

# Estudio de satisfacción laboral entre las generaciones X y Y en Bucaramanga y su área metropolitana

Job Satisfaction study between X and Y generations in Bucaramanga and its metropolitan area



# Estudio de satisfacción laboral entre las generaciones X y Y en Bucaramanga y su área metropolitana<sup>1</sup>

## Job Satisfaction study between X and Y generations in Bucaramanga and its metropolitan area

**Karen Johana Jaimes-Dueñas<sup>2</sup>, William Fernando Serrano-Pérez<sup>3</sup>, Sebastián García-Méndez<sup>4</sup>**

Artículo recibido en noviembre 04 de 2020; artículo aceptado en marzo 03 de 2021

Este artículo puede compartirse bajo la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional y se referencia usando el siguiente formato: Jaimes-Dueñas, K. J., Serrano-Pérez, W. F. y García-Méndez, S. (2021). Estudio de satisfacción laboral entre las generaciones X y Y en Bucaramanga y su área metropolitana. *I+D Revista de Investigaciones*, 16(2), 35-46. <https://doi.org/10.33304/revinv.v16n2-2021004>

### Resumen

Este estudio presenta la comparación de satisfacción laboral entre una muestra de trabajadores pertenecientes a las generaciones X y Y de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Para el desarrollo de la investigación la variable satisfacción laboral es analizada mediante la aplicación del cuestionario S20/23, el cual permite medir esta variable a partir de las dimensiones de condiciones laborales, participación en las decisiones, relación con los superiores, naturaleza del trabajo y reconocimiento. Posteriormente, con el propósito de comparar los niveles de satisfacción laboral entre las unidades poblacionales objeto de estudio, se realiza la prueba U de Mann-Whitney. Los hallazgos reflejan elevados niveles de satisfacción laboral por parte de los trabajadores de las generaciones X y Y, principalmente referentes a las condiciones laborales; así mismo, se vislumbra que en la única dimensión donde existen diferencias significativas entre las generaciones es en la referente a la naturaleza del trabajo.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, generación X, generación Y, millennials, Bucaramanga.

### Abstract

This study presents the comparison of job satisfaction between a sample of workers belonging to the X and Y generations in the city of Bucaramanga and its metropolitan area. For the development of the research, variable job satisfaction is analyzed by applying the S20 / 23 questionnaire, which allows measuring this variable based on factors

<sup>1</sup> Artículo de investigación de tipo no experimental, de corte transversal, con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), resultado de un proyecto de investigación finalizado, perteneciente al área de Ciencias Sociales y Dirección Empresarial, subárea de comportamiento organizacional y gestión de Recursos Humanos, desarrollado en el Grupo de Investigación SINERGIA de la Universidad de Investigación y Desarrollo (UDI), fue financiado por la Universidad de Investigación y Desarrollo (Bucaramanga, Colombia). Dirección: Calle 9 N.º 23-55, PBX: (60) (7) 6352525. Fecha de inicio: 15 de febrero de 2020. Fecha de terminación: 15 de noviembre de 2020.

<sup>2</sup> Ingeniera Industrial, Universidad de Investigación y Desarrollo. Grupo de Investigación SINERGIA, Universidad de Investigación y Desarrollo (Bucaramanga, Colombia). Dirección: Calle 9 N.º 23-55, PBX: (60) (7) 6352525. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7512-8696>. Correo electrónico institucional: [kjaimes4@udi.edu.co](mailto:kjaimes4@udi.edu.co)

<sup>3</sup> Ingeniero Industrial. Universidad de Investigación y Desarrollo. Grupo de Investigación SINERGIA, Universidad de Investigación y Desarrollo (Bucaramanga, Colombia). Dirección Calle 9 N.º 23-55, PBX: (60) (7) 6352525. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1329-4330>. Correo electrónico institucional: [wserrano3@udi.edu.co](mailto:wserrano3@udi.edu.co)

<sup>4</sup> Magíster en Administración, Universidad Santo Tomás. Grupo de Investigación en Productividad y Gestión de Operaciones -SINERGIA, Universidad de Investigación y Desarrollo (Bucaramanga, Colombia). Dirección Calle 9 N.º 23-55, PBX: (60) (7) 6352525. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6077-0248>. Correo electrónico institucional: [sgarcia15@udi.edu.co](mailto:sgarcia15@udi.edu.co)

such as the dimensions of working conditions, participating in decisions, relationship with superiors, nature of the work, and recognition. Subsequently, in order to compare the levels of job satisfaction between the population units under study, the Mann-Whitney U test is performed. In that order, the findings reflect high levels of job satisfaction for X and Y generations, mainly referring to working conditions. On the other hand, it is glimpsed that the only dimension where there are significant differences between generations is when it comes to the nature of the work.

**Keywords:** Job satisfaction; X generation; Y generation; millennials, Bucaramanga.

## Introducción

El principal desafío de las organizaciones se centra en la diversidad de la mano de obra disponible en el mercado laboral. Con base en esto, se procura seleccionar un personal que se adecúe a las necesidades de la organización teniendo en cuenta sus aportes y su forma de contribuir en los planes organizacionales (Portillo et al., 2012).

En la actualidad existen diferentes generaciones sociales como la generación Tradicionalista, generación Baby Boomers, generación X, generación Y o Millennials y generación Z, cuya diferencia se apoya en los cambios culturales, históricos o familiares sucedidos en su momento que los destacan y diferencian en el mercado laboral. Es por esto que las compañías deben conocer y saber usar el potencial de cada una de ellas para el cumplimiento de sus objetivos, principalmente centrándose en las diferencias que existen entre unas y otras para lograrlo (Portillo et al., 2012).

Frente a lo anterior, autores como Imperial et al. (2016), afirman que:

En las organizaciones conviven empleados de distintas generaciones sociales con valores, expectativas y principios particulares. Los Baby-Boomers, quienes cuentan con gran experiencia y se aproximan al retiro; la generación X, que ocupa posiciones directivas y los Millennials, tanto de la primera como de la segunda ola, que rompen los moldes tradicionales, demostrando su interés por la tecnología y demandando dinamismo en sus carreras. Esta multiplicidad de intereses representa un desafío para el área de RRHH [recursos humanos], que tendrá que crear nuevas estrategias para conservar el talento que necesitan las empresas. (p.12)

Con base en lo anterior y ante las diferentes características y principios que tienen cada una de estas generaciones en particular, resulta de especial interés conocer sus costumbres y hábitos de trabajo para, a partir de esto, contar con una visión más amplia respecto a sus prácticas laborales, lo cual permitirá fomentar mejores entornos de trabajo y, en consecuencia, generar grandes ventajas productivas y competitivas para las organizaciones (Imperial et al., 2016).

En este contexto, la satisfacción laboral es clave para el desempeño de las compañías. Aunque no se puede tocar, se percibe, se vive y afecta diferentes variables. Por esa razón se considera como un factor clave para la toma de decisiones, teniendo en cuenta el clima organizacional, estado de ánimo, desempeño, entre otras (Davis y Newstrom, 2003).

Con todo, el presente estudio pretende comparar la satisfacción laboral entre las generaciones X y Y (Millennials), con el fin de utilizar su potencial para el alcance de los objetivos organizacionales. Se han seleccionado específicamente estas dos generaciones dado que sus rangos de edad pueden brindar a la investigación una vista más amplia del mercado laboral, pues entre dichas edades se encuentra la mayor parte de la población ocupada del país (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020). Por consiguiente, se requiere determinar: ¿qué relación presenta la satisfacción laboral de las generaciones X y Y, en Bucaramanga y su área metropolitana?

La presente investigación busca proporcionar información que será útil para las empresas del área metropolitana, a partir de la comparación de la variable de estudio, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. De este modo, el estudio contribuye a que las organizaciones tengan un mayor conocimiento acerca del comportamiento de las personas, en sus intereses particulares y en la forma en cómo trabajan. En últimas, con el propósito de brindar un mejor desarrollo empresarial y personal a sus colaboradores.

## Clasificación de las Generaciones Sociales

Según Portillo et al. (2012), las generaciones se clasifican y toman un nombre no por su estructura, sino por lo que cada una simboliza y muestra dependiendo de su época. Además, ellas son un punto de diferenciación, ubicación de costumbres y hábitos que cada persona ha adquirido o adquiere a lo largo de su vida.

### **Generación Tradicionalista**

Está conformada por aquellas personas que nacieron o crecieron durante la Segunda Guerra Mundial y que estuvieron expuestas a un comportamiento austero tras la Gran Depresión. Según Lancaster y Stillman (2002), esto las llevó a convertirse en personas silenciosas, en su mayoría. En dicha generación se encuentran las



personas nacidas entre 1925 y 1945, quienes, a la fecha, se encuentran entre los 75 y 95 años.

### **Generación Baby Boomers**

Esta generación comprende cerca del 16,8 % de la población colombiana según las cifras del DANE (2018). Las personas que hacen parte de este grupo se caracterizan por su dedicación y hasta adicción al trabajo, son quienes por su edad se encuentran próximos al retiro laboral. Empoderados y en espera de lo mejor de la vida, son una generación preocupada por la búsqueda del estatus, la lealtad y una calidad de vida (Díaz et al., 2017). Las personas de este grupo generacional son las nacidas entre los años 1946 y 1964, quienes se encuentran actualmente entre los 56 y 74 años (O'Bannon, 2001; Roberts y Manolis, 2000; Smola y Sutton, 2002).

### **Generación X**

La generación X se convierte en una pieza fundamental para cualquier lugar de trabajo, ya que gran parte de las personas que la conforman son jefes o se caracterizan por ocupar cargos medios o altos en las diferentes organizaciones. Adicionalmente, poseen diversos conocimientos de tipo económico, político y tecnológico. No son conservadores ni liberales, no se sienten solos ni únicos y son muy abiertos con los compañeros de trabajo y demás personas (Maldonado, 2017). En esta generación se encuentran las personas nacidas entre los años 1965 y 1981, quienes a la fecha tienen entre los 35 y 55 años (Díaz et al., 2017). De igual forma, los pertenecientes a la generación X siempre aprovechan el mayor tiempo posible junto a su familia o disfrutan de los placeres de la vida cuando no se encuentran laborando (Portillo et al., 2012).

### **Generación Y o Millennials**

Por otra parte, se describe a un grupo de personas que creció bajo un ambiente social y laboral de discriminación; además, son conscientes cuando se habla de los daños ambientales. Esta generación es la que ha tenido mayor acceso a la educación en la historia y se ha adaptado a los diversos cambios tecnológicos (González-Pérez y Mercado Percia, 2014). Las personas que componen al grupo generacional Y son las nacidas entre los años 1980 y 1994; ellas tienen hoy en día entre los 25 y 34 años. En la actualidad, se caracterizan por ingresar al mercado laboral con una mayor preparación en cuanto al manejo de herramientas tecnológicas (Díaz et al., 2017). Del mismo modo, la generación Y se destaca por ser más responsable, no busca culpar a las demás generaciones y siempre está en la búsqueda de nuevos conocimientos y retos. Otra característica que los distingue es su importancia en la información de las redes sociales con el fin de captar toda la atención e interés de las personas (Prosumer Reports, 2011).

### **Generación Z o Centennials**

Finalmente, se encuentra la Generación Z o Centennials que, a diferencia de los Millennials, no conoce la vida sin smartphones o Internet y esto ha influido considerablemente en la percepción sobre su existencia y en el modo de su consumo de productos y servicios (Oblinger et al., 2005). Autores como Oh y Reeves (2007) la describen como la primera generación que ha incorporado el Internet en las fases más tempranas de su aprendizaje y socialización. Además, mencionan que les gusta aprender por su cuenta, son creativos, innovadores y están sobreexposados a la información. Así, muchos consideran a los Centennials una generación de alto valor. A este grupo pertenecen las personas nacidas entre 1994 y 2009, quienes tienen entre 11 y 26 años, actualmente (Oblinger et al., 2005).

Lo antes expuesto demuestra claramente las múltiples diferencias existentes entre las generaciones sociales, por tal motivo, se ha decidido profundizar en el comportamiento de dos generaciones: X y Y, para el caso particular del estudio en cuestión. Como ya se mencionó, fueron seleccionadas específicamente estas dos generaciones dado que corresponden a la mayor parte de la población que ocupa el país, lo que puede brindar a la investigación una visión más amplia del mercado laboral del área de estudio (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020).

### **Satisfacción Laboral**

A partir de las diferentes investigaciones realizadas sobre satisfacción laboral se han planteado diversas perspectivas sobre su definición, principalmente enfocadas en ayudar a las organizaciones a comprender mejor el comportamiento de su fuerza laboral, sus intereses particulares y los factores que inciden en ellos a partir de las actividades que realizan en su diario vivir.

De acuerdo con lo anterior, diversos autores como Davis y Newstrom (2003) y Schneider y Snyder (1975) han definido a través de sus estudios el término de satisfacción laboral como la actitud o sentimiento de agrado o desagrado que experimenta un sujeto frente a la actividad laboral que realiza. Muñoz (1990) lo relaciona más con el sentimiento que experimenta un sujeto frente al hecho de realizar un trabajo que sea de su interés, dentro de un ambiente que le permita estar a gusto, en el área de una organización que le resulte atractiva y por la que perciba una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

Para el caso específico de este estudio la definición conceptual que se utiliza es la propuesta por Davis y Newstrom (2003), puesto que engloba un conjunto de sentimientos y emociones, los cuales pueden ser favorables o desfavorables para el trabajador y que,



además, generan gustos o disgustos frente a la situación actual de la organización.

### ***Tipos de satisfacción laboral***

Según Herzberg, psicólogo del trabajo, la satisfacción laboral posee dos factores, los cuales determinan el comportamiento laboral de los trabajadores (Martínez, 2013). Estos son los intrínsecos y extrínsecos, que se encuentran relacionados con el crecimiento individual y se describen a continuación:

- Satisfacción por factores intrínsecos o motivacionales: provienen del interior de la persona y se alimentan continuamente de su propia actividad productiva. Estos no dependen de elementos de motivación externos. Entre ellos se encuentran, por ejemplo, el reconocimiento, el trabajo estimulante, el crecimiento y desarrollo personal.
- Satisfacción por factores extrínsecos o higiénicos: se encuentran localizados en el ambiente del trabajador, hacen parte de su entorno o elementos externos, por ejemplo, las condiciones de trabajo, la supervisión, entre otros. Si estos factores no se cuidan adecuadamente pueden ser motivo de insatisfacción.

### ***Indicadores de la satisfacción laboral***

A partir de los tipos antes expuestos existen algunos autores como Prieto (1994) y Zayas et al. (2015) que han realizado diferentes estudios e investigaciones sobre la satisfacción laboral con la intención de identificar las variables consideradas como determinantes en este campo. Estas son las siguientes:

- Relaciones con los superiores: se refiere a la relación que se da entre un empleado con sus jefes o superiores, al momento de intercambiar opiniones, sentimientos, juicios, información, criterios u orientaciones de trabajo. Dicha variable es el resultado de la coexistencia entre los jefes o supervisores y los trabajadores en el entorno de la interacción social, en el cual se presentan situaciones tales como angustia por los problemas de los demás, la resolución de conflictos, los problemas de pertenencia, orientación y ayuda.
- Condiciones laborales: corresponde a la retribución y compensación que está vinculada a los sistemas de pago, promociones y posibilidades de superación, así como al ambiente físico en que se encuentra inmerso el trabajador; su organización, higiene, estética, seguridad y condiciones ergonómicas y saludables.
- Participación en las decisiones: es la razón por la cual un individuo o un grupo de personas pueden lograr que los colaboradores de una organización cooperen voluntariamente y con empeño en el logro de los

objetivos propuestos, lo que es clave en el desarrollo de la iniciativa e independencia del individuo. El liderazgo es el proceso de dominio, estimulación y apoyo para transformar la fuerza laboral que posee un grupo en la compañía. La escucha, la participación, la satisfacción con los métodos y el estilo en la toma de decisiones forman parte del desarrollo del liderazgo.

- Naturaleza del trabajo: en esta variable se percibe el contenido del trabajo con relación a las habilidades del sujeto, su independencia, la importancia de las tareas que realiza, la definición del contenido de trabajo, su organización y creatividad están regidas bajo la voluntad razonable del individuo a partir de una manifestación del exterior.
- Reconocimiento laboral: se refiere a las oportunidades de capacitación y promoción que la organización ofrece a su personal, cuyas oportunidades son vinculadas a la evaluación de desempeño de cada empleado con el propósito de mejorar la fuerza laboral con la que se cuenta.

### ***Método de medición de la satisfacción laboral***

Entre los diversos métodos de evaluación para determinar la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización, se destaca por su uso el cuestionario S20/23, que consta de 23 ítems. Este es considerado como la versión más reducida y completa del cuestionario S4/82, cuya escala se compone de 7 grados de satisfacción o insatisfacción (De 1: Muy insatisfecho a 7: Muy satisfecho) y describe los cinco indicadores de satisfacción laboral: relaciones con los superiores, condiciones laborales, participación en las decisiones, naturaleza del trabajo y reconocimiento laboral.

Los cuestionarios S10/12, S20/23 y S4/82 están diseñados de modo que uno contenga al otro, es decir que al realizar el cuestionario S20/23 estará contenido dentro de este el S10/12. El cuestionario presenta un nivel favorable de confiabilidad y viabilidad con un alfa de 0,92 (Meliá et al., 1990).

### ***Prueba U de Mann-Whitney***

Como resultado de la revisión literaria se propone emplear la prueba U de Mann-Whitney, la cual es usada cuando se requieren comparar dos muestras independientes con variables cuantitativas o cualitativas que tienen libre distribución (Jiménez-Ochoa et al., 2018; Rivas-Ruiz et al., 2013). Esta tiene su base en la diferencia de rango y es la prueba no paramétrica equivalente a la t de Student que se emplea en las variables cuantitativas con distribución normal (Romero Saldaña, 2013).

## Metodología

### Tipo de estudio

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, lo cual implica el tratamiento estadístico de los datos recopilados por medio del instrumento de medición. Así mismo, el tipo de estudio es no experimental, de corte transversal, puesto que no se pretende hacer cambios en las personas pertenecientes a las generaciones de estudio y los datos solo se recopilarán una vez. Además, es de alcance descriptivo, ya que se indagará y proporcionará una visión más amplia sobre la variable de satisfacción laboral de las generaciones X y Y con la finalidad de realizar un posterior ejercicio comparativo (Hernández et al., 2014).

### Procedimiento

En primer lugar, para llevar a cabo esta investigación se realizó aleatoriamente la medición del nivel de satisfacción laboral de 276 habitantes de las generaciones X y Y que laboran actualmente en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, mediante el cuestionario S20/23. Posteriormente, con el propósito de conocer el comportamiento de estas generaciones se realizó un análisis descriptivo con los resultados, a partir del cual se comparó la satisfacción laboral entre las generaciones X y Y, en función de brindar a las organizaciones en Bucaramanga y su área metropolitana un insumo que les permita el uso correcto del potencial de sus trabajadores para el alcance de sus objetivos organizacionales.

### Participantes

Según la información brindada por el DANE (2020), en los resultados de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) y el análisis del Mercado laboral, se conoce que en Bucaramanga y su área metropolitana la población ocupada laboralmente entre las edades de 25 y 55 años, que abarca el rango de edad de las generaciones objeto de estudio en esta investigación es de 391.088 habitantes.

Para realizar este estudio se llevó a cabo un muestreo aleatorio simple probabilístico. La muestra alcanzada fue de un total de 248 habitantes que laboran actualmente en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana (Girón, Piedecuesta y Floridablanca). Estos oscilaban entre los 25 y 55 años y contaban con la capacidad de responder la totalidad de la encuesta, además, deseaban participar en la investigación.

### Materiales e instrumentos

Para la recolección de los datos de las generaciones X y Y, el instrumento de medición de la satisfacción laboral seleccionado para este estudio fue el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989), el cual cuenta con respuestas tipo Likert de 7 niveles (De "1. Muy Insatisfecho" a "7.

Muy Satisfecho") y es reconocido por su alto grado de confiabilidad, dada la validez asertiva de los resultados en las investigaciones en las que se ha empleado con anterioridad.

## Resultados

Los resultados del análisis descriptivo de los niveles de satisfacción laboral presentados por una muestra de trabajadores de las generaciones X y Y de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, así como los de la prueba U de Mann-Whitney, se presentan en las siguientes secciones con el propósito de comparar las semejanzas y diferencias entre los niveles de satisfacción laboral de las generaciones objeto de estudio.

### Satisfacción laboral

La muestra que representa la población de las generaciones X y Y de Bucaramanga y su área metropolitana refleja niveles de satisfacción laboral enmarcados entre los rangos de "Algo" y "Bastante" satisfechos en concordancia, principalmente, a las condiciones laborales (ver Figura 1). Esta dimensión indica que los estados de salud y bienestar que se presentan en las organizaciones son óptimos y generan equilibrio mental y físico para los trabajadores. Lo anterior se traduce a que la población está a gusto con la sanidad de los lugares de trabajo, dado que se mantienen técnicas de control sobre la higiene personal y garantizan un buen estado de salud.

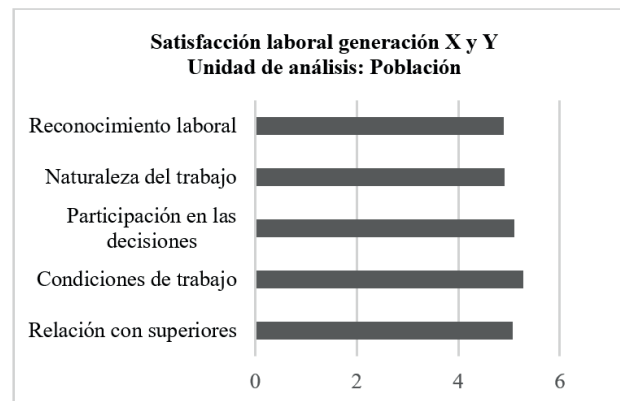


Figura 1. Satisfacción laboral de las generaciones X y Y en el área metropolitana de Bucaramanga. Fuente: Autores.

Por otra parte, se destacan los bajos niveles de satisfacción laboral relacionados con las pocas oportunidades de capacitación y promoción que las organizaciones presentan a sus empleados, pues el grado de conformidad que muestran las generaciones de estudio frente a la dimensión de reconocimiento laboral es muy bajo en comparación con las demás, las oportunidades de ascenso con que cuentan los trabajadores seguramente son insuficientes, por consiguiente no se sienten motivados, sino estancados y sus niveles de satisfacción solo van en decadencia.

La Figura 2 presenta los niveles de satisfacción laboral de la generación X, en la que se evidencia que las dimensiones más representativas son la satisfacción con la naturaleza del trabajo y las condiciones laborales. Esto demuestra que las personas pertenecientes a esta generación –entre los 35 y 55 años– se sienten satisfechas con las actividades que realizan a diario en la organización, así como con las condiciones que se presentan en el lugar donde laboran; especialmente referentes a su remuneración económica, ambiente físico de trabajo y organización. No obstante, se encontró que la frecuencia con la que se supervisa a los individuos no es favorable para el desarrollo en plenitud de la labor, lo cual genera potenciales afectaciones en el desempeño.

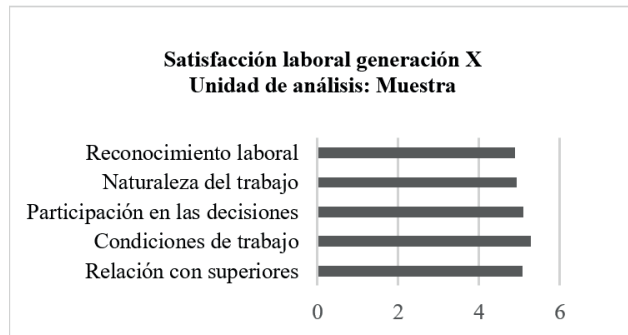


Figura 2. Satisfacción laboral de la generación X en el área metropolitana de Bucaramanga. Fuente: Autores.

Por otra parte, la Figura 3 presenta lo inherente a la generación Y, quienes se encuentran entre las edades de 25 a 34 años. Con todo, se visualiza que, al igual que para la generación X, la categoría de las condiciones laborales fue la que obtuvo mejores puntuaciones, dado que la remuneración y las condiciones de higiene y salubridad tienen un papel importante para el cumplimiento eficiente de las actividades. A su vez, se destaca que esta generación presenta insatisfacción frente a su reconocimiento laboral, lo que afecta de una u otra forma las actitudes frente a las áreas funcionales de la organización y la praxis operativa del negocio.

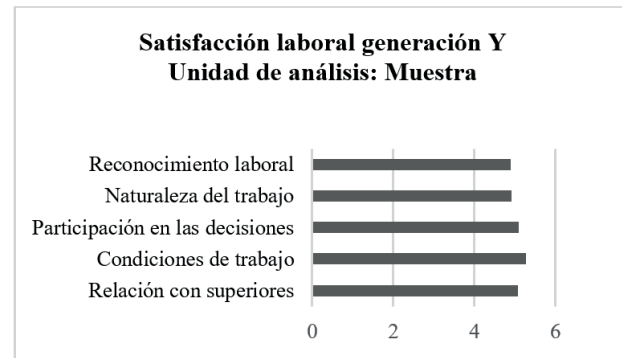


Figura 3. Satisfacción laboral de la generación Y en el área metropolitana de Bucaramanga. Fuente: Autores.

### Satisfacción laboral presentada por unidad de análisis

La Tabla 1 refleja el comportamiento del constructo objeto de estudio del género masculino en las generaciones X y Y, siendo estos el 50,64 % y 41,20 % respectivamente. En la generación X se reconoce una alta relevancia de la higiene y el sueldo, lo cual se vincula a la seguridad en el desarrollo de las actividades diarias. Por otra parte, es clara la baja participación e iniciativa en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo u organización, en lo que difieren con la generación Y. Por consiguiente, se puede inferir el sentimiento negativo de quienes ahora ocupan cargos medios, por no ser tomados en cuenta y percibir una falta de estimulación, confianza y apoyo por parte de las organizaciones para transformar su fuerza laboral. En complemento, se denota que la escasa probabilidad de promoción, capacitación y ascenso impactan negativamente en los colaboradores porque genera un cierto grado de inconformidad y desmotivación. Esto tiene el potencial de afectar la eficiencia, un elemento relevante en la generación Y que en la X.

Tabla 1.  
Satisfacción laboral por género masculino

Unidad de análisis		Género masculino		
Generación		X		Y
Dimensiones	Puntaje	Nivel de satisfacción	Puntaje	Nivel de satisfacción
Reconocimiento laboral	4,82	Algo satisfecho	4,85	Algo satisfecho
Naturaleza del trabajo	5,12	Bastante satisfecho	4,90	Algo satisfecho
Participación en decisiones	4,73	Algo satisfecho	5,01	Bastante satisfecho
Condiciones laborales	5,13	Bastante satisfecho	5,34	Bastante satisfecho
Relación con superiores	4,87	Algo satisfecho	4,98	Algo satisfecho

Fuente: Autores.



Así mismo, la Tabla 2 plasma el grado de satisfacción laboral de las mujeres en las generaciones X y Y. Esta revela que las categorías protagonistas son la satisfacción inherente a la relación con los superiores y con las condiciones de trabajo. Así, se evidencia que las mujeres de la generación X poseen un alto nivel de satisfacción con las personas que se encuentran en la obligación de designarles responsabilidades debido a

que posiblemente sus superiores se dirigen de la mejor manera hacia otros individuos, con lo cual les transmiten a ellos un trato digno. También, se visualiza que la remuneración económica, la limpieza e higiene del lugar de trabajo genera agrado y complacencia en la forma cómo las mujeres de la generación Y desempeñan sus actividades y en cómo perciben a la organización en el entorno.

Tabla 2.

*Satisfacción laboral por género femenino*

Unidad de análisis	Género femenino			
	Generación	X		Y
Dimensiones	Puntaje	Nivel de satisfacción	Puntaje	Nivel de satisfacción
Reconocimiento laboral	5,27	Bastante satisfecho	4,92	Algo satisfecho
Naturaleza del trabajo	5,44	Bastante satisfecho	4,93	Algo satisfecho
Participación en decisiones	5,41	Bastante satisfecho	5,17	Bastante satisfecho
Condiciones laborales	5,41	Bastante satisfecho	5,24	Bastante satisfecho
Relación con superiores	5,46	Bastante satisfecho	5,12	Bastante satisfecho

Fuente: Autores.

Por otro lado, en la Tabla 3 se muestra el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de las generaciones X y Y por su lugar de trabajo. En esta tabla, se destaca que en la capital de Santander se despliega un nivel de satisfacción laboral enmarcado en el rango de "Bastante satisfecho" frente a todas las dimensiones

abordadas en el estudio, principalmente, referente a las condiciones laborales. Al mismo tiempo, se evidencian altos niveles de satisfacción con la naturaleza de su trabajo y las actividades que realizan a diario en ambas generaciones; esto podría estar relacionado de forma directa con la calidad de sus labores y su productividad.

Tabla 3.

*Satisfacción laboral por localidad de trabajo*

Lugar donde labora	Bucaramanga		Floridablanca		Girón		Piedecuesta	
	Generación X	Y	X	Y	X	Y	X	Y
Dimensiones	Puntaje							
Reconocimiento laboral	5,13	4,90	4,84	4,67	4,62	5,37	5,20	4,92
Naturaleza del trabajo	5,59	5,16	5,22	4,46	4,50	5,02	5,25	4,91
Participación en decisiones	5,43	5,18	4,48	4,92	4,37	5,52	5,15	4,88
Condiciones laborales	5,49	5,6	4,73	4,79	4,53	5,46	5,83	4,9
Relación con superiores	5,42	5,14	4,79	4,68	4,65	5,71	5,2	5,09

Fuente: Autores

Por otra parte, se muestra cómo en Bucaramanga los trabajadores se sienten menos satisfechos respecto a su reconocimiento laboral. Esto se debe a que quizás en esta ciudad las organizaciones no suelen brindar oportunidades de promoción y desarrollo a sus trabajadores para mejorar el nivel de su mano de obra, lo cual conlleva a una desmotivación generalizada frente a las actividades que realizan.

Por su parte, la población que representa al municipio de Floridablanca tiene dos conceptos: el primero es el concerniente a la muestra de la generación X, la cual demuestra altos niveles de satisfacción por su trabajo, es decir el grado de conformidad con su entorno y condiciones generales de trabajo. Adicionalmente, dicha generación expresa un bajo nivel de satisfacción por la participación en las decisiones tomadas en su grupo

de trabajo o en su departamento, ya sea porque no son tenidas en cuenta como se debería o porque el interés por hacerlo no es el suficiente para ser motivado y estar satisfecho con ello. El segundo concepto está relacionado con la generación Y que exterioriza una alta capacidad de tomar decisiones autónomamente, es decir, no existe la necesidad de tomar órdenes por parte del superior, sino que es proactivo y con alta responsabilidad de asumir consecuencias sobre la toma de decisiones propias. Se añade que es una generación agobiada con la cantidad de trabajo, metas y objetivos asignados, lo que genera sensaciones de insatisfacción en este aspecto laboral.

De acuerdo con lo presentado en la Tabla 3, se establece que la muestra representante de la población de Girón se encuentra satisfecha con las relaciones personales que mantienen con sus superiores. Esto demuestra confianza,

seguridad y una comunicación asertiva con estos. Además, se evidencia que aunque exista una buena relación con los superiores, la satisfacción y participación en la toma y parte de las decisiones de su departamento o sección son bajas, con lo cual se evita intervenir de forma positiva o negativa. En semejanza con la generación X, la muestra de la generación Y se encuentra satisfecha con la relación personal que tiene con sus superiores; esto demuestra que en dicha relación no existe diferencia entre las generaciones, teniendo en cuenta que se trata de la muestra representativa del municipio de Girón. Sin embargo, se concluye que la carga de objetivos, metas y niveles de producción que debe garantizar la generación Y es más elevada. Por tanto, su grado de satisfacción disminuye considerablemente.

Por otra parte, los habitantes del municipio de Piedecuesta pertenecientes a la generación X presentan un alto nivel de satisfacción basado en la limpieza, orden y salubridad de su lugar de trabajo y la empresa en general. Este aspecto obtuvo el mejor puntaje dentro de las dimensiones conocidas. Entretanto, se destaca un bajo nivel de satisfacción en la participación sobre las decisiones del departamento de trabajo al que pertenecen y esto puede

deberse a los bajos niveles de atención por parte de los superiores frente a las opiniones y sugerencias que presentan los colaboradores (ver Tabla 3). En contraste, la muestra perteneciente a la generación Y señala un alto nivel en lo que se refiere a las relaciones personales con sus superiores o jefes. No obstante, se evidencia que al igual que la generación X, la participación en las decisiones es baja, no solo en su departamento de trabajo sino en las decisiones de la empresa en general.

### Prueba U de Mann-Withney

Finalmente, se realizó la prueba U de Mann-Withney con el propósito de validar semejanzas o diferencias entre las unidades poblacionales objeto de análisis (Jiménez-Ochoa et al., 2018). La Tabla 4 presenta los resultados, los cuales evidencian que en la única dimensión donde existen diferencias es en la referente a la naturaleza del trabajo. Por consiguiente, se infiere que la labor desarrollada por los individuos día a día es una fuente directa de satisfacción o insatisfacción, lo que quiere decir que la mejora en las organizaciones tiende a ser específica.

Tabla 4.  
 Resultados de la prueba U de Mann-Withney

	Estadísticos de prueba			
	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	z	Sig. Asintótica (bilateral)
Relación con los superiores	7.269,000	27.169,000	-0,661	0,508
Condiciones laborales	7.541,500	27.441,500	-0,202	0,840
Reconocimiento laboral	7.342,500	27.242,500	-0,537	0,591
Naturaleza del trabajo	6.470,500	26.370,500	-2,007	0,045
Participación con las decisiones	7.550,000	27.450,000	-0,189	0,850

Fuente: Autores.

### Conclusiones

La muestra que representa a la población de las generaciones X y Y de Bucaramanga y su área metropolitana refleja un nivel alto de satisfacción laboral, lo cual es congruente con lo expuesto por Mendoza-Vega et al. (2020). Por lo tanto, se infiere que en su mayoría las organizaciones cumplen con brindarle a sus colaboradoras condiciones de trabajo dignas en cuanto a remuneración, organización, condiciones de higiene y salubridad, aspectos que cumplen un papel importante en el cumplimiento eficiente de las actividades de los colaboradores, pues son la base para el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

En cuanto a los resultados obtenidos por grupo generacional estudiado se concluye que los trabajadores

pertenecientes a la generación X muestran, en general, niveles de satisfacción laboral un poco más elevados que los de la Y, principalmente, en aspectos relacionados con la naturaleza del trabajo y su relación con los superiores. Esto probablemente se deba al cargo o tipo de contrato con que cuentan, fruto de su experiencia. Lo anterior posiblemente esté vinculado a la participación de programas gubernamentales, tales como Jóvenes en Acción, lo cual es congruente con lo postulado por Gómez et al. (2016).

En suma, derivado del ejercicio comparativo entre las variables objeto de estudio, se evidencia que en la única dimensión en la que existen diferencias significativas es en la concerniente a la naturaleza del trabajo, relacionada con la satisfacción que el trabajador percibe frente al trabajo que realiza y su importancia. En consecuencia,

la mejora en las organizaciones tiende a ser específica conforme a las actividades y procesos a desarrollar por cada trabajador en cada organización en particular, con el fin de generar mejores condiciones de trabajo.

### Recomendaciones

La satisfacción laboral es un pilar fundamental para el óptimo desempeño del recurso humano dentro de una organización, por tal motivo, se recomienda a las empresas y empleadores de Bucaramanga y su área metropolitana la implementación de algunos ajustes dentro de sus prácticas con relación a dimensiones específicas de estudio de la satisfacción, con el fin de generar escenarios laborales idóneos para el cumplimiento de tareas que apalanquen el desarrollo de las metas propuestas.

Las organizaciones deben enfocarse en brindarles a sus colaboradores mayores oportunidades de crecimiento a nivel personal y laboral dentro de la organización, de tal manera que ellos se sientan motivados a desempeñar de la forma más efectiva sus labores, pues es imprescindible que cuenten con el reconocimiento adecuado frente a sus compañeros y equipos de trabajo. Lo anterior ayudará a incentivar a los colaboradores de una empresa para cooperar voluntariamente y con empeño en el logro de los objetivos organizacionales.

Es necesario que las organizaciones se enfoquen en la promoción a la participación para la toma de decisiones por parte de los trabajadores ya sea dentro de su grupo de trabajo o en su departamento, puesto que es indispensable que las personas dentro de su entorno laboral vean que son tenidas en cuenta y que tienen voz y voto, de este modo ellas se sentirán motivadas y satisfechas.

Por último, sería interesante replicar este análisis, o uno similar entre las mismas generaciones, pero con variables relacionadas con la motivación laboral y el *empowerment*, también haciendo uso de otros métodos de análisis y comparación de las variables objeto de estudio a trabajadores del área metropolitana de Bucaramanga o de algún sector en específico.

### Referencias

Davis, K., y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGRAW-HILL. [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Censo Nacional de población y vivienda*. DANE. [https://www.sica.int/download/?PRES\\_120257\\_1\\_23082019.pdf](https://www.sica.int/download/?PRES_120257_1_23082019.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). *Normatividad Resoluciones 2020*. <https://www.dane.gov.co/index.php/acerca-del-dane/informacion-institucional/normatividad/resoluciones/normatividad-resoluciones-2020>

Díaz, C., López, M., y Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188–204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>

Prosumer Reports. (10 de abril de 2011). *Millennials: The Challenger Generation*. Havas Comms Globales. <https://dare.havas.com/news-archive/millennials-the-challenger-generation/>

Gómez, C. A., Sánchez, V., y Torres, L. E. (2016). Análisis del impacto del Programa Jóvenes en Acción de la Universidad de la Amazonia período 2014-2015. *Revista FACCEA*, 6(1), 58–69. <http://www.uniamazonia.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/560>

González-Pérez, M. A., y Mercado Percia, H. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millennials. *AD-Minister*, (24), 7–8. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-02792014000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792014000100001)

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Imperial, I., Mondelli, A., y Rivera, L. (2016). *El desafío de retener a distintas generaciones*. Delineando estrategias una visión de KPMG. <https://cursa.ihmc.us/rid=1RWB4S7DZ-8S6QBY-34GX/CONOCIMIENTOS%20COMPARTIDOS%202.pdf>

Jiménez-Ochoa, S., Landeros-Pérez, M. E., y Huerta-Franco, M. R. (2018). Efecto del masaje terapéutico como cuidado de enfermería en la capacidad funcional del adulto mayor. *Enfermería Universitaria*, 12(2), 49–55. <https://doi.org/10.1016/j.reu.2015.03.001>

Lancaster, L., y Stillman, D. (2002). *When Generations Collide at Work: Managing Traditionalists, Baby Boomers, Generation Xers, and Millennials: who they are, why they collide, how to solve the generational puzzle at work*. HarperBusiness. <https://iucat.iu.edu/iuk/5100117>

Maldonado, M. F. (6 de septiembre de 2017). *Generación X. De los que casi nadie habla*. El Universal. <https://www.eluniversal.com.mx/carera/management/generacion-x-de-los-que-casi-nadie-habla>



- Martínez, M. (15 de mayo de 2013). La Teoría de Herzberg. *Blog Escuela de Organización Industrial EOI*. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg/>
- Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59–74. [https://www.uv.es/melajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](https://www.uv.es/melajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF)
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A., y Tomás, J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1), 25–39. [https://www.uv.es/~melajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS21\\_26.PDF](https://www.uv.es/~melajl/Research/Art_Satisf/ArtS21_26.PDF)
- Mendoza-Vega, R. F., Murillo-Murillo, E. G., y García-Méndez, S. (2020). Relación entre satisfacción laboral y engagement en empleados operativos de la empresa de transporte Cotrascal S. A. S. *I+D Revista de Investigaciones*, 15(1), 76–84. <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n1-2020008>
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid] [https://books.google.com.co/books/about/Satisfacción\\_e\\_insatisfacción\\_en\\_el\\_tr.html?id=t-EGGQAACAAJyredir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Satisfacción_e_insatisfacción_en_el_tr.html?id=t-EGGQAACAAJyredir_esc=y)
- O'Bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95–109. <https://doi.org/10.1177/009102600103000109>
- Oblinger, D., Oblinger, J. L., y Lippincott, J. K. (2005). *Educating the Net generation* (Vol. 1). EDUCAUSE. <http://www.educause.edu/research-and-publications/books/educating-net-generation>
- Oh, E. J., y Reeves, T. C. (2007). Generation differences and educational technology research. En J. M. Spedctor, M. D. Merrill, J. G. J. Van Merriënboer, y M. Driscoll (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 295–303). Lawrence Erlbaum Associates.
- Portillo, M., Urteaga, M., González, Y., Aguilera, Ó., y Feixa, C. (2012). De la generación X a la generación @. Trazos transicionales e identidades juveniles en américa latina. *Ultima Década*, 20(37), 137–174. [http://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/2796/PSM\\_Art\\_08.pdf?sequence=1](http://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/2796/PSM_Art_08.pdf?sequence=1)
- Prieto, C. (1994). Mercado de trabajo y condiciones de empleo: Comparabilidad societal y poder social de negociación. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 5, 29–40.
- Rivas-Ruiz, R., Moreno-Palacios, J., y Talavera, J. O. (2013). Investigación clínica XVI. Diferencias de medianas con la U de Mann-Whitney. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 51(4), 414–419. <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745490011.pdf>
- Roberts, J. A., y Manolis, C. (2000). Baby boomers and busters: an exploratory investigation of attitudes toward marketing, advertising and consumerism. *Journal of Consumer Marketing*, 17(6), 481–497. <https://doi.org/10.1108/07363760010349911>
- Romero Saldaña, M. (2013). Contraste de Hipótesis Comparación de dos medias independientes mediante pruebas no paramétricas: Prueba U de Mann-Whitney. *Revista Enfermería del Trabajo*, 3(32), 77–84. [https://www.enfermeria21.com/revistas/tra\\_bajo/articulo/221/contraste-de-hipotesis-comparacion-de-dos-medias-independientes-mediante-pruebas-no-parametricas-prueba-u-de-mann-whitney/](https://www.enfermeria21.com/revistas/tra_bajo/articulo/221/contraste-de-hipotesis-comparacion-de-dos-medias-independientes-mediante-pruebas-no-parametricas-prueba-u-de-mann-whitney/)
- Schneider, B., y Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328. [https://www.researchgate.net/profile/Benjamin-Schneider-6/publication/232576327\\_Some\\_Relationships\\_between\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Organizational\\_Climate/links/5768812a08ae7f0756a227f8/Some-Relationships-between-Job-Satisfaction-and-Organizational-Climate.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Benjamin-Schneider-6/publication/232576327_Some_Relationships_between_Job_Satisfaction_and_Organizational_Climate/links/5768812a08ae7f0756a227f8/Some-Relationships-between-Job-Satisfaction-and-Organizational-Climate.pdf)
- Smola, K., y Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., y Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar Nueva Granada*, 23(2), 35–51. <https://doi.org/10.18359/rfce.1606>