótesis.

Tabla 12. *Resumen de estadísticas generación Millennial*

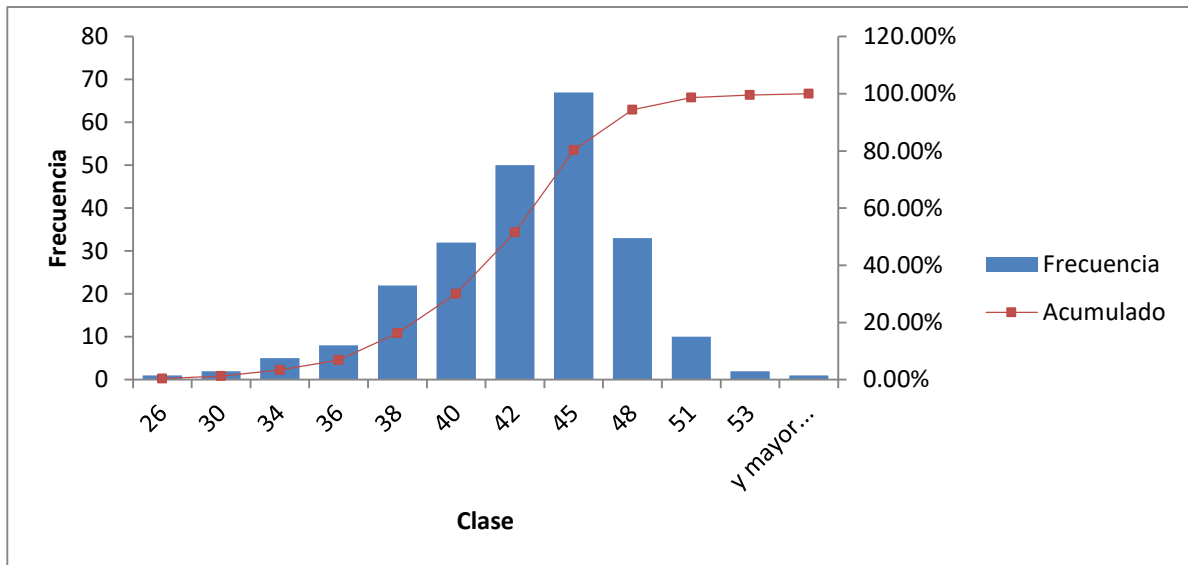
	F. Extrínsecos	F. Intrínsecos
Media	42.26	35.63
Error típico	0.27	0.3
Mediana	42	36
Moda	42	34
Desviación estándar	4.17	4.54
Varianza de la muestra	17.38	20.64
Curtosis	1.35	2.47
Coefficiente de asimetría	-0.44	-0.49
Rango	29	35
Mínimo	25	14
Máximo	54	49
Suma	9847	8302
Cuenta	233	233

Nota. Elaboración propia

Por lo tanto, dando una respuesta al objetivo planteado, la generación Millennial tiene un nivel de satisfacción laboral ligeramente alto, el cual es generado por los factores intrínsecos estudiados.

Complementariamente, profundizando estos resultados; se ve en la figura 2, mostrada a continuación, que la generación Millennial en relación con sus resultados de factores extrínsecos también llamados de higiene, éstos se agrupan con mayor frecuencia entre 43 y 45, siendo la mediana 42. Además, existe una ligera tendencia de los datos hacia la derecha (coeficiente de asimetría -0.44). Estos resultados corresponden al percentil 80 de la escala de referencia (ver tabla 6, punto 1.2. Instrumentos). Esto fortalece el análisis anterior que indica que los factores extrínsecos de la generación Millennial tienen un nivel adecuado.

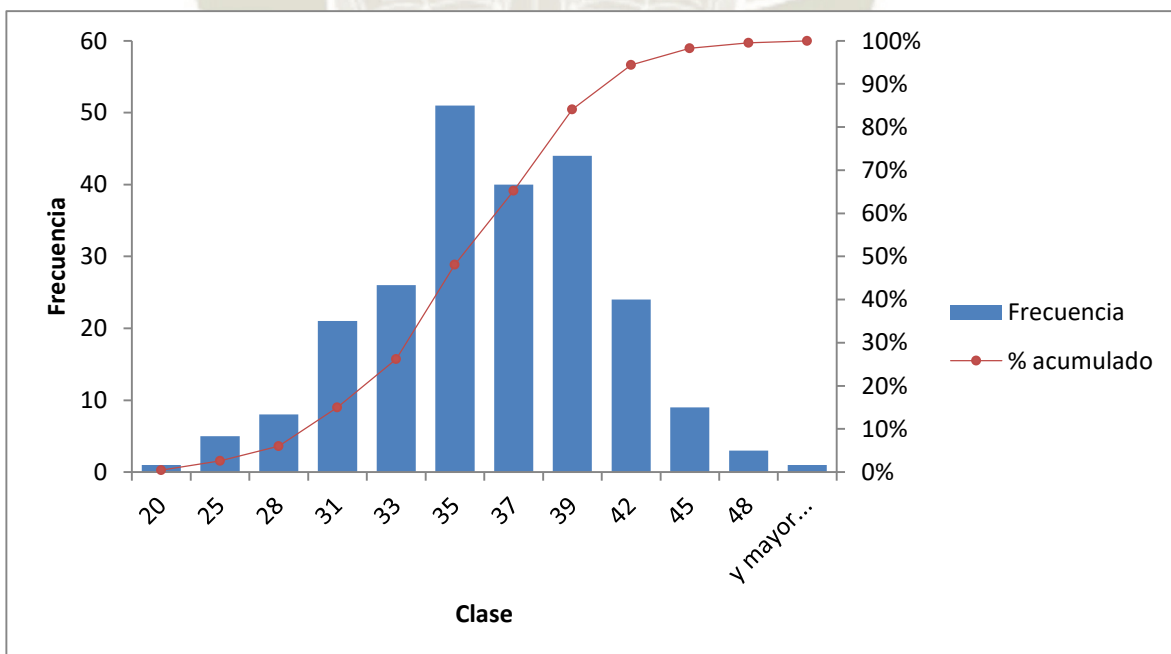
Figura 2. Factores extrínsecos– Millennial



Nota. Elaboración propia

Con respecto a los resultados de factores intrínsecos también llamados motivadores, en la generación Millennial se agrupan con más frecuencia entre 34 y 35 (ver figura 3) lo cual los ubica en el percentil 60 de la escala de referencia (ver tabla 6, punto 1.2. Instrumentos). Esto refuerza el análisis previo, que indica que los factores intrínsecos de la generación Millennial tienen un nivel adecuado, lo cual genera satisfacción laboral en esta generación.

Figura 3. Factores intrínsecos– Millennial



Nota. Elaboración propia

1.2.2. Objetivo específico: determinar el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Z.

Como se muestra en la siguiente tabla, la media indica que la satisfacción laboral generada por factores intrínsecos es ligeramente alta en la generación Z (media 36.15), como se observó previamente, este resultado se halla por encima del promedio propuesto por el baremo del instrumento (ver punto 1.2. - tabla 6). Además, los resultados de factores extrínsecos (media 43.1), que también se hallan por encima de la media del baremo, permiten que pueda existir satisfacción laboral. Los resultados de curtosis y coeficiente de asimetría se hallan entre -2.5 y 2.5 en todos los casos, lo cual indica que la muestra presenta una distribución normal, permitiendo las pruebas realizadas de inferencia estadística en la contrastación de hipótesis.

Por lo tanto, respondiendo al objetivo específico de investigación, la generación Z tiene un nivel de satisfacción laboral ligeramente alto, el cual es generado por los factores intrínsecos estudiados.

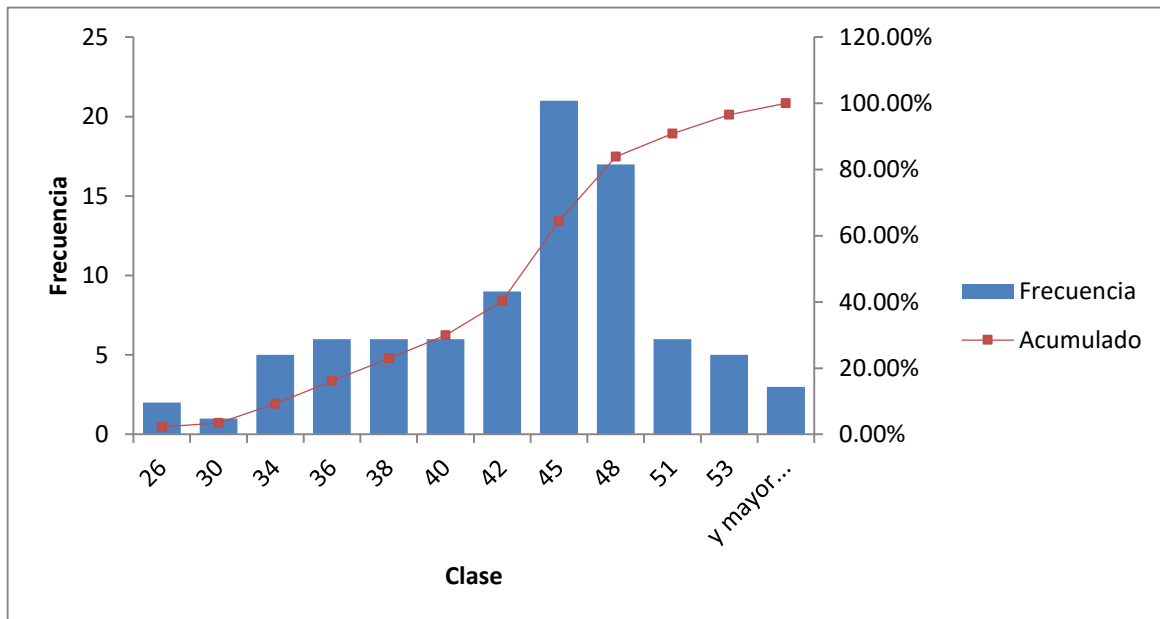
Tabla 13. Resumen de estadísticas generación Z

	F. Extrínsecos	F. Intrínsecos
Media	43.1	36.15
Error típico	0.68	0.52
Mediana	44	36
Moda	45	34
Desviación estándar	6.33	4.85
Varianza de la muestra	40.09	23.52
Curtosis	0.91	0.22
Coefficiente de asimetría	-0.61	-0.12
Rango	33	24
Mínimo	22	22
Máximo	55	46
Suma	3750	3145
Cuenta	87	87

Nota. Elaboración propia

De forma complementaria al análisis realizado, los factores extrínsecos en la generación Z se agrupan en un nivel considerable entre 43 y 45 (figura 4), con una ligera tendencia de los datos hacia la derecha (coeficiente de asimetría -0.61). Estos resultados ubican a la mayoría de los datos en el percentil 80 de la escala de referencia (ver tabla 6, punto 1.2. Instrumentos). Esto fortalece la afirmación que los factores extrínsecos de la generación Z tienen un nivel adecuado.

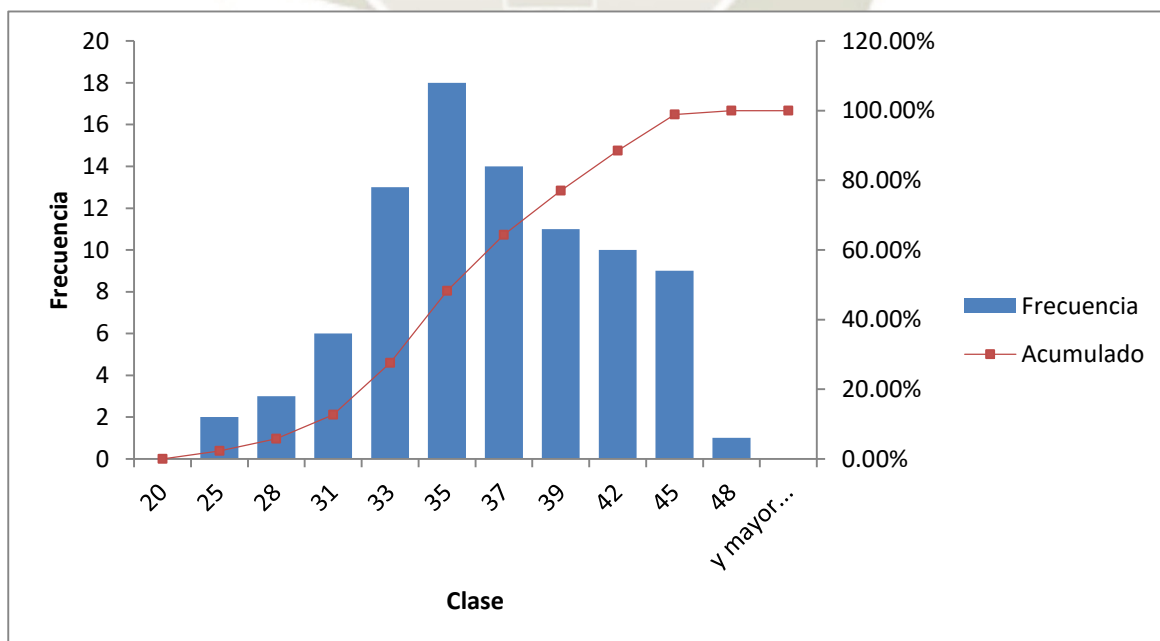
Figura 4. Factores extrínsecos – Z



Nota. Elaboración propia

Con respecto a los factores intrínsecos, los resultados más frecuentes se ubican entre 34 y 35 (figura 5), con datos agrupados muy levemente a la derecha (coeficiente de asimetría -0.12), (ver figura 3), lo cual los ubica en el percentil 60 de la escala de referencia (ver tabla 6, punto 1.2. Instrumentos). Este resultado apoya la afirmación que la generación Z tiene un nivel adecuado en cuanto a factores intrínsecos, por lo tanto, sí presentan satisfacción laboral.

Figura 5. Factores intrínsecos– Z



Nota. Elaboración propia

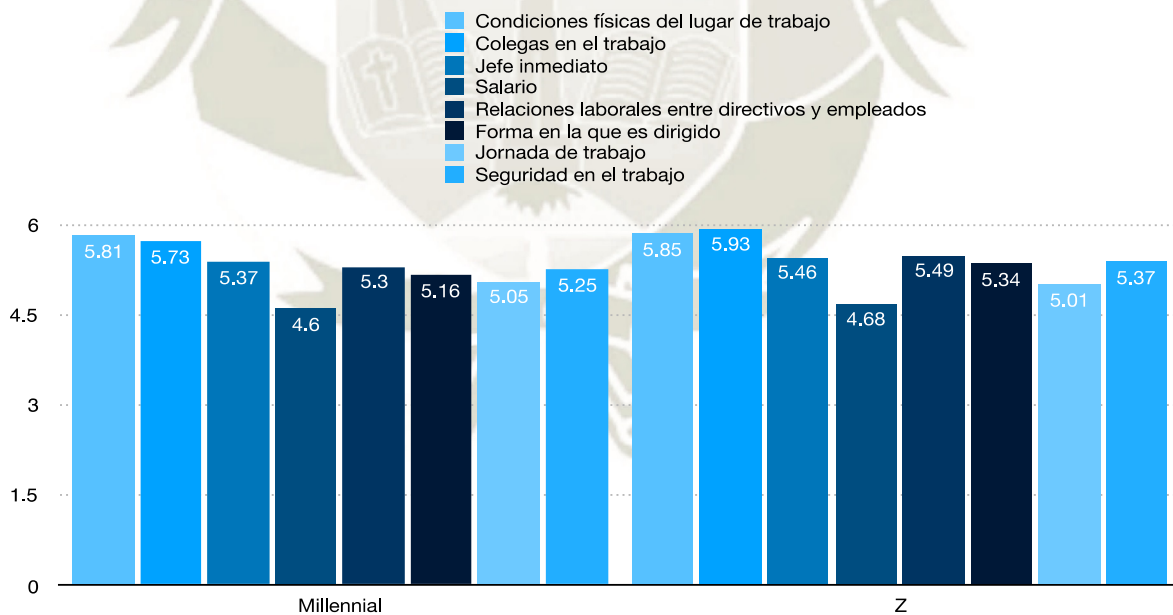
1.2.3. Objetivo general: determinar qué grupo generacional del sector bancario de Arequipa muestra un mayor nivel de satisfacción laboral.

Los resultados indican que la diferencia entre la satisfacción laboral de las generaciones Z y Millennial no es significativa (ver punto 1.1.3. Prueba T de Student). A pesar que, según el análisis de los datos, la generación Z exhibe un nivel ligeramente mayor que la generación Millennial, como se indicó esta diferencia no tiene significancia estadística que permita inferir lo mismo de la población.

1.3. Resultados descriptivos

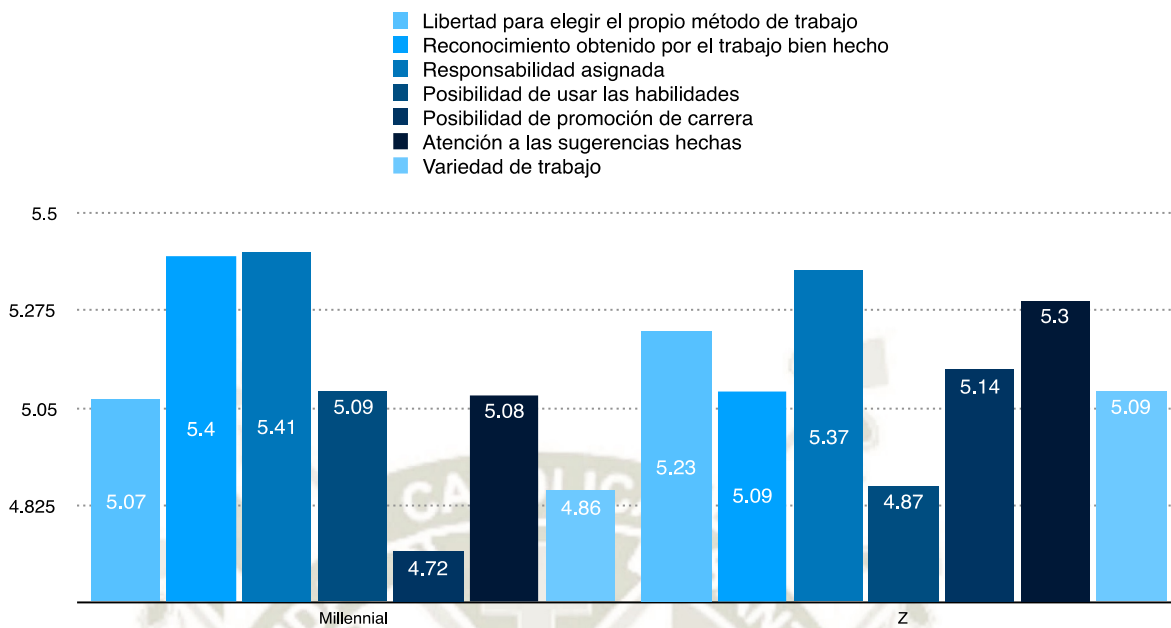
Con respecto al análisis descriptivo individual de cada componente de ambos factores, se obtuvo el siguiente resultado que se puede apreciar en las siguientes figuras (6 y 7). Como se ve en casi todos los casos la generación Z obtuvo mejores resultados que la generación Millennial (escala del 1 al 7, siendo 1 el mínimo y 7 el máximo) , no obstante, al realizar la prueba T de diferencia de medias, individualmente por cada elemento, los resultados indican que no existe diferencia significativa en ninguno (ver anexo 3) excepto en el factor intrínseco 2: reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho y en el factor intrínseco 5: posibilidad de promoción de carrera.

Figura 6. Comparativo de factores extrínsecos



Nota. Elaboración propia

Figura 7. Comparativo de factores intrínsecos



Nota. Elaboración propia

En los siguientes puntos se desarrollará cada elemento de forma individual, detallando los resultados obtenidos. Cabe mencionar que los resultados corresponden a la siguiente escala 1: absolutamente insatisfecho, 2: bastante insatisfecho, 3: algo insatisfecho, 4: indiferente, 5: algo satisfecho, 6: bastante satisfecho y 7: absolutamente satisfecho (ver Anexo 1: Escala Warr, Cook y Wall)

1.3.1. FI - 1 ¿Qué tan satisfecho está con la libertad que tiene para elegir el propio método de trabajo?

La generación Z presenta un nivel de 5.23 y la generación Millennial 5.07 (figura 7), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico $p > 0.025$ (ver Anexo 2 - tabla 16).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *algo satisfechas* con la libertad para elegir su propio método de trabajo, según la escala del instrumento utilizado. Es decir, en su trabajo diario de forma voluntaria pueden, aunque con limitaciones, elegir de qué forma realizar sus tareas. Por lo tanto, en el sector bancario de Arequipa, los colaboradores gozan de cierta libertad para poder adaptar el trabajo a sus propias capacidades y rasgos característicos.

1.3.2. FI - 2 ¿Qué tan satisfecho está con el reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho?

La generación Z presenta un nivel de 5.09 y la generación Millennial 5.4 (Figura 7), esta diferencia es significativa desde un punto de vista estadístico $p < 0.025$, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 14. Prueba T, factor intrínseco 2 – reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho

	Millennial	Z
Media	5.40	5.09
Varianza	1.16	1.67
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	133	
Estadístico t	2.01	
P(T<=t)	0.023	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia – encuesta de satisfacción laboral

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *algo satisfechas* con el reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho. Sin embargo, como se indicó la generación Millennial halla mayor satisfacción en ese punto. De acuerdo a lo investigado, a esta generación pertenecen las personas que nacieron entre 1982 hasta 1994; por lo tanto, tienen un mayor tiempo en el mundo laboral y más responsabilidades, por lo cual es posible que gocen de mayor reconocimiento por su trabajo.

1.3.3. FI - 3 ¿Qué tan satisfecho está con la responsabilidad que se le asigna?

La generación Z presenta un nivel de 5.37 y la generación Millennial 5.41 (figura 7), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico p valor > 0.025 (ver Anexo 2 - tabla 17).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *algo satisfechas* con la responsabilidad asignada. Es decir, sienten que la responsabilidad que se les otorga en el trabajo guarda concordancia con la percepción de sus capacidades. De acuerdo con la teoría estudiada, ambas generaciones tienen deseos de mejora y progreso laboral, por lo que es esperable que quieran un mayor nivel de responsabilidad.

1.3.4. FI - 4 ¿Qué tan satisfecho está con la posibilidad de usar las habilidades?

La generación Z presenta un nivel de 4.87 y la generación Millennial 5.09 (figura 7), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico p valor > 0.025 (ver Anexo 2 - tabla 18).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *algo satisfechas* con la posibilidad de usar las habilidades. Es decir, en sus lugares de trabajo pueden explotar su talento, sin embargo, los resultados indican que aún se hallan lejos de lograr un nivel elevado de satisfacción

en este punto; cabe mencionar que, según la teoría estudiada, ambas generaciones tienen la necesidad de explotar sus habilidades y mejorarlas.

1.3.5. FI-5 ¿Qué tan satisfecho está con la posibilidad de promoción de carrera?

La generación Z presenta un nivel de 5.14 y la generación Millennial 4.72 (Figura 7), esta diferencia es significativa desde un punto de vista estadístico p valor < 0.025 , como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 15. Prueba T Factor intrínseco 5 – posibilidad de promoción de carrera

	Millennial	Z
Media	4.72	5.14
Varianza	2.19	1.82
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	168	
Estadístico t	-2.42	
P(T<=t)	0.01	
Valor crítico de t (dos colas)	1.97	

Nota. Elaboración propia.

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *algo satisfechas* con la posibilidad de promoción en la carrera. Sin embargo, la generación Z presenta resultados significativamente mayores a los de la generación Millennial. Esto guarda relación con el menor rango jerárquico que tienen los colaboradores más jóvenes, por lo tanto, es de esperar que tengan una perspectiva de mayor crecimiento profesional en las empresas donde trabajan

1.3.6. FI-6 ¿Qué tan satisfecho está con la atención a sus sugerencias hechas?

La generación Z presenta un nivel de 5.3 y la generación Millennial 5.08 (figura 7), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico p valor > 0.025 (ver Anexo 2 - tabla 19).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *algo satisfechas* con la atención a sus sugerencias. Es decir, los líderes de las empresas donde trabajan o colaboradores con mayor puesto jerárquico tienen en cuenta los aportes del resto de colaboradores, no obstante, el nivel de satisfacción, si bien es aceptable, es moderado, así como en la mayoría de factores estudiados. Este punto es muy importante de resaltar, ya que, según la teoría, ambas generaciones son muy independientes y desean producir un impacto positivo en su trabajo; por lo que sus aportes deberían tener mayor atención para que mejore su nivel de satisfacción.

1.3.7. FI -7 ¿Qué tan satisfecho está con la variedad de trabajo que tiene?

La generación Z presenta un nivel de 5.09 y la generación Millennial 4.86 (figura 7), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico p valor > 0.025 (ver Anexo 2 – tabla 20).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *algo satisfechas* con la variedad de trabajo que tienen. Al igual que el en los puntos anteriores, si bien el resultado de satisfacción es aceptable, éste tiene mucho margen de mejora, pues ambas generaciones tienen un deseo de realización en el trabajo elevado, lo cual requiere oportunidades de trabajo que les permita explotar su talento.

1.3.8. FE -1 ¿Qué tan satisfecho está con las condiciones físicas del lugar de trabajo?

La generación Z presenta un nivel de 5.85 y la generación Millennial 5.81 (figura 6), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico p valor > 0.025 (ver Anexo 2 - tabla 21).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *bastante satisfechos con las condiciones físicas del lugar de trabajo*. Es decir, el lugar de trabajo es un espacio que les permite realizar sus actividades con comodidad y disponen de los medios necesarios para poder realizar un trabajo apropiadamente.

1.3.9. FE -2 ¿Qué tan satisfecho está con los colegas en el trabajo?

La generación Z presenta un nivel de 5.93 y la generación Millennial 5.73 (figura 6), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico p valor > 0.025 (ver Anexo 2 - tabla 22).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *bastante satisfechos* con los colegas en el trabajo. Este resultado es de esperar, debido a que ambas generaciones tienen facilidad para el trabajo en grupo, por lo que interactuar con compañeros en el trabajo no sería ningún problema.

1.3.10. FE -3 ¿Qué tan satisfecho está con el jefe inmediato?

La generación Z presenta un nivel de 5.93 y la generación Millennial 5.73 (figura 6), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico p valor > 0.025 (ver Anexo 2 - tabla 23).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *bastante satisfechos* con el jefe inmediato. Igual que en el punto anterior, este resultado es de esperar, debido a que

ambas generaciones tienen facilidad para trabajar en equipos, por lo que la interacción social en el trabajo no es ningún obstáculo.

1.3.11. FE -4 ¿Qué tan satisfecho está con el Salario?

La generación Z presenta un nivel de 4.68 y la generación Millennial 4.60 (figura 6), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico $p > 0.025$ (ver Anexo 2 - tabla 24).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *algo satisfechos* con sus salarios, este resultado contrasta con los anteriores factores, que obtuvieron un nivel más elevado. Si bien las generaciones muestran una conformidad aceptable con el pago que reciben, este es el factor con menores resultados, considerando factores intrínsecos y extrínsecos. Este resultado guarda mucha relación con la investigación teórica realizada acerca de las características de las generaciones. Pues, sobre todo en el caso de los Millennial, estos esperan que se les remunere de forma generosa, muchas veces con salarios poco realistas.

1.3.12. FE -5 ¿Qué tan satisfecho está con las relaciones laborales entre directivos y empleados?

La generación Z presenta un nivel de 5.49 y la generación Millennial 5.3 (figura 6), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico $p > 0.025$ (ver Anexo 2 - tabla 25).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan entre *algo satisfechos* (sin embargo, cercano a *bastante satisfecho*). Este resultado indica que los colaboradores de ambas generaciones consideran que las relaciones jerárquicas en la organización son lo suficientemente buenas para que les permita tener un nivel aceptable de satisfacción. Las relaciones adecuadas dentro de una organización son consecuencia de un ambiente laboral adecuado. En el caso del sector bancario, éste suele ocupar los mejores lugares en rankings de cultura organizacional, como el *Great Place to Work*, lo cual explicaría los resultados positivos en cuanto a relaciones laborales en general.

1.3.13. FE -6 ¿Qué tan satisfecho está con la forma en la que es dirigido?

La generación Z presenta un nivel de 5.34 y la generación Millennial 5.16 (figura 6), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico $p > 0.025$ (ver Anexo 2 - tabla 26).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan entre *algo satisfechos*. Este resultado indica que los colaboradores de ambas generaciones exhiben una satisfacción

aceptable en cuanto a la forma en la que son dirigidos. Es decir, hay espacio de mejora en las formas de liderazgo que se aplican en el sector.

1.3.14. FE -7 ¿Qué tan satisfecho está con la jornada de trabajo?

La generación Z presenta un nivel de 5.01 y la generación Millennial 5.05 (figura 6), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico p valor > 0.025 (ver Anexo 2 - tabla 27).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *algo satisfechos* con la jornada de trabajo. Este resultado guarda relación con lo estudiado acerca de cada generación, pues ambas buscan un equilibrio entre la vida personal y el trabajo; entonces, horarios de trabajo extensos afectarían a este equilibrio.

1.3.15. FE -8 ¿Qué tan satisfecho está con la seguridad en el trabajo?

La generación Z presenta un nivel de 5.37 y la generación Millennial 5.25 (figura 6), sin embargo, esta diferencia no es significativa desde un punto de vista estadístico p valor > 0.025 (ver Anexo 2 - tabla 28).

En cuanto al nivel presentado por cada generación, en ambos casos se hallan *algo satisfechos* con la seguridad en el trabajo. Este resultado hace referencia a la seguridad del colaborador de pertenecer a la empresa y a que se le respete el periodo del contrato, ya sea indefinido o por un periodo establecido.

2. Discusión

Según la teoría de dos factores establecida por Herzberg, la satisfacción laboral tiene dos componentes: factores intrínsecos y extrínsecos. Los primeros son los que realmente generan un estado de satisfacción laboral en el trabajador, mientras que los segundos lo condicionan. Muchas de las críticas hacia la teoría, que durante largos años intentaron desacreditar el modelo, se centran en que no existe diferencia entre los factores. Es decir, consideran que la satisfacción laboral puede ser medida como un continuo, considerando a factores extrínsecos e intrínsecos como un todo.

Sin embargo, en esta investigación sí se halló diferencia significativa entre los factores en cada generación. La diferencia entre las medias de factores intrínsecos y extrínsecos de la generación Millennial es significativa (p valor= $0.0002 < 0.025$, ver Anexo 2 - tabla 31). Del mismo modo la diferencia entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la generación Z es también significativa (p valor= $0.019 < 0.025$, ver Anexo 2 - tabla 32). Estos resultados claramente apoyan la teoría de dos factores de Herzberg, dando mayor sustento al marco teórico establecido para esta investigación.

En ambas generaciones, los resultados de factores extrínsecos son mayores significativamente a los intrínsecos; esto indica que en el sector bancario se está dando mayor importancia a los primeros. Además, los resultados de los factores intrínsecos indican que los trabajadores se hallan solo *algo satisfechos*, por debajo de los factores extrínsecos, los cuales se acercan al nivel de *bastante satisfechos*. En consecuencia, el sector bancario podría mejorar ampliamente en cuanto a la satisfacción laboral de su capital humano al centrarse en mejorar los aspectos inherentes al trabajo (factores intrínsecos). A pesar que, de acuerdo con rankings como *Great Place to Work* (2019), las empresas bancarias suelen obtener resultados muy positivos, hay que considerar que en el Perú existe un elevado nivel de insatisfacción en el trabajo, por lo que obtener premios, no necesariamente significa que las empresas estén motivando adecuadamente a su personal y permitiendo que éste se halle satisfecho en el trabajo.

Finalmente, los resultados indicaron que no existe diferencia significativa entre la satisfacción laboral en las generaciones estudiadas. De acuerdo al marco teórico, se estableció que la generación Millennial y la generación Z comparten muchas características en común como: el tener elevadas expectativas en el trabajo, la búsqueda de reconocimiento, facilidad para trabajar con tecnologías nuevas, entre otros. Mientras que, entre sus diferencias, principalmente se identificó la búsqueda de cambios políticos mediante el activismo social que exhiben los miembros de la generación Z en contraste con los Millennial. No obstante, estas diferencias no se han reflejado en el ámbito laboral, lo que lleva a pensar que deberían tener influencia en otros aspectos de la vida que no corresponden al trabajo. Lamentablemente, las investigaciones sobre la generación Z, en el país han sido muy limitadas, por lo que no existen antecedentes, que directamente estudien el tema, con los que se pueda contrastar esta investigación.

CONCLUSIONES

Objetivo: Determinar qué grupo generacional del sector bancario de Arequipa muestra un mayor nivel de satisfacción laboral.

Luego de haber realizado el análisis estadístico correspondiente, se concluye que ningún grupo generacional muestra resultados significativamente diferentes. Por lo tanto, no hay sustento para afirmar que existe una diferencia entre la satisfacción laboral de ambos grupos.

Objetivo: Determinar qué factores generan satisfacción laboral.

Luego de haber realizado un análisis de diversas teorías, se eligió la teoría de Herzberg de dos factores, la cual considera que los factores intrínsecos y extrínsecos son los que determinan la satisfacción laboral.

Objetivo: Determinar el método de medición más apropiado para medir la satisfacción laboral.

Se eligió el instrumento Satisfacción Laboral desarrollado por Warr, Cook y Wall (1979), el cual se basa en la teoría de Herzberg, considerando la medición de dos factores. El coeficiente Alfa de Cronbach calculado a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada es de 0.87 en relación con la subescala de factores intrínsecos y 0.87 con respecto a los extrínsecos. Por lo que la confiabilidad del instrumento es alta. Además, el trabajo mencionado hasta la fecha ha tenido más de 650 citas y su herramienta de medición continúa usándose comúnmente en contextos académicos y aplicados.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Millennial.

Luego de hacer las pruebas estadísticas correspondientes, el resultado indica que la satisfacción laboral del grupo generacional Millennial es ligeramente alto, obteniendo una media de 35.63, la cual ubicaría estos resultados aproximadamente en el percentil 60% según el baremo propuesto por Warr Cook y Wall (1979).

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción laboral de colaboradores del sector bancario de Arequipa que pertenecen al grupo generacional Z.

La satisfacción laboral del grupo generacional Z es ligeramente alta, obteniendo una media de 36.15, la cual ubicaría al promedio de estos resultados aproximadamente entre el percentil 60% y 70% del baremo de comparación propuesto por Warr Cook y Wall (1979).

RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda profundizar en las diferencias de satisfacción laboral tomando en cuenta otros factores, más allá del grupo generacional, dado que los resultados indican que no existe diferencia significativa considerando este elemento. Por lo tanto, sería adecuado para futuros investigadores en el campo de los recursos humanos que se centren en características diferentes a la edad de los colaboradores para comprender cómo se diferencia la satisfacción laboral en los colaboradores de empresas bancarias.

Segunda. Se recomienda emplear la teoría de dos factores de Herzberg como marco teórico de la satisfacción laboral, pues ha sido muy útil en la presente investigación, permitiendo alcanzar resultados consistentes y claros, mediante la aplicación de instrumentos desarrollados en base a esta teoría.

Tercera. Se recomienda a futuros investigadores que deseen realizar estudios en el Perú, utilizar el instrumento de medición de satisfacción laboral denominado *Job Satisfaction Scale (JSS)*, diseñado por Warr, Cook y Wall (1979), pues ha demostrado un alto nivel de consistencia interna y confiabilidad aplicado en el entorno peruano. Además, el instrumento fue diseñado en base a la teoría de dos factores de Herzberg, abarcando factores intrínsecos y extrínsecos, por lo que incluye los aspectos de mayor relevancia en la teoría de la satisfacción laboral.

Cuarta. Se recomienda a los directores de departamentos de recursos humanos en empresas del sector bancario poner más énfasis en los factores intrínsecos, es decir los que tienen directa relación con el trabajo en sí, pues los resultados indican que éstos son menores que los extrínsecos. Si bien la satisfacción laboral en los colaboradores Millennial es ligeramente alta en este sector bancario lo cual contrasta con la insatisfacción laboral frecuente en los trabajadores del Perú, aún hay mucho espacio de mejora.

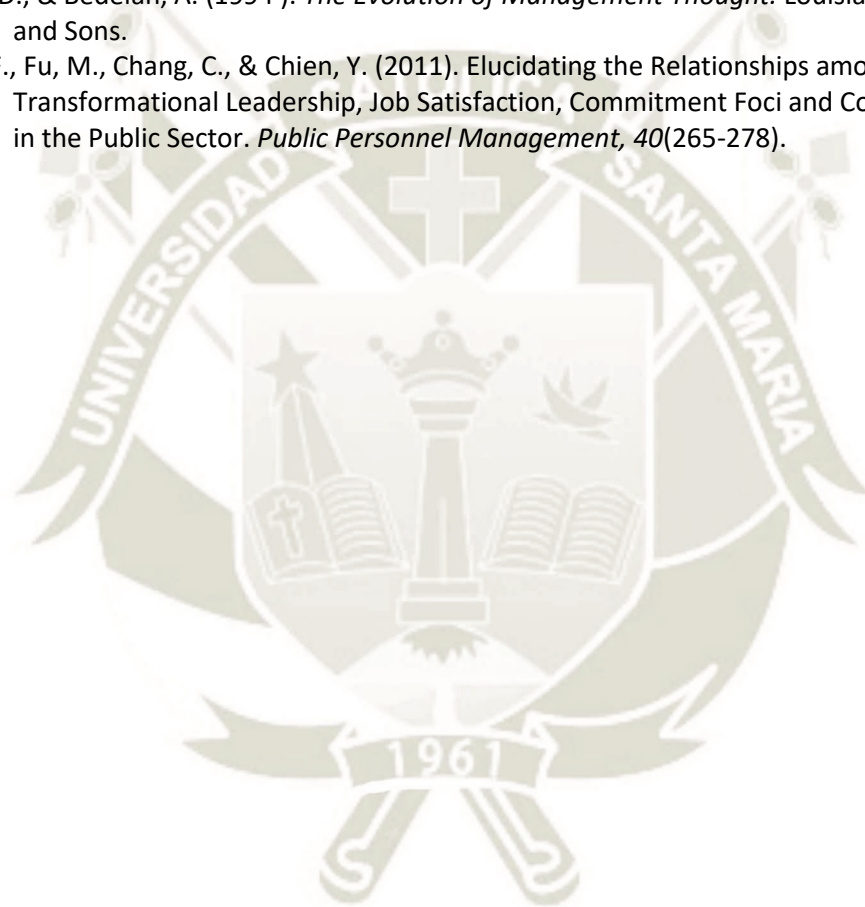
Quinta. Similar a la recomendación anterior, es importante que los responsables de los departamentos de recursos humanos del sector bancario pongan mayor énfasis a mejorar los factores intrínsecos del trabajo en los trabajadores de la generación Z, pues al igual que sus pares Millennial exhiben un nivel de satisfacción laboral ligeramente alto, pero que puede ser ampliamente mejorado.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abukhait, R. (2012). *The Impact of Employee Perceptions of Organizational Work Environment and Job Satisfaction on Innovative Climate*. Sydney: The University of Western Sydney.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page.
- ASBANC. (2016). *Gestión*. Retrieved from Gestión:
<https://gestion.pe/economia/empresas/bancos-aumentaron-trabajadores-11-30-ultimos-12-meses-junio-45547-noticia/>
- Avolio, B., & Zhu, W. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2018). *CAF plantea aumentar productividad para impulsar el desarrollo*. Retrieved from
<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/11/caf-plantea-aumentar-productividad-para-impulsar-el-desarrollo/#:~:text=En%20tanto%2C%20en%20Per%3%BA%20la,2004%2D2014%E2%80%9D%2C%20precis%3%B3.&text=Destac%3%B3%20que%20Per%3%BA%20posee%20una,53%25%>
- BCRP. (2016). Evolución de la Productividad en el Perú . *Moneda*, 1-3.
- Behling, O., Labovitz, G., & Kosmo, R. (1968). The Herzberg controversy: A critical reappraisal. *Academy of Management Journal*, 11(1), 99-108.
- Bockman, V. (1971). The Herzberg controversy. *Personnel Psychology*, 24(2), 155-189.
- Bogueva, D., & Marinova, D. (2020). Cultured meat and Gen Z. *Frontiers in nutrition*, 7, 148-168.
- Boice, D., & Kleiner, H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46, 197-201.
- Burke, R., & Barron, S. (2014). *Project Management Leadership* . Sussex: John Wiley & Sons.
- Denise, M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior and Human Performance*(19), 18-42.
- French, E., & Metersky, M. (1973). Herzberg's two factor theory: Consistency versus method dependency. *Personnel Psychology*, 26(3), 369-375.
- Gaziel, H. (1986). Correlates of job satisfaction: A study of the two factor theory in an educational setting. *The Journal of Psychology*, 120(6), 613-626.
- George, J., & Gareth, J. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Texas: Prentice Hall.
- Great Place to Work. (2019). *Resultados 2019*. Retrieved from
<https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2019>
- Hackett, R. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 235-248.
- Hackman, J., & Lawler, e. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 259-286.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2015). Confirmatory Factor Analysis of Warr, Cook, and Wall's (1979) Job Satisfaction Scale. *Australian Psychological Society* , 122-129.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business review*, 1-16.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch, B. (1959). *Motivación para el trabajo*. Ohio : Transaction Publishers.
- Hoppock, R., & Spielger, S. (1935). Job Satisfaction. 636-643.
- Jaros, S. (2007). *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*. Louisiana : The Icfai University Press.

- Kacel, B., Miller, M., & Norris, D. (2005). Measurement of nurse practitioner job satisfaction in a Midwestern state. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 17(1), 27-32.
- Kaliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. New York: McMillan .
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y – Challeng-ing Clients for HRM ? . *ournal of Managerial Psychology*, 1-27.
- Lawler, E. (1976). Motivators, hygiene factors, and empathic communication. *Journal of Business Communication*, 13(3), 15-23.
- Lohdar, T. (1964). Patterns of job attitudes in two assembly technologies. *Administrative Science Quarterly*, 8(4), 482-519.
- Luscombe, J., Lewis, L., & Biggs, H. (2013). Essential Elements for Recruitment and Retention: Generation Y. *Education & Training*, 272-290.
- Makarov, D. (1972). Work patterns and satisfactions in an Israeli kibbutz: A test of the Herzberg hypothesis. *Personnel Psychology*, 25(15), 483-493.
- Malik, M., & Dean, B. (2013). Towards Understanding Controversy on Herzberg Theory of Motivation. *World Applied Sciences Journal*, 24(8), 1031-1036.
- Malik, M., Ahmad, M., & Saif, M. (2010). Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Layoff Survivor's Productivity. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 200-211.
- McCrinkle, J. (2020). Characteristics of the Emerging Generations .
- Meier, J., Austin, S., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 68-78.
- Mullins, L. (2005). *Management and organisational behaviour*. Edinburgh : Pearson Education Limited.
- Orpen, C. (1981). Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 113-115.
- Pierce, J., & Newstrom, L. (1980). Toward A Conceptual Clarification Of Employee Responses To Flexible Working Hours: A Work Adjustment Approach. *Journal of Management*, 6, 117-134.
- Project Management Institute . (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Qureshi, J., Hayat, K., Aali, M., & Sarwat, N. (2011). Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance, Evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 642-657.
- Rawan, A. (2012). The Impact of Employee Perceptions of Organizational Work Environment and Job Satisfaction on Innovative Climate. *University of Western Sydney*.
- Ruvalcaba, F. (2014). *Satisfacción laboral: una revisión teórico-histórica de su investigación*. Ciudad de México : Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Schwab, D., & Heneman, H. (1971). Aggregate and individual predictability of the two-factor theory of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 23(1), 55-66.
- Sharma, L. (2012). Generation Y at Workplace. *SIBM Journal*, 74-78.
- Sharp, T. (2008). Job satisfaction among psychiatric registered nurses in New England. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 15(5), 374-378.
- Shen, T., Fauziah, W., & Rajah, S. (2014). Job Satisfaction and motivation, What are the difference between these two? *European Journal of Business and Social Scie*, 3(2), 94-102.
- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 143-157.
- Siahaan, E. (2020). *Millennial Generation Employment: The Impact of Millennial Characteristic to Performance Achievement*. Indonesia : Universitas Sumatera Utar.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc.

- Statt, D. (2014). *The Routledge Dictionary of Business Management* David A. Statt . London: Rutledge.
- Stello, C. (2011). *Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review*. Minnesota: University of Minnesota.
- Texcan, H., Aydemir, S., & Genc, E. (2017). Maslow Hierarchy Needs in 21st Century. *Researches on science and art 21st century*, 211-227.
- Trabajando. (2017). *Satisfacción Laboral: El 76% de peruanos no es feliz en su trabajo*. Retrieved from <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/satisfaccion-laboral-el-76-de-peruanos-no-es-feliz-en-su-trabajo/>
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation* . San Francisco : Jossey Bass.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being . *Journal of occupational Psychology*, 52, 129 -148 .
- Wren, D., & Bedeian, A. (1994). *The Evolution of Management Thought*. Louisiana: John Wiley and Sons.
- Yang, F., Fu, M., Chang, C., & Chien, Y. (2011). Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 40(265-278).



ANEXOS

Anexo 1: Escala Warr, Cook y Wall – Satisfacción Laboral

JSS
JOB SATISFACTION SCALE
Warr, Cook y Wall (1979)

Por favor, rellene los siguientes datos:

Sexo: / Edad: / Puesto desempeñado:
Empresa: Pública: Privada:

Instrucciones:

Las siguientes preguntas tienen que ver con varios aspectos de su trabajo. Señale con una X dentro del recuadro inferior correspondiente a la pregunta.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor, conteste su opinión sincera y no discuta sus respuestas con otras personas. Es su opinión la que cuenta. Aunque le cueste contestar alguna cuestión, por favor asegúrese de que no deja ninguna pregunta en blanco.

Gracias por su colaboración.

Señale su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su trabajo:

1. Las condiciones físicas del trabajo.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

2. La libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

3. Los compañeros de trabajo.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

4. El reconocimiento que obtiene por un buen trabajo.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

5. El jefe inmediato.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

6. La cantidad de responsabilidad que se le confía.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

7. La cuantía de su salario.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

8. Las oportunidades que se le dan para demostrar sus habilidades.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

9. Las relaciones laborales que existen entre los directivos y los trabajadores de su empresa.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

10. Las oportunidades de promoción con las que cuenta.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

11. La forma en que es usted dirigido.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

12. La atención que se presta a sus sugerencias.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

13. La jornada de trabajo.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

14. La variedad del trabajo.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

15. La seguridad en el trabajo.

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

			relaciones con los compañeros			
--	--	--	-------------------------------	--	--	--

Se corrige de 1 a 7 puntos siempre en la misma dirección.

BAREMO DE COMPARACIÓN

Percentil	Total escala	Sat. Lab. int	Sat. Lab. Ext	Sat. Int. Trabajo	Sat. Ext condiciones	Sat. relaciones
90	89	42	48	26	31	34
80	84	39	45	24	30	31
70	79	37	42	23	29	29
60	76	35	40	22	27	27
50	72	33	38	21	26	25
40	68	31	36	19	25	23
30	64	28	34	18	23	20
20	57	25	30	16	22	17
10	48	20	26	13	19	12
Media	70.53	32.61	37.99	20.32	25.89	24.40
Dev. Típica	15.42	8.25	8.36	4.90	4.84	7.95

Nota. Adaptado de (Warr, Cook, & Wall, Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being, 1979).

Anexo 2: Pruebas t de diferencia de medias

Tabla 16. Prueba T para diferencia de medias (factor intrínseco 1)

	Millennial	Z
Media	5.07	5.23
Varianza	1.82	1.57
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	165	
Estadístico t	-0.98	
P(T<=t)	0.17	
Valor crítico de t (dos colas)	1.97	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17. Prueba T para diferencia de medias (factor intrínseco 3)

	Millennial	Z
Media	5.41	5.37
Varianza	1.40	1.14
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	169	
Estadístico t	0.29	
P(T<=t)	0.39	
Valor crítico de t (dos colas)	1.97	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 18. Prueba T para diferencia de medias (factor intrínseco 4)

	Millennial	Z
Media	5.09	4.87
Varianza	1.77	1.93
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	149	
Estadístico t	1.26	
P(T<=t)	0.11	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19. Prueba T para diferencia de medias (factor intrínseco 6)

	Millennial	Z
Media	5.08	5.30
Varianza	1.52	1.42
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	159	
Estadístico t	-1.47	
P(T<=t)	0.07	
Valor crítico de t (dos colas)	1.97	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 20. Prueba T para diferencia de medias (factor intrínseco 7)

	Millennial	Z
Media	4.86	5.09
Varianza	1.28	1.53
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	143	
Estadístico t	-1.51	
P(T<=t)	0.07	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 21. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 1)

	Millennial	Z
Media	5.81	5.85
Varianza	0.68	1.29
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	122	
Estadístico t	-0.33	
P(T<=t)	0.37	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 22. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 2)

	Millennial	Z
Media	5.73	5.93
Varianza	0.87	1.09
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	141	
Estadístico t	-1.61	
P(T<=t)	0.05	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 23. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 3)

	Millennial	Z
Media	5.37	5.46
Varianza	1.82	2.00
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	148	
Estadístico t	-0.52	
P(T<=t)	0.30	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 24. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 4)

	Millennial	Z
Media	4.60	4.68
Varianza	1.95	1.78
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	161	
Estadístico t	-0.46	
P(T<=t)	0.32	
Valor crítico de t (dos colas)	1.97	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 25. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 5)

	Millennial	Z
Media	5.30	5.49
Varianza	1.67	1.86
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	147	
Estadístico t	-1.17	
P(T<=t)	0.12	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 26. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 6)

	Millennial	Z
Media	5.16	5.34
Varianza	1.81	1.74
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	157	
Estadístico t	-1.12	
P(T<=t)	0.13	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 27. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 7)

	Millennial	Z
Media	5.05	5.01
Varianza	1.39	2.17
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	129	
Estadístico t	0.23	
P(T<=t)	0.41	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 28. Prueba T para diferencia de medias (factor extrínseco 8)

	Millennial	Z
Media	5.25	5.37
Varianza	1.66	2.19
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	137	
Estadístico t	-0.64	
P(T<=t)	0.26	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 29. Prueba T para diferencia de medias –total factores extrínsecos

	Millennial	Z
Media	42.26	43.14
Varianza	17.38	40.17
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	115	
Estadístico t	-1.20	
P(T<=t)	0.12	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia

Tabla 30. Prueba T para diferencia de medias – (factores intrínsecos más extrínsecos)

	Millennial	Z
Media	77.89	79.23
Varianza	49.04	101.48
Observaciones	233	87
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	118.00	
Estadístico t	-1.14	
P(T<=t)	0.13	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Nota. Elaboración propia

Tabla 31. Prueba T - Diferencia entre medias de factores intrínsecos y extrínsecos (Millennial)

	<i>F. Intrínsecos</i>	<i>F. Extrínsecos</i>
Media	5.09	5.28
Varianza	0.42	0.27
Observaciones	233.00	233.00
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Grados de libertad	443.00	
Estadístico t	-3.53	
P(T<=t)	0.0002	
Valor crítico de t (dos colas)	1.97	

Nota. Elaboración propia

Tabla 32. Prueba T - Diferencia entre medias de factores intrínsecos y extrínsecos (Z)

	<i>F. intrínsecos</i>	<i>F. Extrínsecos</i>
Media	5.156	5.392
Varianza	0.487	0.628
Observaciones	87.000	87.000
Diferencia hipotética de las medias	0.000	
Grados de libertad	169.000	
Estadístico t	-2.087	
P(T<=t)	0.019	
Valor crítico de t (dos colas)	1.974	

Anexo 3: Viabilidad

- a) Personal. En lo personal esta investigación es viable, ya que los autores disponen de tiempo y la motivación para realizar el trabajo. Ya que se trata de una investigación a nivel local, el principal requisito para realizarla es el tiempo invertido.
- b) Económica. Debido a que se trata de una investigación donde se aplicará la técnica de encuestas para recolectar los datos necesarios y éstas se aplicarán a nivel local (Arequipa), no se requiere de un gran despliegue de recursos económicos para lograrlo. Por lo tanto, al requerirse de una cantidad mínima de inversión financiera para lograr este trabajo, los autores no tienen ninguna limitante en este aspecto, asegurando la viabilidad económica de la investigación.
- c) Tecnológica. Para llevar a cabo esta investigación no se requiere de tecnología sofisticada, más allá de computadoras y otros recursos informáticos de amplia disponibilidad. Por lo tanto, no existen barreras tecnológicas para realizar un trabajo de esta índole.



Anexo 4: Detalle de encuestados

Tabla 33. Encuestados por banco (ponderación)

Bancos que operan en Arequipa	Colaboradores a nivel nacional	%	Encuestados
Banco de Crédito del Perú	28,558	39.5%	126
Mi Banco	10,130	14.0%	45
Interbank	6,655	9.2%	29
Scotiabank Perú	6,150	8.5%	27
BBVA	5,570	7.7%	25
Banco de la nación	4,652	6.4%	21
Banco Azteca	2,625	3.6%	12
Banco Falabella	2,237	3.1%	10
Banco Pichincha	2,124	2.9%	9
Banco Ripley	1,712	2.4%	8
Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)	1,415	2.0%	6
Banco GNB Perú	513	0.7%	2
	72,341	100.0%	320

Nota. Datos de cantidad de colaboradores tomado de memorias anuales publicadas en la Bolsa de Valores de Lima. Elaboración propia.

Tabla 34. Detalle de encuestados por generación y por género

Banco	Encuestados	Gen Z (27.3%)	Gen Millennial (72.7%)	Hombres (48.1%)	Mujeres (51.9%)
Banco de Crédito del Perú	126	34	92	61	66
Mi Banco	45	11	33	21	23
Interbank	29	8	21	13	15
Scotiabank Perú	27	7	20	13	14
BBVA	25	7	18	12	13
Banco de la nación	21	6	14	10	11
Banco Azteca	12	3	8	6	6
Banco Falabella	10	3	7	5	5
Banco Pichincha	9	3	7	5	5
Banco Ripley	8	2	6	4	4
Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)	6	2	5	3	3
Banco GNB Perú	2	1	2	1	1
Total	320	87	233	154	166

Nota. Elaboración propia.

Anexo 5: Distribución de frecuencias

Tabla 35. Frecuencias de factores intrínsecos – Millennial

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>% acumulado</i>
20	1	0.43%
25	5	2.58%
28	8	6.01%
31	21	15.02%
33	26	26.18%
35	51	48.07%
37	40	65.24%
39	44	84.12%
42	24	94.42%
45	9	98.28%
48	3	99.57%
y mayor...	1	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 36. Frecuencias factores extrínsecos – Millennial

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>% acumulado</i>
26	1	0.43%
30	2	1.29%
34	5	3.43%
36	8	6.87%
38	22	16.31%
40	32	30.04%
42	50	51.50%
45	67	80.26%
48	33	94.42%
51	10	98.71%
53	2	99.57%
y mayor...	1	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 37. Frecuencias factores intrínsecos – Z

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>% acumulado</i>
20	0	0.00%
25	2	2.30%
28	3	5.75%
31	6	12.64%
33	13	27.59%
35	18	48.28%
37	14	64.37%
39	11	77.01%
42	10	88.51%
45	9	98.85%
48	1	100.00%
y mayor...	0	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 38. Frecuencias Factores extrínsecos – Z

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>% acumulado</i>
26	2	2.30%
30	1	3.45%
34	5	9.20%
36	6	16.09%
38	6	22.99%
40	6	29.89%
42	9	40.23%
45	21	64.37%
48	17	83.91%
51	6	90.80%
53	5	96.55%
y mayor...	3	100.00%

Nota. Elaboración propia