

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Diferencias de los factores determinantes de satisfacción laboral en  
trabajadores de generaciones X y Y en una entidad pública de Chiclayo**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Stewar John Arias Ventura**

**ASESOR**

**Valeria Tamara Llontop Hernández**

<https://orcid.org/0000-0003-0417-0544>

**Chiclayo, 2025**

**Diferencias de los factores determinantes de satisfacción laboral en  
trabajadores de generaciones X y Y en una entidad pública de  
Chiclayo**

PRESENTADA POR  
**Stewar John Arias Ventura**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Julio Mario Bances Anteparra  
PRESIDENTE

Carlos Daniel García Toro  
SECRETARIO

Valeria Tamara Llontop Hernández  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A mi familia, cuyo apoyo constante, confianza y ejemplo han sido fundamentales a lo largo de mi formación. A mi asesora, por su orientación comprometida y su valioso aporte en el desarrollo de esta investigación. A todas las personas que, con palabras de aliento o gestos de apoyo, estuvieron presentes en este proceso académico.

## **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a mi asesora por su dedicación, profesionalismo y guía durante cada etapa de esta tesis. Extiendo mi reconocimiento a los docentes de la Universidad por su enseñanza y compromiso académico. A mi familia, por su respaldo incondicional y motivación permanente, elementos esenciales para la culminación de este trabajo.

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

FUENTES PRIMARIAS

---

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.unc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>udi.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>www.scielo.org.co</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>doaj.org</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>dspace.epoch.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

---

## Índice

Resumen .....	6
Abstract .....	7
Introducción .....	8
Revisión de literatura .....	10
Materiales y métodos .....	15
Resultados y discusión .....	17
Conclusiones .....	27
Recomendaciones.....	28
Referencias .....	30
Anexos.....	33

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general comparar las diferencias en el nivel de satisfacción laboral percibidas por las generaciones X e Y en una entidad pública. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo comparativo y diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 134 trabajadores, pertenecientes a ambas generaciones, y se aplicó un cuestionario de satisfacción laboral estructurado en cuatro dimensiones: factores económicos, condiciones laborales, factores sociales y factores de motivación. Se empleó la prueba U de Mann-Whitney. Los resultados evidenciaron diferencias estadísticamente significativas entre ambas generaciones. En donde la generación X se ubicó predominantemente en niveles medios de satisfacción, mientras que la generación Y mostró mayores proporciones en el nivel bajo, especialmente en las dimensiones de condiciones laborales y factores sociales. Concluyendo, que existen diferencias relevantes en la forma en que cada generación percibe su entorno laboral, lo cual implica que las políticas institucionales deben considerar enfoques diferenciados por cohortes generacionales para mejorar la satisfacción y el compromiso organizacional.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, generación Y, generación X

### **Abstract**

The general objective of this study was to compare the differences in the level of job satisfaction perceived by generations X and Y in a public entity. The research was developed under a quantitative, comparative and non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 134 workers, belonging to both generations, and a job satisfaction questionnaire structured in four dimensions was applied: economic factors, working conditions, social factors and motivational factors. The Mann-Whitney U test was used. The results showed statistically significant differences between the two generations. Generation X was predominantly located in the medium levels of satisfaction, while generation Y showed higher proportions in the low level, especially in the dimensions of working conditions and social factors. In conclusion, there are relevant differences in the way each generation perceives its work environment, which implies that institutional policies should consider differentiated approaches by generational cohorts to improve satisfaction and organizational commitment.

**Keywords:** job satisfaction, generation Y, generation X

## Introducción

En los últimos años, las empresas han comenzado a mirar con otra visión el desarrollo de las mismas, comprendiendo que su principal recurso de gran interés es el talento humano, debido a que es un punto clave para el crecimiento, éxito y sostenibilidad de las organizaciones (Dávila et al, 2021). De este modo, el interés por la satisfacción laboral ha ido incrementando, con el propósito de conocer sobre la adaptabilidad del empleado en su trabajo y el desarrollo del rendimiento, con el fin de mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores (Avendaño et al, 2021).

Según Martínez et al. (2020), las empresas están enfrentando retos debido a las condiciones laborales y desafíos en el entorno laboral compuesto por distintas generaciones principalmente las generaciones X y Y. Cuya convivencia en las empresas ha cambiado la dinámica empresarial pues cada generación ha vivido situaciones distintas en la historia, el entorno en que crecieron fue en circunstancias diferentes, su visión de la vida es opuesta, su forma de trabajar no es igual y los factores motivacionales de las organizaciones no influyen de la misma manera.

Asimismo, Alfaro y Aros (2020), indica que se necesita un mejor entendimiento acerca de los principios y actitudes en el ambiente laboral, vinculados con la edad y perfil de los trabajadores. Es por ello que los líderes de las organizaciones deben de contar con el conocimiento suficiente que les permita gestionar de la manera correcta estos tipos de talento humano. La oportunidad de comprender, manejar y anticipar los arquetipos generacionales facilita la creación de estrategias en los diferentes procesos del área encargada como son la integración, persuasión, progreso y retención de los trabajadores en las empresas.

Por otro lado, según Amisha et al, (2022) señala que la satisfacción correcta del trabajo conduce al estímulo y la motivación para realizar una tarea de mejor manera, en donde demuestran la máxima eficiencia y eficacia. De un modo opuesto, en el momento que un colaborador se encuentra insatisfecho en la empresa, evidencia una conducta negativa, mostrando un retroceso en su trabajo y funciones en general. Además, según Priyadharsan & Ramanatharshanan, (2024) nos menciona que si un empleado no está satisfecho con su trabajo no será leal a la organización y carecerá de lealtad hacia ella, incluso pueden llegar a buscar otros trabajos.

Según Berrío et al, (2021) existe una teoría de un grupo de autores que indican las variables que incurren en la satisfacción laboral son: el sexo, la edad, relaciones con los demás trabajadores, la remuneración, el tipo de liderazgo, etcétera. En muchas ocasiones, se comportan dependiendo del entorno, en otras palabras, el terreno de trabajo donde son

estudiadas como en el sector privado o público, e incluso dependiendo del sector como salud, educación, entre otros. Sin embargo, para Locke (2018) propuso la teoría del valor y sugirió que la satisfacción de los empleados no aborda los deseos individuales, sino que está asociada con las necesidades o principios de los empleados.

Es así que, según Martínez, et al (2020), se ha logrado ver dentro de las empresas que la Generación X y Y, observan el trabajo muy diferente a sus antecesores, lo cual han venido cerrando la brecha generacional, y están provocando conflictos no solo entre ellos, sino a nivel organizacional puesto que existen diferentes factores que los motivan. Además, mediante un Informe de “Conflictividad Laboral” de Vinatea & Toyama (2023) la mayor insatisfacción laboral de los trabajadores en Perú se concentra en el sector público, especialmente en la gestión pública y los servicios de salud, que abarcan desde funcionarios de alto nivel hasta empleados de nivel básico.

Sin embargo, se ha vuelto más difícil descubrir qué satisface a un empleado y qué lo impulsa a continuar exhibiendo conductas laborales positivas (Acedo., 2024). Asimismo, nos resalta que existen muchos factores que repercuten en la satisfacción laboral, pero ninguna en concreto. La escasez de estudios específicos entorno a la realidad peruana se convierte en una brecha hacia la comprensión del contexto cultural y organizacional en el país; por otro lado, la falta de datos empíricos sobre realidades de empresas públicas, la convierten en una literatura poca explorada. De esta forma, abordar estos vacíos podría mejorar la comprensión y la eficiencia en estas organizaciones.

Esto genera la necesidad de comprender qué motiva a estas generaciones para que decidan continuar en un puesto de trabajo. Dicho lo anterior este estudio busca analizar y comparar ambas generaciones en términos de mantener satisfecho a los trabajadores con la intención de dar a conocer los factores que impactan más en las necesidades individuales de los empleados (Acedo et al., 2024). De tal manera que este estudio solo se centrará en las generaciones X e Y, dado que su rango de edad puede brindar al estudio una vista más amplia al mercado laboral, debido a que entre dichas edades se encuentra la mayor parte de la población ocupada en el Perú (INEI, 2022). Por consiguiente, se requiere determinar "¿Cuáles son las diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral entre los trabajadores de las generaciones X e Y en una entidad pública de Chiclayo?".

Esta investigación se justifica desde una perspectiva teórica que, al no haber estudios representativos entorno a la realidad peruana, puede aportar significativamente al conocimiento y desarrollo científico de las dinámicas sociales y emocionales en el lugar de trabajo y cómo impactan en la eficacia laboral.

Asimismo, describir y comparar los factores de la satisfacción laboral entre la Generación X & Y, permitirá a las empresas comprender las necesidades y que conozcan el perfil de sus trabajadores para que se focalicen en aquello que necesariamente aprecian los colaboradores y las empresas no descuiden esfuerzos por la carencia de direccionalidad y obsolescencia de trabajo en gestión humana (Younas & Bari, 2020). Tener presente los elementos recabados en este estudio puede generar un acceso de oportunidades a los empleadores, aumentando la satisfacción, lealtad, motivación y minorar la intención de recurrir a la rotación de los trabajadores, lo que se traduce en un ahorro de costos por pérdida de rendimiento, compromiso y formación de nuevos trabajadores (Hassan et al., 2021; Pasko et al., 2021).

El objetivo general de la investigación es Comparar las diferencias del nivel de satisfacción laboral percibidos por las generaciones X e Y en una entidad pública. Asimismo, se tienen los objetivos específicos en primer lugar es Identificar el nivel de satisfacción de los factores económicos en trabajadores de las generaciones X e Y en la entidad pública. Al igual que Identificar el nivel de satisfacción en las condiciones laborales de los trabajadores de las generaciones X e Y en la entidad pública. Además, Identificar el nivel de satisfacción de los factores sociales en los trabajadores de las generaciones X e Y en la entidad pública y finalmente Identificar el nivel de satisfacción de los factores de motivación en los trabajadores de las generaciones X e Y en la entidad pública.

### **Revisión de literatura**

En cuanto a este aspecto se hace hincapié a los artículos de diferentes autores relacionados con la problemática del estudio. A su vez, Saikia (2023) menciona el objetivo de su estudio en el cual fue analizar el nivel de satisfacción laboral entre los trabajadores públicos y privados de una plantación de té en el distrito de Golaghat de Assam, India. En términos de satisfacción laboral, los resultados demuestran que existe una diferencia considerable entre trabajadores públicos y privados, hombres y mujeres públicos y trabajadores privados de jardines de té. Asimismo, demostraron que la mayoría de los trabajadores del jardín de té no están satisfechos con sus trabajos debido a sus bajos salarios, proceso de promoción insatisfecho, falta de instalaciones esenciales y falta de incentivos adecuados entre otros aspectos.

Adicionalmente, Andrade et al. (2024) investigaron la satisfacción laboral en diferentes cohortes generacionales dentro de la fuerza laboral en Estados Unidos. Sus hallazgos revelaron que tanto la Generación X como los Millennials reportaron altos niveles de

satisfacción con el salario y las relaciones con la gerencia, siendo el trabajo interesante un predictor común de satisfacción en todas las generaciones.

De igual forma, Indrayani et al. (2023) analizaron cómo el compromiso, la complejidad de tareas, la competencia profesional y los valores personales influyen en el desempeño de los empleados de la generación Y a través de la satisfacción laboral. El estudio concluyó que la satisfacción laboral media significativamente el rendimiento, y que factores como la competencia profesional y la complejidad de la tarea tienen un efecto directo en dicho desempeño.

Asimismo, Lee (2023) examinó los valores ocupacionales, tipos de comunicación, satisfacción laboral y compromiso organizacional entre enfermeras clínicas de distintas generaciones, concluyendo que existen diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral generacional, aunque no en los valores ni en la comunicación, lo cual evidencia que las generaciones pueden compartir un mismo entorno, pero no necesariamente la misma percepción del trabajo.

Por su parte, Paska (2023), cuyo propósito de esta investigación es comparar el nivel de compromiso y satisfacción laboral de los empleados de las generaciones X e Y en la División de Capital Humano y Asuntos Generales en Indonesia. Los resultados mostraron que no hubo diferencia en el compromiso de los empleados y satisfacción laboral entre ambas generaciones.

Según Rusnac y Martiniuc (2023), cuyo objetivo fue determinar las diferencias entre los factores de satisfacción y engagement laboral, en relación con las particularidades de la evaluación del desempeño/éxito de los empleados de las generaciones X y Y. En el cual obtuvo resultados estadísticamente significativos en diversos ámbitos laborales, como la actitud hacia las tecnologías contemporáneas, la condición axiológica, la orientación al éxito y las experiencias existenciales.

En el estudio realizado por Maulida y Suharnomo (2022), tuvo como propósito analizar las diferencias en el nivel de satisfacción laboral entre los empleados de la Generación X y la Generación Y. Los resultados revelaron que no existe una diferencia significativa en la satisfacción laboral general entre ambas generaciones. No obstante, sí se identificaron diferencias puntuales en ciertos indicadores, como la variedad de tareas, el uso de habilidades, las condiciones laborales, la seguridad en el empleo y la creatividad.

Además, en el estudio de Sagituly et al., (2023) tuvo como objetivo comparar diferencias generacionales en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Los resultados del estudio revelaron que la Generación X valora más la seguridad y a los compañeros de

trabajo, mientras que la Generación Y valora la independencia y la supervisión. Asimismo, se descubrió una diferencia sustancial entre las dos generaciones de trabajadores: la satisfacción laboral extrínseca se asoció positivamente con el compromiso en la Generación X, y la satisfacción laboral intrínseca fomentó fuertemente el compromiso en la Generación Y.

Asimismo, Enkhbaatar (2021), en la cual su estudio se enfocó en identificar las diferencias y similitudes entre los factores de satisfacción laboral de las generaciones X y Y en los empleados mongoles. Los resultados revelan que la importancia del factor de compromiso de los empleados y la eficacia del programa de recompensas difieren según las generaciones. En general, la reputación de la empresa, la seguridad laboral y los beneficios se califican de forma diferente según las generaciones en cuanto a su nivel de importancia.

Por otro lado, Jereb et al., (2019) en su objetivo de estudio fue identificar si existen diferencias entre la importancia y la satisfacción con los factores relacionados con la satisfacción laboral entre la Generación X y Generación Y que vivían y trabajaban en Eslovenia. Los resultados del estudio revelaron que la mayoría de los factores relacionados con el trabajo son importantes para los trabajadores.

Es así que según Cacanindin (2023) tuvo como objetivo evaluar si existe una diferencia significativa en los niveles de satisfacción laboral entre los empleados de los colegios estatales de la provincia de Aurora en función de sus cohortes generacionales. Cuyos resultados la mayoría de los empleados pertenecen a la Generación Y, y su satisfacción laboral general se encuentra en la categoría de satisfacción de alto nivel, sin diferencias estadísticamente significativas entre generaciones.

Asimismo, Peña et al., (2020) realizaron una investigación comparativa cuyo objetivo fue identificar la satisfacción laboral en los colaboradores de una organización en México. Cuyos resultados reflejaron que los colaboradores se sienten motivados y satisfechos por el trabajo que ejecutan, así como el reconocimiento que obtienen por su desempeño de parte de sus jefes como de sus compañeros.

Por otro lado, Jaimes et al., (2021) en su objetivo de estudio presento la comparación de satisfacción laboral de generaciones X y Y en Bucaramanga y el área metropolitana. Los resultados mostraron altos niveles de satisfacción laboral en ambas generaciones, principalmente en las condiciones laborales.

Finalmente, según Dumont et al., (2021) su finalidad de su estudio fue describir la satisfacción laboral de los empleados de una empresa que se dedica a la fabricación de

prendas en ciudad de Arequipa, Perú. En la cual se obtuvo un indicador donde los trabajadores se encuentran regularmente satisfechos en sus puestos de trabajo, esto evidenció un déficit en el máximo rendimiento posible por parte de estas organizaciones.

En cuanto a las bases teóricas, la satisfacción laboral, se define como “el sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socioeconómicas acordes con sus expectativas” (Muñoz,1990). Por otro lado, lo que describen Robbins y Coulter (2012) es “la actitud general de los empleados hacia su trabajo”. Se puede entender que las actitudes surgen de factores que afectan al individuo. Asimismo, un colaborador con mayor satisfacción en el trabajo tendrá una actitud positiva para la realización de sus actividades.

Además, el hecho de que un empleado se encuentre insatisfecho o satisfecho involucra otros componentes que conllevan a ese sentir aquello como correspondencia o vínculo que se tiene con otros trabajadores y los jefes. También, las distintas políticas de la organización, condiciones laborales, al igual que cumplir ciertos niveles de desempeño. Del mismo modo, la identidad tiene un papel importante, ya que una persona que se siente bien consigo misma está más satisfecha con su trabajo que una persona que se siente inferior (Robbins y Coulter,2012). No obstante, González y Flores (2020) plantean que existen diversos factores esenciales para alcanzar la satisfacción en el entorno laboral, entre los cuales destacan un clima organizacional adecuado, la colaboración entre colegas, vínculos interpersonales saludables, el reconocimiento individual y las posibilidades de desarrollo personal, entre otros aspectos relevantes.

Con respecto a la convivencia de diferentes generaciones en el lugar de trabajo es un problema para las organizaciones porque cada generación tiene diferentes motivos que van a repercutir en su comportamiento y rendimiento en su trabajo. En la actualidad las generaciones con mayor presencia en el entorno laboral son la generación X y Y.

Howe (2000) identifica ciertos conceptos primordiales para definir la esencia de las generaciones, toma en cuenta las conductas y creencias comunes de la vida profesional y personal, la fecha de nacimiento, la afectividad de pertenencia a una generación en específico, experimentar cambios en su vida y finalmente una localización geográfica en común. Asimismo, corresponder a un mismo territorio, como una influencia de acontecimientos trascendentales y la proximidad en la fecha de nacimiento puede dar lugar a una serie de características y comportamientos comunes entre un grupo de personas.

Para este estudio se tiene como materia de investigación a la generación X en ella abarca a los nacidos entre la década de 1960 y 1980. Por otro lado, se tiene a la generación Y la cual abarca a las personas que nacieron entre el año 1981 y 2000. Esta última se caracteriza particularmente como haber nacido en la era digital, cambiar de trabajo de manera habitual y con una inclinación a la flexibilidad laboral. Son conocidos como los hijos de la generación Baby Boomers (Begazo y Fernandez, 2015). Asimismo, según Stanimir (2020) considera que la Generación Y es la primera generación que se caracteriza por la convivencia con la tecnología. Estos nativos digitales tienden a mostrar impaciencia, están en constante búsqueda de desarrollo personal, presentan dificultades para adaptarse a estructuras rígidas como la descripción del puesto, y requieren una comunicación asertiva permanente, así como oportunidades que les permitan proyectarse y crecer. En general, Schofield y Honoré (2011) señalan que la Generación Y creció en un contexto notablemente distinto al de generaciones anteriores, lo cual se refleja en que llegan al entorno laboral con habilidades distintas, se sienten impulsados por motivaciones diferentes y muestran una marcada conciencia sobre el aprendizaje, el trabajo y las relaciones sociales.

En cuanto a la teoría de Herzberg, es conocida como la teoría de la motivación e higiene debido a que combina factores internos con la satisfacción y factores extrínsecos con la insatisfacción. Asimismo, se reconoce que la actitud de un colaborador es primordial y que es un factor determinante para el éxito o fracaso en su desempeño en las organizaciones (Pérez, 2015).

Toda empresa está constituida por trabajadores que cumplen con los objetivos o logros propuestos por la organización. Asimismo, tener un trabajador motivado y dispuesto es un factor fundamental para lograr esos objetivos, es necesario entender las necesidades y objetivos personales que involucran de manera directa en la vida laboral del trabajador. Es así que si los factores de higiene son deficientes pueden causar una insatisfacción sobre el bienestar del trabajador (Pérez, 2015).

Asimismo, según Mansa (2002), esta teoría expone diversos factores de higiene. En primer lugar, se encuentran los beneficios y salarios, considerados una necesidad económica, estos son pagados por el superior. Luego, está la política de la organización, cuyo cumplimiento es fundamental para alcanzar los objetivos de la organización. También, se consideran las relaciones interpersonales en el entorno laboral, las cuales pueden ser directas o indirectas entre los trabajadores. Asimismo, consideran el ambiente físico que hace referencia al lugar donde realizan sus funciones, y la supervisión en la cual usualmente existe una persona encargada de controlar el trabajo que se realiza.

Además, se tiene al estatus, entendido como la posición social que cada empleado ocupa dentro de la entidad. También se considera la seguridad laboral, la cual busca brindar estabilidad económica al trabajador. Finalmente, se incluyen factores como el desarrollo, experiencia y consolidación estas tienen una relación directa con el crecimiento de los empleados dentro de la organización y el chance de tener una línea de carrera. Sin embargo, el último depende de la organización. En varias situaciones este genera una insatisfacción debido a que los resultados pueden ser contrarios a lo que anhela el trabajador. De acuerdo con los presentado por Mansa (2002), cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente, no permiten que el empleado logre la satisfacción.

Finalmente, Pérez (2015), nos menciona los factores de motivación, como los logros y reconocimiento en el cual el empleado se motiva cuando la organización valora el trabajo realizado. Asimismo, el individualismo laboral y compromiso también cumplen un papel importante, ya que cuando un trabajador demuestra ser efectivo y responsable, la organización le otorga mayor confianza para desempeñar sus funciones de manera autónoma. En esta última la organización da la confianza de realizar el trabajo en forma autosuficiente y esto genera una motivación en el empleado. Asimismo, Mansa (2002) menciona que si estos factores están presentes en el entorno laboral puede generar un alto nivel de motivación en el empleado, impulsando a alcanzar un mejor rendimiento en sus funciones.

## **Materiales y métodos**

El estudio presenta un tipo de investigación básica, la tipología básica se sostiene en estudios que aumentan el conocimiento teórico sin buscar una aplicación inmediata, proporcionando información que permita enriquecer datos científicos sobre el tema (Hernández et al., 2018). En este contexto, el objetivo es comparar las diferencias del nivel de satisfacción laboral con respecto a las generaciones X y Y, y su contribución a las teorías existentes sobre líneas que involucran el comportamiento organizacional.

Asimismo, el estudio posee un enfoque cuantitativo que se caracteriza en la recopilación y análisis de datos numéricos para identificar patrones y probar hipótesis y utiliza instrumentos estandarizados y técnicas estadísticas para garantizar la objetividad y la precisión a través de un control riguroso de variables asegurando la validez numérica interna. En este caso, se utilizará un cuestionario estructurado para medir el nivel de satisfacción laboral de ambas generaciones, usando la escala de Likert, con datos objetivos y precisos, permitiendo así realizar análisis estadísticos que confirmen o rechacen las hipótesis planteadas.

El alcance empleado para este estudio es comparativo que se refiere a los estudios que tienen como objetivo comparar realidades de dos grupos de elementos que no implica manipulación de variables. Asimismo, el diseño que sigue la investigación es no experimental que de acuerdo con Creswell & Creswell (2018) es aquel diseño en el que el investigador no manipula deliberadamente las variables independientes.

La población total de la Municipalidad Provincial de Chiclayo está conformada por 2,400 trabajadores, según el control de asistencia otorgado por el área Administrativa. Esta cifra incluye personal operativo, técnico, de campo y administrativo. Para los fines de la presente investigación, se delimitó la población objetivo al personal administrativo, debido a que sus labores están directamente relacionadas con los factores de satisfacción laboral analizados. Dentro de este grupo se consideró a los trabajadores de todos los regímenes presentes en dicha área, incluyendo a los del régimen CAS.

Se empleó un muestreo censal, ya que se incluyó a la totalidad de los trabajadores administrativos que cumplían con los criterios de inclusión, los cuales fueron: pertenecer al área administrativa y encontrarse dentro del rango de edad correspondiente a las generaciones X y Y. Asimismo, se excluyó a los trabajadores de campo, personal operativo y técnico, por no estar directamente vinculados con las funciones administrativas. Bajo estos parámetros, la muestra censal estuvo conformada por 134 trabajadores administrativos, lo que permitió abarcar a todos los sujetos de estudio que cumplían con las condiciones establecidas.

La técnica empleada es la encuesta, que según Fowler (2019) es un método de recolección de datos que implica el uso de cuestionarios estructurados para obtener información de una muestra representativa de individuos. Las encuestas permiten recolectar datos cuantitativos sobre opiniones, comportamientos y características de la población de interés, las cuales serán administradas de manera presencial mediante un formulario de Google, adaptándose a diferentes contextos y necesidades.

Como instrumento se empleó el cuestionario que según Hernández et al. (2018) se sustenta en la recolección de datos que consiste en una serie de preguntas estructuradas y diseñadas para obtener información específica sobre un tema o fenómeno de interés. En este caso para la variable de los factores determinantes de la satisfacción laboral se usará el instrumento elaborado por Spector (1994), que incluye 4 dimensiones las cuales son: factores económicos, condiciones laborales, factores sociales, factores de motivación; teniendo un total de 36 ítems.

El proceso de recolección de datos parte de una revisión exhaustiva de la literatura existente para establecer fundamentos teóricos y metodológicos en torno al tema en estudio,

una vez definido los fundamentos teóricos para el proyecto de investigación se diseña un cuestionario estructurado para la encuesta, abordando los factores determinantes de la satisfacción laboral, posterior a ello, se solicitó permiso a la Municipalidad de la provincia de Chiclayo para llevar a cabo el estudio, asegurando que la investigación no interrumpa las actividades cotidianas de los colaboradores. Asimismo, el uso del método de alfa de Crombach para confiabilidad del instrumento arrojó un coeficiente de 0.876.

Por otro lado, para garantizar la confidencialidad de las respuestas y la ética en la investigación se aplicaron las encuestas de manera presencial, cuidando la diversidad y representatividad de la muestra. Finalmente, se procedería a recopilar y analizar los datos, empleando procedimientos estadísticos para identificar la comparación de ambas generaciones.

Para analizar los datos estadísticos sobre las diferencias de la satisfacción laboral entre las generaciones X y Y en los trabajadores de la Municipalidad de la Provincia de Chiclayo, se utilizó el SPSS. Primero, se procedió a realizar descripción de ambas generaciones la cual se llevará a cabo la entrada de datos en el programa, garantizando la precisión y la integridad de la información recopilada, posteriormente se dio la comparación para examinar las diferencias, utilizando coeficientes como U Mann Whitney.

Asimismo, la prueba U Mann Whitney nos facilitó la ejecución de estos análisis, proporcionando resultados precisos y confiables para así generar un informe detallado que incluirá los hallazgos estadísticos, interpretaciones significativas y conclusiones relevantes, estos análisis permitirán comprender mejor la dinámica, brindando información valiosa para la toma de decisiones en el ámbito de gestión pública empresarial.

## **Resultados y discusión**

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos para analizar los objetivos planteados en esta investigación, los cuales están enfocados en la satisfacción laboral entre las generaciones X e Y. Estos resultados permitieron comparar las percepciones de ambos grupos sobre los factores de satisfacción laboral, proporcionando una visión detallada de las diferencias o similitudes en sus experiencias dentro del ámbito laboral. A partir de estos resultados, se discuten las posibles causas y consecuencias de las discrepancias encontradas, así como sus implicancias del estudio.

**Tabla 1***Análisis en porcentaje del nivel de satisfacción de Factores Económicos*

	<b>Generación X</b>		<b>Generación Y</b>	
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nivel bajo	18	32.7%	26	32.9%
Nivel medio	32	58.2%	43	54.4%
Nivel alto	5	9.1%	10	12.7%

La Tabla 1 presenta el análisis porcentual del nivel de satisfacción con factores económicos en las generaciones X y Y; la cual, en la generación X, el 32.7% tiene un nivel bajo, el 58.2% un nivel medio y el 9.1% un nivel alto. En la generación Y, el 32.9% muestra un nivel bajo, el 54.4% un nivel medio y el 12.7% un nivel alto. Los datos indican que ambas generaciones se concentran principalmente en el nivel medio, con una ligera ventaja en satisfacción alta para la generación Y. Esto refleja que, aunque ambas generaciones consideran que sus condiciones económicas son aceptables, no sienten una satisfacción plena en este aspecto.

En el caso de la generación X, se encuentra en un nivel de insatisfacción bajo con un 32.7%, lo que subraya que un porcentaje considerable de esta generación no está satisfecho con los factores económicos que ofrecen en esta entidad pública, lo que podría reflejar una brecha entre lo que esperan y lo que realmente reciben, especialmente en términos de compensación, prestaciones o seguridad en el empleo.

Por otro lado, la generación Y presenta un panorama similar, con un 32.9% en el nivel bajo de satisfacción, lo que indica que también hay una parte significativa de esta generación que no está satisfecha económicamente. Sin embargo, lo interesante es que la generación Y muestra un 12.7% de satisfacción alta, superando ligeramente el 9.1% de la generación X.

Este hallazgo coincide con lo reportado por Saikia (2023) y Dumont et al. (2023), quienes identificaron una alta insatisfacción laboral entre trabajadores de jardines de té y del sector textil, atribuida principalmente a factores económicos como los bajos salarios y la falta de incentivos. Aunque sus estudios se desarrollaron en contextos agrícolas e industriales, respectivamente, ambos coinciden en destacar el papel determinante de los aspectos económicos en la percepción negativa del trabajo. Esta coincidencia resulta pertinente al comparar con los resultados del presente estudio, donde el 32.7% de la generación X y el 32.9% de la generación Y manifestaron insatisfacción con su salario, lo que refuerza la idea de que el salario sigue siendo un punto crítico para el bienestar laboral, independientemente del sector productivo.

Jereb (2019), por su parte, muestra que la Generación X valora más la seguridad laboral, mientras que la Y es más crítica, aunque no siempre prioriza los factores económicos. Esto se vio reflejado en los resultados, donde la Generación Y presenta un poco más de satisfacción alta, aunque sigue mostrando un tercio de insatisfacción, lo cual revela una evaluación más exigente, pero no necesariamente más satisfecha.

Por otro lado, según Pérez (2015), se vincula directamente con la teoría de Herzberg, que clasifica el salario como un factor higiénico; es decir, su presencia no genera motivación plena, pero su ausencia o deficiencia sí genera insatisfacción, lo cual se refleja en los resultados obtenidos. Sin embargo, Mansa (2002), sostiene que el simple aumento de los salarios, sin ninguna preocupación de la gerencia por las condiciones en las que se desarrollan las tareas, no es suficiente para motivar al personal. De acuerdo con Herzberg, al volverse el dinero un factor estándar, pierde su efecto motivador, y puede incluso alimentar expectativas crecientes y frustraciones futuras si no se acompaña de condiciones adecuadas para el desempeño.

Esto se confirma en el presente estudio, donde la existencia de niveles medios o bajos de satisfacción en ambos grupos sugiere que el aspecto económico, aunque presente, no basta para generar compromiso ni entusiasmo laboral sostenido. Finalmente, estos resultados aportan valor al análisis del sector público, mostrando que, a pesar de una percepción media aceptable, la insatisfacción económica no es indiferente y puede convertirse en un foco de desmotivación laboral.

**Tabla 2**

*Análisis en porcentaje del nivel de satisfacción de Condiciones Laborales*

	<b>Generación X</b>		<b>Generación Y</b>	
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nivel bajo	18	32.7%	41	51.9%
Nivel medio	26	47.3%	13	16.5%
Nivel alto	11	20.0%	25	31.6%

La Tabla 2 muestra el análisis porcentual del nivel de satisfacción con las condiciones laborales en las generaciones X y Y; en la generación X, el 32.7% tiene un nivel bajo, el 47.3% un nivel medio y el 20% un nivel alto. En la generación Y, el 51.9% presenta un nivel bajo, el 16.5% un nivel medio y el 31.6% un nivel alto. Los resultados evidencian una mayor insatisfacción en la generación Y, con más de la mitad en el nivel bajo, mientras que la generación X se concentra principalmente en el nivel medio.

En la generación X, el 47.3% se encuentra en un nivel medio de satisfacción, lo que sugiere que la mayoría de este grupo tiene una visión equilibrada de sus condiciones laborales. Es posible que, al estar en una fase de carrera más avanzada, valoren la estabilidad y los beneficios proporcionados por sus empleos, pero sin esperar cambios drásticos o mejoras significativas. Este nivel medio puede reflejar una aceptación pragmática de su situación laboral, especialmente si sus expectativas están alineadas con la seguridad laboral y la experiencia que han acumulado a lo largo de los años.

Por otro lado, en la generación Y, la insatisfacción es más pronunciada. Un 51.9% de este grupo está en un nivel bajo de satisfacción, lo que indica que más de la mitad de la generación Y perciben sus condiciones laborales como insatisfactorias.

En relación con ello, el estudio de Peña et al. (2020) encontró que la antigüedad del trabajador influye positivamente en la percepción de la supervisión, las condiciones del área de trabajo y la comunicación, factores directamente relacionados con las condiciones laborales. Esto puede explicar debido a que, en el estudio presentado, la Generación X muestra un mayor nivel de satisfacción media, al haber logrado una mayor adaptación o estabilidad dentro de la organización.

Por su parte, Maulida y Suharnomo (2022) refuerza la idea de que la Generación Y tiene una percepción más exigente respecto a las condiciones laborales. Aunque en su estudio los niveles de satisfacción eran relativamente altos en aspectos como la actividad, los compañeros y la independencia, también reconoció que la variedad de tareas y las condiciones de trabajo eran puntos débiles, especialmente para la Generación X.

Sin embargo, en el estudio la Generación Y muestra mayor insatisfacción, lo que podría deberse a un desajuste entre lo que esperan (flexibilidad, reconocimiento, tecnología) y lo que reciben en una entidad pública con estructuras posiblemente más rígidas. Ambos estudios resaltan que las condiciones laborales no solo se perciben de forma diferente entre generaciones, sino que también están asociadas a la experiencia laboral, el contexto organizacional y los estilos de liderazgo.

Asimismo, según Pérez (2015) las condiciones laborales se consideran un factor higiénico, cuya ausencia genera insatisfacción, pero cuya presencia no motiva por sí sola. Esta teoría se ve claramente reflejada en los resultados obtenidos: la Generación Y muestra altos niveles de insatisfacción con estas condiciones, lo que evidencia que dichos factores no están cubriendo adecuadamente las necesidades básicas de esta cohorte.

Además, según Muñoz (1990), considerando los rasgos generacionales, la Generación X suele valorar la estabilidad, la jerarquía clara y las condiciones físicas seguras de trabajo, por

lo que un nivel medio de satisfacción puede interpretarse como una aceptación de su entorno bajo una lógica práctica y estable. En cambio, la Generación Y, más orientada a la flexibilidad, retroalimentación constante y equilibrio vida-trabajo, puede encontrar insatisfactorias las condiciones rígidas o tradicionales de las entidades públicas.

Esto pone en evidencia la necesidad de que las organizaciones adapten sus entornos laborales a los distintos perfiles generacionales si desean mantener y elevar los niveles de satisfacción laboral. Las condiciones del entorno, si bien no generan motivación por sí solas, pueden convertirse en un foco de insatisfacción crítica si no se ajustan a las expectativas del trabajador moderno.

**Tabla 3**

*Análisis en porcentaje del nivel de satisfacción de Factores Sociales*

	<b>Generación X</b>		<b>Generación Y</b>	
	n	%	n	%
Nivel bajo	19	34.5%	32	40.5%
Nivel medio	29	52.7%	37	46.8%
Nivel alto	7	12.7%	10	12.7%

La Tabla 3 analiza el nivel de satisfacción con factores sociales en las generaciones X y Y. En la generación X, el 34.5% tiene un nivel bajo, el 52.7% un nivel medio y el 12.7% un nivel alto. En la generación Y, el 40.5% muestra un nivel bajo, el 46.8% un nivel medio y el 12.7% un nivel alto. Ambos grupos coinciden en la proporción de satisfacción alta, pero la generación X presenta mayor satisfacción media, mientras que la generación Y muestra más insatisfacción con una mayor concentración en el nivel bajo.

Por lo tanto, en la generación X, el 52.7% se encuentra en un nivel medio de satisfacción, lo que indica que la mayoría de este grupo percibe sus relaciones sociales en el trabajo de forma aceptable, pero no necesariamente excepcional.

Por otro lado, un 34.5% de la generación X se encuentra en el nivel bajo de satisfacción con los factores sociales, lo que podría reflejar que una parte significativa de este grupo experimenta ciertos problemas en sus interacciones sociales dentro del lugar de trabajo. Sin embargo, la insatisfacción no es tan pronunciada como en la generación Y, lo que indica que, en general, la generación X tiende a aceptar las condiciones sociales laborales tal como son, sin esperar un entorno altamente dinámico o de apoyo.

Estos hallazgos se alinean con lo reportado por Jereb (2019), quien encontró que la generación X valora y percibe de forma más positiva las relaciones interpersonales y la cultura organizacional, mientras que la generación Y tiende a considerar estos aspectos como

menos importantes, enfocando su atención en otras áreas como el liderazgo, la dirección y el crecimiento profesional. Esta diferencia de enfoque podría explicar por qué, en el estudio, la generación Y muestra una mayor proporción de insatisfacción en este aspecto: no necesariamente porque las relaciones sociales sean malas, sino porque no son prioridad para ellos o no se ajustan a sus expectativas sociales y de comunicación más modernas (dinámicas, digitales, inmediatas).

Asimismo, los planteamientos de Rusnac y Martiniuc (2023), complementan esta visión al advertir que las generaciones actuales especialmente la Y otorga una mayor importancia en aspectos como la imagen institucional, los valores organizacionales, la autenticidad de la cultura laboral, el equilibrio entre vida y trabajo, y los espacios de interacción auténticos y significativos. Según el autor, estas generaciones tienden a desvincularse rápidamente si sienten que los valores de la empresa no se alinean con los suyos, lo que refuerza la necesidad de construir entornos relacionales genuinos y adaptados al perfil de los trabajadores jóvenes. Esto permite comprender por qué, incluso en una entidad pública, puede existir una menor percepción de satisfacción social entre los más jóvenes.

Según Mansa (2002), desde la teoría de Herzberg, las relaciones interpersonales se consideran un factor higiénico, especialmente en lo que respecta al trato con compañeros, supervisores y equipo de trabajo. Cuando estas relaciones son deficientes, se produce insatisfacción, pero su presencia no genera una motivación activa (Pérez, 2015). En ese sentido, los datos obtenidos refuerzan esta noción: una parte significativa de ambas generaciones no está plenamente satisfecha, pero no alcanza niveles críticos. Esto revela la importancia de implementar estrategias organizacionales diferenciadas para fortalecer los factores sociales, adaptando las formas de comunicación y relación laboral al perfil generacional.

**Tabla 4**

*Análisis en porcentaje del nivel de satisfacción de Factores de Motivación*

	<b>Generación X</b>		<b>Generación Y</b>	
	n	%	n	%
Nivel bajo	17	30.9%	27	34.2%
Nivel medio	26	47.3%	33	41.8%
Nivel alto	12	21.8%	19	24.1%

La Tabla 4 muestra el análisis del nivel de satisfacción de los factores de motivación en las generaciones X e Y. En la Generación X, el 30.9% tiene un nivel bajo de satisfacción, el

47.3% presenta un nivel medio y el 21.8% tiene un nivel alto. En la Generación Y, el 34.2% reporta un nivel bajo, el 41.8% un nivel medio y el 24.1% un nivel alto. En general, ambas generaciones tienen una mayor concentración en niveles medios, aunque la Generación Y tiene una mayor proporción en nivel bajo de satisfacción.

Asimismo, en la generación X, el 47.3% se encuentra en un nivel medio de satisfacción, lo que indica que, en general, esta generación percibe sus factores motivacionales como moderadamente satisfactorios. Por otro lado, un 30.9% de la generación X muestra un nivel bajo de satisfacción con los factores de motivación, lo que sugiere que una parte importante de este grupo puede sentirse desmotivado o frustrado en su entorno laboral.

En comparación, la generación Y presenta un patrón ligeramente distinto. Aunque el 41.8% se encuentra en un nivel medio de satisfacción, un 34.2% reporta un nivel bajo, lo que indica que una mayor proporción de la generación Y se siente insatisfecha con los factores motivacionales de su trabajo en comparación con la generación X. A pesar de la mayor insatisfacción, un 24.1% de la generación Y reporta un nivel alto de satisfacción con los factores de motivación.

Estos resultados se alinean con lo planteado por Paska (2023), quien encontró que ambas generaciones presentan niveles moderados de satisfacción en áreas motivacionales como el trabajo en sí, la actitud de los superiores, los compañeros y las oportunidades de promoción. Su estudio, aunque en el sector privado, concluye que es necesario fortalecer el compromiso emocional de los empleados mediante estrategias que refuercen la motivación y el sentido de pertenencia, lo cual respalda la investigación de que el nivel medio no necesariamente garantiza una alta motivación organizacional.

Dumont et al. (2023), por su parte, destacaron que el reconocimiento fue solo medianamente satisfactorio para los trabajadores, y que muchos mostraron insatisfacción en el ámbito salarial. Este resultado coincide con los resultados, ya que una proporción importante de ambas generaciones se ubica en nivel bajo, lo que indica una falta de incentivos motivacionales fuertes. Esta situación podría ser especialmente sensible en el sector público, donde la progresión y el reconocimiento pueden ser más lentos o estandarizados.

Jaimes et al. (2021) complementa esta interpretación al señalar que los trabajadores de la generación X mostraron niveles ligeramente más altos de satisfacción, especialmente en cuanto a la naturaleza del trabajo y la relación con los superiores, mientras que la generación Y mostró mayores niveles de insatisfacción, particularmente en reconocimiento y oportunidades de promoción. Esto respalda directamente a los resultados obtenidos debido a que la generación Y tiene un porcentaje más alto en el nivel bajo de satisfacción, lo que puede

reflejar una desconexión entre sus expectativas profesionales y las oportunidades que perciben dentro de su entorno laboral.

En esa misma línea, los hallazgos también se relacionan con el estudio de Lee (2023), quien identificó que los factores motivacionales más valorados por ambas generaciones están asociados al reconocimiento. En donde la Generación X priorizó el reconocimiento. Estos patrones coinciden con los niveles medios observados en este estudio, lo que sugiere que dichos factores no se encuentran plenamente desarrollados en la entidad pública.

A esta discusión se suma el aporte de Andrade (2024), quien demostró que, un trabajo interesante constituye un elemento central para la satisfacción laboral, siendo especialmente relevante para las generaciones más jóvenes. Sus resultados señalan que tanto la Generación X como la Y valoran el trabajo significativo, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, componentes que son precisamente factores motivacionales según la teoría de Herzberg.

Asimismo, según Pérez (2015) los factores de motivación están en el núcleo de la teoría bifactorial de Herzberg, quien plantea que estos factores como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento personal y la realización en el trabajo. Quienes sí generan motivación y satisfacción laboral real cuando están presentes. Cuyos resultados revelan que, aunque existe una base aceptable (nivel medio), una porción significativa de ambas generaciones, especialmente la Y, no se siente plenamente motivada, lo cual refleja una ausencia de condiciones que estimulen verdaderamente el compromiso o la realización personal.

### **Tabla 5**

*Análisis en porcentaje del nivel de satisfacción laboral percibidos*

	<b>Generación X</b>		<b>Generación Y</b>	
	n	%	n	%
Nivel bajo	18	32.7%	35	44.3%
Nivel medio	29	52.7%	21	26.6%
Nivel alto	8	14.5%	23	29.1%

La Tabla 5 muestra un análisis porcentual del nivel de satisfacción laboral percibido en las generaciones X y Y; la cual, en la generación X, el 32.7% tiene un nivel bajo, el 52.7% un nivel medio y el 14.5% un nivel alto. Por otro lado, en la generación Y, el 44.3% presenta un nivel bajo, el 26.6% un nivel medio y el 29.1% un nivel alto. Estos datos reflejan una mayor proporción de satisfacción laboral baja en la generación Y, mientras que la generación X se concentra mayoritariamente en el nivel medio.

### Prueba de contrastación de la Hipótesis

Ho. No existen diferencias significativas en la percepción de los factores de satisfacción laboral entre los trabajadores de la generación X e Y.

H1. Existen diferencias significativas en la percepción de los factores de satisfacción laboral entre los trabajadores de la generación X e Y.

**Tabla 6**

*Análisis de rangos para las Generaciones X y Y*

	<b>Generaciones</b>	<b>n</b>	<b>Rango promedio</b>	<b>Suma de rangos</b>
Prueba de Mann-Whitney	Generación X	55	38.83	2135.50
	Generación Y	79	87.46	6909.50
	Total	134		

Se realizó un análisis de rangos para comparar las generaciones X y Y mediante la prueba U de Mann-Whitney; la cual, los resultados mostraron diferencias en los rangos promedio, donde la generación X obtuvo un rango promedio de 38.83 con una suma de rangos de 2135.50, mientras que la generación Y presentó un rango promedio de 87.46 con una suma de 6909.50. Esto indicó que la generación Y tuvo valores más altos en la variable analizada, sugiriendo diferencias significativas entre ambos grupos, lo que justificó el uso de este método no paramétrico para el análisis.

**Tabla 7**

Prueba U de Mann-Whitney

<b>Resumen de prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes</b>	
N total	134
U de Mann-Whitney	3749.500
W de Wilcoxon	6909.500
Estadístico de prueba	3749.500
Error estándar	219.968
Estadístico de prueba estandarizado	7.169
Sig. asintótica (prueba bilateral)	<.001

En el análisis realizado con la prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes, se obtuvo un total de 134 participantes; en donde, el estadístico U calculado fue de 3749.500,

mientras que el valor de W de Wilcoxon fue de 6909.500, lo que refleja la suma de los rangos de las dos muestras. El error estándar fue de 219.968, lo que sugiere una estimación de variabilidad razonable en el cálculo. El estadístico estandarizado fue de 7.169, un valor considerable que indica una diferencia significativa entre las muestras. La significancia asintótica bilateral fue menor a .001, lo que permitió rechazar la hipótesis nula, concluyendo que existieron diferencias significativas entre los grupos analizados, lo cual sugiere que las percepciones de satisfacción laboral entre las generaciones X e Y no eran similares.

Este hallazgo se ve reforzado por el análisis porcentual mostrado en la Tabla 5, donde se observa que en la generación X el 32.7% presenta un nivel bajo de satisfacción, y solo el 14.5% un nivel alto. En contraste, en la generación Y el 44.3% reporta un nivel bajo y el 29.1% un nivel alto. Estos resultados reflejan una mayor proporción de insatisfacción laboral en la generación Y, mientras que la generación X tiende a concentrarse en el nivel medio.

Este hallazgo coincide con los resultados de Cacanindin (2023), quien también analizó las diferencias generacionales en la satisfacción laboral dentro de un contexto público (colegios estatales en Filipinas). Su estudio concluyó que, aunque las medias generales de satisfacción eran altas, existían diferencias en la forma en que cada generación reaccionaba ante los mismos factores laborales, respaldando la idea de que las generaciones no perciben su entorno laboral de la misma forma, a pesar de estar en condiciones estructurales similares.

Por su parte, Sagituly et al. (2023), en el contexto de Kazajistán, mostraron que la Generación Y valora más aspectos como la independencia y la supervisión técnica, mientras que la Generación X combina motivaciones extrínsecas e intrínsecas, lo que evidencia diferencias en los elementos que componen la satisfacción. Esto respalda los hallazgos encontrados en el estudio al demostrar que, aunque ambas generaciones puedan compartir una institución pública, sus expectativas, prioridades y niveles de satisfacción varían considerablemente.

En contraste, Enkhbaatar (2021) no encontró diferencias estadísticamente significativas entre generaciones, pero reconoció que las generaciones no perciben igual todos los factores, y que hacen falta estudios más profundos sobre cómo cada cohorte experimenta la satisfacción laboral. Aunque su resultado estadístico discrepa con los resultados del estudio, su interpretación cualitativa respalda que la satisfacción laboral es vivida de forma diferente por cada generación, lo cual coincide con el hallazgo desde otra óptica.

## Conclusiones

Mediante los resultados obtenidos por cada dimensión, se concluye que tanto la generación X como la generación Y presentan niveles de satisfacción medios y bajos respecto a los factores económicos. Aunque la generación Y reportó un ligero porcentaje superior en nivel alto, también presentó una proporción importante de insatisfacción. Esto indica que los aspectos salariales y de compensación no son suficientes para generar una motivación sostenida, especialmente si no están acompañados de condiciones laborales adecuadas, tal como lo sugiere la teoría de Herzberg.

Por otro lado, se encontró una diferencia generacional significativa en la percepción de las condiciones laborales. La generación X se ubicó mayormente en el nivel medio, lo que refleja una aceptación pragmática del entorno laboral. En cambio, la generación Y mostró una mayor insatisfacción, lo cual podría estar vinculado con expectativas más elevadas frente al ambiente de trabajo, la flexibilidad y la calidad del entorno físico y organizacional.

Asimismo, en cuanto a los factores sociales, la generación X presentó mayor satisfacción relativa en comparación con la generación Y, cuya percepción estuvo más inclinada hacia el nivel bajo. Aunque ambos grupos coincidieron en un nivel bajo de satisfacción alta, la generación Y mostró menor conformidad con las relaciones interpersonales, lo que sugiere una brecha en la calidad de interacción y clima laboral percibido, asociada a diferencias en estilos de comunicación y cultura organizacional.

Además, ambas generaciones presentaron niveles medios de satisfacción respecto a los factores de motivación. Sin embargo, la generación Y mostró una mayor proporción en el nivel alto, lo que podría interpretarse como una respuesta positiva frente a oportunidades de desarrollo, reconocimiento o autonomía. Aun así, también presentó una tasa alta de insatisfacción, lo que evidencia una polarización en su experiencia laboral. En contraste, la generación X mantuvo una percepción más estable y moderada, lo cual sugiere una valoración más uniforme de los estímulos motivacionales.

Finalmente, los resultados del estudio demostraron que existen diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral entre las generaciones X e Y en la entidad pública, evidenciadas estadísticamente mediante la prueba U de Mann-Whitney. Estos hallazgos confirman que, aunque ambas generaciones compartan un mismo entorno organizacional, sus percepciones y experiencias frente al trabajo no son homogéneas. Es decir, la generación X mostró una tendencia hacia niveles medios de satisfacción, particularmente en los factores sociales y de condiciones laborales, lo que refleja una actitud más estable y adaptada al contexto institucional. En contraste, la generación Y evidenció una mayor proporción de

insatisfacción, especialmente en los factores económicos, sociales y de condiciones laborales; sin embargo, también presentó un porcentaje elevado de satisfacción alta en los factores motivacionales, lo que sugiere una polarización más marcada en sus percepciones laborales.

### **Recomendaciones**

La satisfacción laboral es fundamental para el buen desempeño de las actividades dentro de las organizaciones, por tal motivo se recomienda revisar y proponer una mejora en las escalas salariales y los beneficios laborales, asegurando que no solo sean competitivos, sino también transparentes y ajustados al costo de vida actual. Además, debe considerarse que el salario, por sí solo, no genera motivación sostenida si no está acompañado de condiciones laborales dignas y adecuadas.

Asimismo, se sugiere mejorar las condiciones físicas y organizacionales del entorno de trabajo, especialmente en lo que respecta a los espacios colaborativos, los recursos materiales y la ergonomía laboral, ya que esto podría incidir directamente en la satisfacción con las condiciones laborales y sociales, especialmente para la generación Y, que ha mostrado mayores niveles de insatisfacción en estos aspectos.

De igual manera, se recomienda fortalecer los canales de comunicación interna y los vínculos interpersonales, a través de programas de integración, actividades colaborativas y capacitación en habilidades blandas, con el fin de promover un ambiente laboral más cohesionado, valorado especialmente por la generación X.

Además, la entidad pública debe proponer la creación de programas de motivación y desarrollo de carrera que sean personalizados y respondan a las expectativas de crecimiento de los trabajadores, promoviendo el sentido de pertenencia y compromiso. Para ello, sería útil diseñar planes de capacitación segmentados por generaciones, fomentar sistemas de mentoría intergeneracional con el fin de generar un crecimiento mutuo y establecer rutas de promoción internas transparentes. Por otro lado, se recomienda organizar actividades integradoras diferenciadas según las preferencias generacionales, como encuentros informales, celebraciones de cumpleaños o eventos recreativos, los cuales pueden estar orientados a fortalecer el sentido de equipo, generar vínculos entre generaciones y mejorar la comunicación en un entorno más relajado y colaborativo.

De este modo, se aconseja que las áreas de recursos humanos realicen evaluaciones periódicas de la satisfacción laboral, utilizando instrumentos estandarizados y adaptados a los distintos grupos etarios, lo cual permitiría monitorear los avances, detectar nuevas

necesidades y tomar decisiones más acertadas en beneficio del bienestar laboral y la eficiencia institucional.

Finalmente, se recomienda a las futuras investigaciones incluir a la generación Z, que está comenzando a incorporarse al sector público, para identificar cómo sus expectativas laborales podrían modificar o agudizar las diferencias generacionales ya existentes. Al igual que, ampliar la muestra a otros sectores del ámbito público, para comprobar si los patrones identificados se repiten en otras entidades públicas con diferentes funciones, estructuras o niveles de gobierno.

## Referencias


- Acedo, S. M. T. (2024). Comparative Analysis on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Between Generation X and Y Filipino Employees. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(1).  
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i01.12846>
- Amisha, A., Coelho, P., & Bhattacharya, S. (2022). To Analyze the Level and Factors of Job Satisfaction across Different Generations in India during Covid-19. *CARDIOMETRY*, 24, 625-634. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.24.625634>
- Alfaro, R. C. A., & Aros, É. L. Á. (2020). Tendencias de la taxonomía de generaciones en el ámbito laboral: un análisis bibliométrico. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(1), 113-126. <https://doi.org/10.16967/23898186.691>
- Andrade, M. S., Westover, J. H., Clark, S., & Schill, A. (2024). Job Satisfaction and Generational Difference: The Shifting Nature of the Workplace. *American Journal Of Management*, 24(3). <https://doi.org/10.33423/ajm.v24i3.7270>
- Berrío, L., Barreto, D., & Díaz-Jurado, N. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública en la ciudad de Manizales: un análisis preliminar. *Eleuthera/Revista Eleuthera*.  
<https://doi.org/10.17151/eleu.2021.23.2.6>
- Begazo, J., y Fernandez, W. (2015). Los Millennials Peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión En el Tercer Milenio*, 18(36), 9-15.  
<https://doi.org/10.15381/gtm.v18i36.11699>
- Cacanindin, R. J. (2023). Generational Differences in Job Satisfaction Level Among Employees of State College in Aurora Province, Philippines. *Asia Pacific Higher Education Research Journal (APHERJ)*, 10(1).  
<https://doi.org/10.56278/apherj.v10i1.1975>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- CIUP (2023). *La diversidad generacional en las organizaciones peruanas: cómo generar valor en las organizaciones*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.  
<https://ciup.up.edu.pe>
- Dumont, J. R. D., Cuadros, M. J. L., Cárdenas, J. V. T., & Haro, L. R. C. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158-170.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Enkhbaatar, S., Gurbazar, B., & Choijil, B. (2021). X and Millennial Employee Job Satisfaction Factor Study of Mongolia. *Journal Of Human Resource And Sustainability Studies*, 09(02), 159-172. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92011>
- Fowler, F. J. (2019). *Survey research methods* (6th ed.). SAGE Publications.

- González, I. B., & Flores, A. J. F. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35192>
- Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2023). How does millennial employee job satisfaction affect performance? Higher Education Skills And Work-based Learning, 14(1), 22-40. <https://doi.org/10.1108/heswbl-01-2023-0004>
- Jaimes, K. J., Serrano, W. F., & García, 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>
- Jereb, E., Urh, M., Strojín, Š., Rakovec, P., & B, B. G. U. (2019). Importance and satisfaction of employees with factors related to job satisfaction: differences between generation x and y. International Scientific Conference EMAN. Economics & Management: How To Cope With Disrupted Times. <https://doi.org/10.31410/eman.s.p.2019.23>
- Lee, S. A., & Lee, J. (2023). Differences in occupational values, communication types, job satisfaction, and organisational commitment among clinical nurses across generations. Frontiers In Psychology, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1174197>
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>
- Maulida, N., & Suharnomo, S. (2022). Job Satisfaction Analysis Using Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) In the Public Sector. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal).
- Muñoz, A. (1990). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo [Tesis de postgrado]. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alagas, E. N., Uzir, M. U. H., & Halbusi, H. A. (2020). Necessities and Ways of Combating Dissatisfactions at Workplaces Against the Job-Hopping Generation Y Employees. Global Business Review, 24(6), 1276-1301. <https://doi.org/10.1177/0972150920926966>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGRAW-HILL.
- Howe, R. (2000). Millennials rising: The next great generation. New York: Vintage Books.
- Priyadharsan, S., & Ramanatharshanan, A. (2024). Job Satisfaction of Government Employees: Comparative Study. International Journal Of Research Publication And Reviews, 5(2), 1574-1580. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0224.0503>
- Pasko, R., Maellaro, R., & Stodnick, M. (2021). A study of millennials' preferred work-related attributes and retention. Employee Relations, 43(3), 774-787. <https://doi.org/10.1108/ER05-2020-0224>

- Pérez, A. (2015). La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg, Ceolevel.  
<https://www.ceolevel.com/herzberg>
- Peña, C., Guadalupe, A., Del Pilar, C., Rivera, K., Meléndez, E., & Salazar, P. (2020). *Estudio Comparativo De La Satisfacción Laboral De Una Empresa*. Revista Internacional Administracion & Finanzas, Vol. 13, No. 1, 2020, pp. 15-24  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3696701](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3696701)
- Roberts, J. A., & Manolis, C. (2000). Baby boomers and busters: an exploratory investigation of attitudes toward marketing, advertising and consumerism. *The Journal Of Consumer Marketing/Journal Of Consumer Marketing*, 17(6), 481-497.  
<https://doi.org/10.1108/07363760010349911>
- Rusnac, S., & Martiniuc, V. (2023). Performance orientation and job satisfaction of employees from the X, Y, Z generation. *EcoSoEn*, 2, 32-51.  
<https://doi.org/10.54481/ecosoen.2023.2.05>
- Sagituly, G., & Guo, J. (2023). Job satisfaction and organizational commitment: comparing Generations X and Y. *Innovation The European Journal Of Social Science Research*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2163622>
- Schofield, C. P., & Honoré, S. (2011). Generation Y and Learning: A Changing World. En Palgrave Macmillan UK eBooks (pp. 106-123).  
[https://doi.org/10.1057/9780230306356\\_9](https://doi.org/10.1057/9780230306356_9)
- Saikia, M. (2023). A Comparative Study on Workers Job Satisfaction towards Public and Private Limited Tea Garden in Golaghat District, Assam. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(6). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.9848>
- Stanimir, A. (2020). Generation y on labour market: Perception of work values and quality of job. *International Journal Of Economic Sciences*, IX(1).  
<https://doi.org/10.20472/es.2020.9.1.011>
- Velázquez, E. Á., Hernández, A. N. V., & Sánchez, C. E. M. (2023). Escala de medición de la satisfacción laboral. *Human Review*, 12(3), 1-11.  
<https://doi.org/10.37467/revhuman.v12.4730>
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Ekonomiska Istraživanja/Ekonomiska Istraživanja*, 33(1), 1330-1353.  
<https://doi.org/10.1080/1331677x.2020.1748510>

## Anexos

### Anexo 1. Carta de aceptación

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE CHICLAYO  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

"AÑO DEL BICENTENARIO, DE LA CONSOLIDACION DE NUESTRA INDEPENDENCIA Y DE LA  
CONMEMORACION DE LAS HEROICAS BATALLAS DE JUNIN Y AYACUCHO"

Chiclayo, 06 de junio de 2024.

**OFICIO N° 503 -2024-MPCH-GRR.HH.**

Señora Mgtr.  
**YESENIA AYLEN SERRUTO PEREA.**  
Decana(e) de la Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

**Presente.-**


REF. : Carta N° 184-2024-USAT-EADM de Registro  
N° 665165-2024-SISGEDO.

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi saludo cordial a nombre de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, y en atención al documento de la referencia, debo indicarle que, se autoriza al Estudiante **Sr. STEWAR JHON ARIAS VENTURA**, para que realicen su Trabajo de Investigación denominado "*Diferencias de los factores determinantes de satisfacción laboral en trabajadores x y y en una entidad pública de Chiclayo*"; al respecto debo indicarle que, esta Gerencia autoriza la aplicación de encuestas y/o cuestionarios para su Proyecto de Investigación, siendo potestad del trabajador municipal colaborar con dicha encuesta. Asimismo, deberán informar respecto a los avances del referido Proyecto.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi consideración.

Atentamente,

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
Dr. Jimmy M. Quispe De Los Santos  
GERENTE

Cc.  
Archivo

**Anexo 2. Matriz de Consistencia**

Problema de investigación	Objetivo principal	Hipótesis	Variables	
<p>¿Cuáles son las diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral entre los trabajadores de las generaciones X e Y en una entidad pública de Chiclayo?</p>	<p>Comparar las diferencias del nivel de satisfacción laboral percibidos por las generaciones X e Y en una entidad pública.</p>	<p>Existen diferencias significativas en la percepción de los factores de satisfacción laboral entre los trabajadores de la generación X e Y.</p>	<p><b>Variable:</b> Independiente:  Dependiente: Satisfacción laboral</p>	
	<p><b>Objetivos Específicos</b></p>		<p><b>Dimensiones</b></p>	<p><b>Indicadores</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el nivel de satisfacción de los factores económicos en trabajadores de las generaciones X e Y en la entidad pública.</li> <li>• Identificar el nivel de satisfacción en las condiciones laborales de los trabajadores de las generaciones X e Y en la entidad pública.</li> <li>• Identificar el nivel de satisfacción de los factores sociales en los trabajadores de las generaciones X e Y en la entidad pública.</li> <li>• Identificar el</li> </ul>		<p>Dependiente: Satisfacción laboral</p> <p>Dimensión 1. Factores económicos</p> <p>Dimensión 2. Condiciones laborales</p> <p>Dimensión 3. Factores sociales</p> <p>Dimensión 4. Factores de motivación</p>	<p><b>1, 4, 10, 13, 19, 22, 28, 29, 35</b></p> <p><b>6, 15, 18, 24, 31, 34</b></p> <p><b>3, 7, 9, 12, 16, 21, 25, 30, 32</b></p> <p><b>2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 27, 33, 36</b></p>

	<p>nivel de satisfacción de los factores de motivación en los trabajadores de las generaciones X e Y en la entidad pública.</p>		
<b>Metodología</b>			
<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Alcance:</b> Descriptivo - Comparativo</p> <p><b>Tipo:</b> Básico</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental</p>	<p><b>Población:</b> Colaboradores del área administrativa que pertenezcan a la generación X y Y en la Municipalidad de la provincia de Chiclayo.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> Muestreo censal</p> <p><b>Muestra:</b> 134 trabajadores</p> <p><b>Procedimiento y Procesamiento de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de literatura para establecer fundamentos teóricos y metodológicos.</li> <li>- Diseño de cuestionario estructurado sobre la satisfacción laboral.</li> <li>- Solicitar permiso a la Municipalidad de Chiclayo.</li> <li>- Aplicar el cuestionario.</li> <li>- Recopilar y analizar datos empleando procedimientos estadísticos a través de la U Mann Whitney.</li> </ul>	<p><b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b></p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario sobre la satisfacción laboral.</p> <p>- Para la variable de satisfacción laboral se utilizará el instrumento realizado por Spector (1994).</p>

*Anexo 3. Matriz de Operacionalización de variable*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
<b>Satisfacción laboral</b>	Factores económicos	<b>1, 4, 10, 13, 19, 22, 28, 29, 35</b>
	Condiciones laborales	<b>6, 15, 18, 24, 31, 34</b>
	Factores sociales	<b>3, 7, 9, 12, 16, 21, 25, 30, 32</b>
	Factores de motivación	<b>2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 27, 33, 36</b>

#### ***Anexo 4. Instrumento para medir la satisfacción laboral***

Instrucciones: Esta encuesta tiene fines estrictamente académicos, sus respuestas son voluntarias, confidenciales y totalmente anónimas. Toda la información que sea proporcionada y las mediciones que realicemos, nos ayudará a validar el instrumento para futuras investigaciones y a sugerir estrategias en las políticas de recursos humanos. Por favor tome en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas, por lo que le pedimos que responda las siguientes preguntas de la manera más sincera posible, marcando con una “x” de acuerdo a la siguiente escala:

#### **Preguntas de control**

##### **A. Cuál es tu rango de edad?**

- 25 a 39 años de edad
- 40 a 55 años de edad

##### **B. Sexo**

- Masculino
- Femenino

##### **C. Antigüedad en la empresa**

- Menos de 5 años
- De 5 a 10 años
- 10 a 20 años
- 20 años a más

##### **D. Área al que pertenece**

- Administrativa
- Recaudación
- Servicios
- Informática
- Desarrollo estratégico
- Planeamiento y control

<b>JOB SATISFACTION SURVEY</b> Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved Department of Psychology University of South Florida Translated by Conrado Marion-Landais, 1993.							
Por favor utilice la escala siguiente para contestar a cada pregunta, rodeando el numero apropiado.		Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.	1	2	3	4	5	6
2	Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
3	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo	1	2	3	4	5	6
4	No estoy satisfecho(a) con los beneficios que recibo.	1	2	3	4	5	6
5	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.	1	2	3	4	5	6
6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5	6
7	Me gustan las personas con las cuales trabajo.	1	2	3	4	5	6
8	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	1	2	3	4	5	6
9	La comunicación aparenta ser buena en esta compañía.	1	2	3	4	5	6
10	Los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí.	1	2	3	4	5	6
11	Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos.	1	2	3	4	5	6
12	Mi supervisor no es justo conmigo.	1	2	3	4	5	6
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.	1	2	3	4	5	6
14	No siento que el trabajo que hago es apreciado.	1	2	3	4	5	6
15	Mis esfuerzos para hacer un buen trabajo raramente son bloqueados por la burocracia.	1	2	3	4	5	6
16	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo de lo que debiera, debido a la incompetencia de las personas con quien	1	2	3	4	5	6

	trabajo.	
17	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.	1 2 3 4 5 6
18	Las metas de esta empresa no me son claras.	1 2 3 4 5 6
19	Me siento despreciado por la empresa cuando pienso en lo que me pagan.	1 2 3 4 5 6
20	Las personas adelantan aquí tan rápidamente como en otras empresas.	1 2 3 4 5 6
21	Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados.	1 2 3 4 5 6
22	El conjunto de beneficios que tenemos es equitativo.	1 2 3 4 5 6
23	Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.	1 2 3 4 5 6
24	Tengo demasiado que hacer en el trabajo.	1 2 3 4 5 6
25	Disfruto de mis compañeros de trabajo.	1 2 3 4 5 6
26	A menudo siento que no sé lo que esta pasando con la compañía.	1 2 3 4 5 6
27	Siento orgullo en hacer mi trabajo.	1 2 3 4 5 6
28	Me siento satisfecho(a) con mis oportunidades de aumentos de sueldo.	1 2 3 4 5 6
29	Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener.	1 2 3 4 5 6
30	Me agrada mi supervisor.	1 2 3 4 5 6
31	Tengo demasiado papeleo.	1 2 3 4 5 6
32	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.	1 2 3 4 5 6
33	Mi trabajo es agradable.	1 2 3 4 5 6
34	Las tareas asignadas no siempre son totalmente explicadas.	1 2 3 4 5 6
35	No siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser.	1 2 3 4 5 6
36	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.	1 2 3 4 5 6

**Anexo 5. Formato de validación de expertos.**



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, MARÍA MARES Ruiz, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado **Diferencias de los factores determinantes de satisfacción laboral en trabajadores de generaciones X y Y en una entidad pública de Chiclayo**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 12 de Set de 2024.

-----  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./ Lic. Nombre:

Cargo Actual:

Profesor adscrito  
al Departamento de Ciencias  
Empresariales de la Facultad  
de la USAT.

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Montero Flores Carlo C., mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de empresas, titulado **Diferencias de los factores determinantes de satisfacción laboral en trabajadores de generaciones X y Y en una entidad pública de Chiclayo**, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 11 de 10 de 2024.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre:

Cargo Actual: Director de Departamento



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Acosta Farroñán, Jorge Luis**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado **Diferencias de los factores determinantes de satisfacción laboral en trabajadores de generaciones X y Y en una entidad pública de Chiclayo**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 14 de octubre de 2024.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several vertical strokes and a horizontal line, positioned above a dashed line.

-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** MBA – Magister en Administración Estratégica de Empresas.

**Cargo Actual:** Jefe de la Unidad de Planeamiento y Desarrollo de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque.



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Gisela Analy Fernández Hurtado**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado **Diferencias de los factores determinantes de satisfacción laboral en trabajadores de generaciones X y Y en una entidad pública de Chiclayo**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 13 de octubre de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gisela Analy Fernández Hurtado', written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Mg. Gisela Analy Fernández Hurtado

**Cargo Actual:** Docente Universitario USAT

**Anexo 6. Tablas complementarias****Tabla 1***Análisis Comparativo de valores extremos y percentiles para Generación X y sus dimensiones*

	Factores Económicos	Condiciones Laborales	Factores Sociales	Factores de Motivación	Generación X
Mínimo	25	10	29	34	100
Máximo	34	23	35	45	133
Percentiles	33	29.48	32	40	120.96
	66	31	18	41	123

**Tabla 2***Rangos específicos para cada nivel para Generación X y sus dimensiones*

	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
Factores Económicos	25-29	30-31	32-34
Condiciones Laborales	10-15	16-18	19-23
Factores Sociales	29-32	33	34-35
Factores de Motivación	34-40	41	42-45
Generación X	100-120.96	120.97-123	124-133

**Tabla 3***Análisis Comparativo de valores extremos y percentiles para Generación Y y sus dimensiones*

	Factores Económicos	Condiciones Laborales	Factores Sociales	Factores de Motivación	Generación Y
Mínimo	26	12	21	33	101
Máximo	35	30	38	52	150
Percentiles	33	22.00	33.00	40.00	129.00
	66	33.00	23.00	43.00	133.00

**Tabla 4***Rangos específicos para cada nivel para Generación Y y sus dimensiones*

	<b>Nivel Bajo</b>	<b>Nivel Medio</b>	<b>Nivel Alto</b>
Factores Económicos	26-31	32-33	34-35
Condiciones Laborales	12-22	23	24-30
Factores Sociales	21-33	34-35	36-38
Factores de Motivación	33-40	41-43	44-52
General Generación Y	101-129	130-133	134-150