



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**Satisfacción Laboral y Retención de Empleados en Millennials  
de Lima Metropolitana, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Psicología

**AUTOR:**

Huaraca Yaranga, Liz Paola (ORCID: 0000-0002-5741-2132)

**ASESOR:**

Dr. Concha Huarcaya, Manuel Alejandro (ORCID:0000-0002-8564-7537)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Desarrollo Organizacional

LIMA – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

La presente investigación va dedicada a mis padres, por su amor, apoyo incondicional y por enseñarme a ser perseverante con mis sueños y metas, así mismo, a mi hermano, por sus consejos en momentos complejos.

A mis docentes, que a pesar de los obstáculos me invitaron a luchar hasta el final.

### **Agradecimiento**

A la Universidad Cesar Vallejo, al docente Manuel Concha por su paciencia, dedicación y exigencia durante este proceso, finalmente a todas aquellas personas que fueron partícipes de este proyecto

## Índice de contenido

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA .....	4
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	10
3.2. Variables y Operacionalización.....	10
3.3. Población, muestra y muestreo.....	11
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	12
3.5. Procedimientos .....	13
3.6. Método de análisis de información .....	13
3.7. Aspectos éticos .....	14
IV. RESULTADOS .....	15
V. DISCUSIÓN .....	19
VI. CONCLUSIONES .....	23
VII. RECOMENDACIONES .....	24
REFERENCIAS .....	25
ANEXOS.....	32

## Índice de tablas

Tabla 1. Datos sociodemográficos de la muestra .....	12
Tabla 2. Consistencia interna de los instrumentos de las variables, Satisfacción Laboral y Retención de empleados .....	14
Tabla 4. Correlación entre las variables satisfacción laboral y retención de empleados .....	15
Tabla 5. Niveles de Satisfacción Laboral y Retención de empleados .....	15
Tabla 6. Niveles de satisfacción Laboral según sexo .....	16
Tabla 7. Niveles de Retención de empleados según sexo .....	17
Tabla 8. Correlación entre las dimensiones de Satisfacción laboral y Retención de Empleados.....	17

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre Satisfacción Laboral y retención de empleados en Millennials de Lima Metropolitana, 2021. Siendo de tipo cuantitativo, de diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por jóvenes de 26 a 39 años trabajadores que viven en Lima metropolitana. Los instrumentos se utilizaron fueron el Cuestionario de satisfacción laboral, creado por Sonia Palma (2005) y Cuestionario de retención de empleados de Kyndt, Dochy, Michielsen y Moeyaert (2009) en la versión reducida y validada en Perú. Los resultados conseguidos fueron los siguientes: Se determinó que entre la satisfacción laboral y retención de empleados existe una correlación positiva moderada y significativa ( $p = ,001, < 0,05; r = ,622$ ), que nos indica que, cuanto más intensa la satisfacción laboral por las funciones realizadas, los trabajadores desearán permanecer en su lugar de trabajo y podrán colaborar en función al logro de objetivos y metas de la misma y viceversa. En relación a los niveles Satisfacción Laboral el 47.7% de los participantes presentó un nivel promedio y en cuanto a Retención de empleados destacó el nivel moderado. Así mismo en el caso de las mujeres predomina el nivel promedio con el 47.4% de Satisfacción Laboral y en el caso de los varones resaltó el nivel promedio de 48.3%.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, clima laboral, retención de empleados

## **Abstract**

The objective of this research was to determine the relationship between Job Satisfaction and employee retention in Millennials of Metropolitan Lima, 2021. Being quantitative, non-experimental design and cross-sectional. The sample was made up of young people between 26 and 39 years of age who work and live in metropolitan Lima. The instruments used were the Job Satisfaction Questionnaire, created by Sonia Palma (2005) and the Employee Retention Questionnaire by Kyndt, Dochy, Michielsen and Moeyaert (2009) in the reduced version and validated in Peru. The results obtained were the following: They showed that there is a moderate and significant positive connection between job satisfaction and employee retention ( $p = .001, < 0.05$ ;  $r = .622$ ), which indicates that, the more intense job satisfaction for the functions performed, workers will want to stay in their workplace and will collaborate based on the achievement of objectives and goals of the same and vice versa. In relation to the levels of Job Satisfaction, 47.7% of the participants presented an average level and in terms of Employee Retention they highlighted the moderate level. Likewise, in the case of women, the average level predominates with 47.4% of Job Satisfaction and in the case of men, the average level of 48.3% stands out.

**Keywords:** Job satisfaction, work environment, employee retention.

## I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el mercado laboral ha sufrido grandes transformaciones, puesto que los escenarios de trabajo van innovando, por tal motivo las organizaciones están utilizando diversas herramientas para destacar sobre otras y poder captar al personal idóneo, para que pueda pertenecer a sus filas y pueda cubrir sus necesidades.

Esta población sigue creciendo y va haciéndose la mayor fuerza laboral. En Norte América representan el 16% de su población total, en Europa son el 15 %, en Latinoamérica representan el 21 % y en el Perú son el 21% de la población total (Ipsos,2018).

Hanze (2020) menciona que el proceso de reclutamiento de personas en los diversos puestos de trabajo generan un alto impacto en ellas, debido a que es una forma estratégica de contar con los recursos adecuados, dentro de ello están las formas tradicionales de reclutamiento de personal, las cuales han ido evolucionando mediante el uso de herramientas tecnológicas y han transformado la manera en que la sociedad va interactuando, incluyendo la forma en la que se recluta personal en las organizaciones.

Además de los esfuerzos que realizan las empresas para captar a sus colaboradores, el índice de rotación laboral en el Perú (Info Capital Humano, 2021) asciende a 20,7%; y en Latinoamérica el promedio de rotación es de 10,9%.

Robbins (1998) manifiesta que la insatisfacción en el centro laboral va relacionada con la rotación de los colaboradores, lo cual se evidencia con la salida imperiosa de los trabajadores; opuesto a ello, si hay satisfacción, en el ámbito laboral y este brinda condiciones favorables, influye positivamente, hacia un excelente desempeño de labores, el cual es indicador de una organización saludable.

Chiavenato (1999) propone que la satisfacción en el trabajo ocurre con la satisfacción del sueldo, y eso no lo es todo: ya que adicional a ello, el ambiente de trabajo, el trato recibido por parte de los superiores, el respeto, la valoración por parte de los directivos, la condición de vida laboral y el entorno, son factores



de satisfacción importante y estimulan a cualquier colaborador a ofrecer lo mejor de sí mismo.

El diario La República (2019) informó sobre la última encuesta de satisfacción laboral nacional, donde se obtuvo que solo el 24% de trabajadores es feliz en su empleo. Además, menciona que actualmente las empresas brindan importancia a la experiencia del colaborador ya que todo parte desde el interior, vale decir, desde la propia organización.

Para retener a los jóvenes talentos en la organización, es necesario comprender qué es lo que más valoran en el entorno laboral, los colaboradores están agradecidos que les informen cómo ha evolucionado su desempeño en la empresa, es decir, quieren saber qué se espera de ellos, la calidad de su desempeño, y quieren ser recompensados o sancionados en consecuencia. (Info Capital Humano, 2017).

Guadalupe y Salinas (2019), señalan que el proceso de retención de empleados está diseñado para satisfacer a los participantes, mantenerse motivados y para asegurar que permanezcan en la organización en condiciones físicas, psicológicas y sociales, de este modo se comprometan con la organización.

A decir por Carter y Walker (2018), ante la rotación de empleados y la escasez de talento, la retención de empleados se ha vuelto cada vez más importante, por lo que encontrar personas con la información necesaria para cubrir el puesto y luego retenerla es muy importante en nuestros días, principalmente por cambios en los trabajadores, su forma y perspectiva de ver el trabajo, así como los valores y compromisos.

Ante lo señalado, se propone el siguiente problema: ¿Cuál es la relación entre Satisfacción laboral y retención de empleados en Millennials de Lima Metropolitana, 2021?

De acuerdo a lo mencionado se delimita la justificación, puesto que en lo teórico incrementará los conocimientos respecto a las variables en estudio, en lo social a partir de los resultados servirá para que las organizaciones laborales tomen en consideración las estrategias de mejora en los sistemas de reclutamiento del capital humano; en lo práctico, aportará para plantear soluciones viables

ante los problemas encontrados pues se tomará en cuenta lo manifestado por los participantes.

Propuestas las justificaciones del estudio es que se planteó el objetivo principal, determinar la relación que existe entre Satisfacción Laboral y retención de empleados en Millennials de Lima Metropolitana, 2021, y como objetivos específicos: Identificar el nivel de Satisfacción Laboral en Millennials de Lima Metropolitana, 2021, según sexo ; determinar la relación entre las dimensiones de la variables Satisfacción laboral (Significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos) y Retención de Empleados en Millennials de Lima Metropolitana, 2021,

De igual modo se planteó la hipótesis principal: Existe relación entre satisfacción laboral y retención de empleados en Millennials de Lima Metropolitana, 2021 y como hipótesis específica: existe relación entre las dimensiones de las variables Satisfacción Laboral (Significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos) y Retención de Empleados en Millennials de Lima Metropolitana, 2021

## II. MARCO TEÓRICO

Para este estudio se hizo búsqueda de estudios relacionados en principales bases científicas, con el objetivo de obtener, antecedentes nacionales e internacionales, así como las fuentes para la fundamentación teórica de las variables elegidas.

En el contexto nacional, Gonzalez y Montoya (2020), en su estudio correlacional, de diseño no experimental, tuvo por objetivo determinar la relación existente entre la Satisfacción laboral y la retención de empleados, en una muestra de 150 personas de Lima, para lo cual aplicaron la Escala de Satisfacción Laboral y la encuesta de Retención de empleados. El resultado señala que si hay relación positiva entre ambas variables ( $r = ,894$ ,  $p = ,000$ ).

Valderrama (2017), en su estudio correlacional de diseño no experimental, tuvo por objetivo determinar la relación entre las variables satisfacción laboral y retención del talento humano con una muestra de 110 docentes del distrito de Ventanilla, en la cual se aplicaron 2 encuestas de elaboración propia validadas por juicio de expertos, los resultados expresan la Correlación baja positiva y significativa ( $r = ,474$ ,  $p = ,000$ ), según los niveles de cada variable, respecto a Satisfacción Laboral indicaron un nivel Regular con 91.8% y un 9% nivel alto, no se presenta nivel bajo de satisfacción laboral ya que ningún docente lo manifestó, de acuerdo a las dimensiones por la condición laboral el 91,7% manifiesta regular satisfacción, en la relaciones interpersonales el 82.7% manifestó sentirse regular; en cuanto a los niveles de la variable Retención del Talento predominó el nivel regular con 96.4% y el 3.6% presentó un nivel alto

La Rosa (2021), Huacho, en su estudio de diseño no experimental, tuvo por objetivo establecer de qué manera la satisfacción laboral incide en la retención del talento humano en una muestra de 135 participantes, utilizando encuestas de creación propia y validada, concluyó que existe una correlación alta y muy significativa ( $r = ,821$ ,  $p = ,000$ ). De los cuales 81 de ellos son varones (60%) y 54 son mujeres (40%) y el 25,9% manifiestan no sentirse satisfechos con los procedimientos en sus procesos laborales, el 23,7% no se siente satisfecho con los incentivos. Sobre la Retención del talento el 14,8% no se atreve a poner en

práctica un sistema de compensación, el 25,9% menciona no tener oportunidades de ascenso y el 99,2% manifiesta que la relación con sus jefes no está basada en ayuda recíproca.

Cachay (2019), Lima, en su estudio correlacional de diseño no experimental, el objetivo planteado fue determinar las condiciones laborales y la retención del personal, con una muestra conformada por 60 trabajadores, se obtuvo que existe una correlación alta y muy significativa ( $r_s = ,798$ ,  $p = ,000$ ), en cuanto a los niveles de Retención del personal predominó el nivel alto con el 50%.

En una investigación realizada por De León y Calderón (2018), en Trujillo, de diseño correlacional, el objetivo fue establecer la relación que tiene la motivación laboral y la retención del talento, se consideró los cuestionarios para evaluar la motivación laboral y la retención del talento humano. Se obtuvo elevada motivación laboral y una alta retención de los colaboradores; y si la motivación es baja la retención también presenta un índice bajo. Y aunque en este antecedente no se encuentra la variable satisfacción laboral, se tomó en cuenta ya que Herrera (2011) menciona lo siguiente, la motivación y la satisfacción no son sinónimos, pero están relacionados. La motivación se refiere al comportamiento dirigido a lograr metas e incentivos. La satisfacción surge del éxito del proceso de motivación

A nivel internacional Salazar (2018), en Ecuador, estudio cuyo objetivo fue identificar si la satisfacción laboral tiene relación e influencia sobre la variable de compromiso organizacional. En la cual participaron 290 colaboradores, de los cuales el 43% pertenecen a la población Millennial; se aplicaron 2 cuestionarios, el S20/23 y el TCM Employee Commitment. En cuanto a las variables existe relación significativa y positiva  $r=0,514$   $p=0,00$  y respecto al nivel de Satisfacción Laboral se obtuvo lo siguiente el 70.96% se identificaba algo satisfecho, de ese grupo el 56% fueron mujeres y el 34% fueron varones. Respecto a la satisfacción por supervisión obtuvieron que el 83% mantiene relaciones positivas con sus jefes y el 8% se encuentra insatisfecho, en cuanto al ambiente laboral el 69% se encuentra satisfecho y el 17% entre muy, bastante y algo insatisfecho, de acuerdo al salario el 56% se encuentra satisfecho con lo que percibe, el 28% algo satisfecho, el 19% bastante

satisfecho y el 9% muy satisfecho; de acuerdo a las oportunidades de promoción que ofrece la organización el 22% se siente muy insatisfecho, el 17% manifiesta sentirse algo satisfecho y el 16% se siente algo insatisfecho.

Navarro (2017) en su investigación realizada en México cuyo objetivo fue identificar la relación que hay entre la satisfacción laboral y los índices de rotación del personal, el estudio es correlacional, participaron 300 trabajadores, como instrumento se utilizó una encuesta de elaboración propia del autor se evaluó estadísticamente a través del Chi Cuadrado =  $-.286$ , ( $p \leq 0.05$ ) se finalizó evidenciando un elevado nivel de insatisfacción laboral basado en retribución justas. Además. hay elementos internos que se consideran sustanciales para los colaboradores al momento de decidir sobre un cambio de empleo, entre ellos figuran: el trabajo realizado, la relación con los compañeros de labores y el jefe inmediato.

Portales, Araiza y Velarde (2018) en su estudio realizado en México, su objetivo consistió en determinar el nivel de satisfacción laboral y la rotación del personal, siendo de tipo cuantitativo, se aplicó la Encuesta el nivel de satisfacción laboral, participaron 70 personas dedicadas al transporte público, concluyendo que hay relación entre las variables, se evaluó estadísticamente con el Chi cuadrado es de  $0,845$ , Sig. (Bilateral) =  $0.000$ ; ( $p \leq 0.05$ ) por lo que se indica que en el centro laboral hay un elevado nivel de satisfacción laboral, si los colaboradores manifiestan sentirse satisfechos con su labor, la rotación de empleados es aceptable. Al parecer los colaboradores manifiestan sentirse satisfechos con la seguridad en el trabajo, el espacio del que disponen y el ambiente del trabajo lo cual se refleja en el bienestar personal.

Montoya, Bello, Bermúdez, Burgos, Fuentealba y Padilla (2017), en su investigación realizada en Chile, tuvo por objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional de personal docentes y la plantilla administrativa, de un establecimiento educativo superior. El estudio es cuantitativo, de corte transversal y correlacional, tuvo 166 trabajadores que participaron. Se utilizó el cuestionario para satisfacción laboral S 20/23 y para el clima organizacional se aplicó la escala de Clima organizacional de Koys y DeCottis, evidenciando que el 95% de los maestros y el 90,6% de personal

administrativos manifestaron estar satisfechos en su ámbito laboral. Los funcionarios que perciben mayor satisfacción son aquellos que trabajan menos de 40 horas semanales. Teniendo 72 participantes varones (43,4%) y 94 mujeres (56,6%), de los cuales el 51,4% de los varones manifiesta sentirse bastante satisfecho y el 50% de las mujeres manifestaron sentirse Bastante satisfechas, el 31,9% de los varones se encontró algo satisfecho y el 29,8% de mujeres manifestó sentirse algo satisfecha y solo el 1,4% de los varones indicaron sentirse muy insatisfecho, en tanto en las mujeres ninguna manifestó sentirse muy insatisfecha en su ambiente laboral.

Respecto a la Satisfacción laboral es sustancial señalar que este es un factor crucial para el renombre o la caída de una organización, ya que los colaboradores posibilitan el desarrollo de una organización y el desempeño adecuado depende de cuán satisfecho está o no dentro del trabajo. (Pujol y Dabos,2018).

Fernández (2015), determina la satisfacción laboral como producto de posturas y conductas de un empleado hacia sus actividades y los factores determinados (compañeros de trabajo, compañía, ascensos, salarios, supervisor, entre otros) que definen el comportamiento de satisfacción o insatisfacción en el colaborador.

Además, Salazar (2019), explica que la satisfacción laboral es una actitud positiva, estado emocional del colaborador, como resultado de la valuación del puesto, trabajo o de la experiencia laboral. Por lo tanto, finalizó advirtiendo que la satisfacción laboral es la postura placentera que vivencian todo colaborador al sentirse apreciado en su lugar de trabajo y al percibir cubiertas sus expectativas.

Sobre la Satisfacción laboral, Herzberg en 1963, propone la Teoría bifactorial, donde menciona que la motivación de un trabajador puede provenir de sí mismo y del medio en el que se desarrolla. Herzberg en su estudio Motivation Work realizó un análisis de las respuestas de sus colaboradores y concluyó sobre la motivación en el ámbito laboral, deriva de dos componentes los cuales son específicos e independientes; los primeros al ser asociados con experiencias satisfactorias ocurridas en sus puestos y el segundo factor asociada con

sensaciones negativas o de insatisfacción los cuales se atribuyen a las condiciones de trabajo (Manoso, 2002). Estos factores son los siguientes:

- Factores Intrínsecos: Relacionada con la motivación, reconocimiento del éxito
- Factores extrínsecos: Suprimen la insatisfacción laboral, sin embargo, no elevan la motivación

Palma (2005), explica la satisfacción laboral como conducta del colaborador hacia sus propias funciones y planteó 4 dimensiones, de medida ordinal con 27 cuestiones, ligadas de la siguiente forma:

Factor 1 - Significación de tarea: Es la disposición que tienen los colaboradores en cuanto a sus funciones de trabajo y está asociado al esfuerzo, realización como también al aporte material.

Factor 2 - Condiciones de Trabajo: Es la evaluación hacia el trabajo basado en los elementos existentes que posibilitan desarrollar la actividad laboral

Factor 3 - Reconocimiento Personal y/o Social: Es la evaluación hacia el trabajo basados en el reconocimiento propio asociados a logros y esfuerzos en el centro laboral o por los objetivos alcanzados.

Factor 4 - Beneficios Sociales: Está asociada a la disposición que poseen los trabajadores en cuanto a su remuneración o incentivos económicos como consecuencia del servicio ofrecido en la tarea asignada

Al referirnos sobre la Retención Laboral, según Torres, Morgan y Cabello (2010) las propuestas de estrategias para retener al personal son de suma importancia, ya que, de acuerdo a ello se logra realizar seguimiento e integración de diversos cambios ante un entorno demasiado exigente.

Chiavenato (2007) refiere que, el manejo de recursos humanos, está conformada por 5 subsistemas las cuales son: Integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos. El procedimiento de retener personal en un centro laboral es viable, pues no solo deben priorizar la captación a sus recursos humanos de forma apropiada, otra de sus funciones está el de conservarlos satisfechos por largo plazo en la organización. El hecho de retener a los recursos humanos exige atención especial, entre las que sobresale son: los planes de remuneración económica y un sistema de motivación y satisfacción.

Kyndt, Dochy, Michilisen y Moeyaert (2009) mencionan que las empresas deben poder predecir la tecnología para poder competir con otras organizaciones del mundo. Este requisito hace que la capacidad de la empresa prospere mediante el desarrollo de los colaboradores y el aprendizaje constante y continuo. Poseer y mantener los empleados excelentes juegan un papel clave en este proceso, porque se han adquirido los conocimientos y habilidades de los empleados. Conviértete en una pieza clave de la empresa.

En cuanto a la Retención de Personal, también se tomará de modelo a Herzberg con su teoría bifactorial, sin embargo, para un mejor entendimiento se tomará de referencia al Factor 2, el cual explica que los factores extrínsecos se relacionan con la insatisfacción y se hallan fuera del control de los trabajadores, entre ellas están las condiciones del ámbito laboral como las decisiones de la empresa o aspectos administrativos, la remuneración, los beneficios sociales, las condiciones sociales y físicas del trabajo, políticas de empresa, entre otros (Prieto, 2013).

Sobre los millennials o también denominados como la generación Y, son todas las personas nacidas desde 1981 hasta el año 1995, que comprenden las edades de 26 a 40 años, destacando primordialmente por los avances tecnológicos (Ribera, Daza e Ibarra, 2018).



### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

El presente tratado de tipo cuantitativo la cual efectúa un análisis y estudio con objetividad, a través del establecimiento de mediciones y valoraciones numéricas que posibilitarán obtener datos fiables (Escudero y Cortez, 2017). Este estudio es de diseño no experimental puesto que se realizó sin manipulación intencionada de las variables, pues solo se podrá observar en su entorno natural para comprobar situaciones ya existentes. De corte transversal pues se desarrolló en un periodo y momento determinado, de nivel descriptivo correlacional (Hernández y Mendoza, 2018).

#### **3.2. Variables y Operacionalización**

##### **Variable 1: Satisfacción laboral**

**Definición Conceptual:** Palma (2006), define la satisfacción laboral como postura del colaborador frente a sus labores vinculado a oportunidades de desarrollo personal, reconocimientos remunerativos y laborales; políticas administrativas, interacción con diferentes integrantes pertenecientes a la empresa y afinidad con la autoridad, con condiciones físicas y materiales las cuales hacen factible sus funciones.

**Definición Operacional:** Las puntuaciones de la satisfacción laboral serán adquiridas por medio del Cuestionario Satisfacción Laboral, de Sonia Palma (2006), que tiene 27 ítems, compuesto por 4 dimensiones, elaborado en escala Likert.

**Indicadores:** Conformada por 27 ítems de escala Likert con posibles respuestas que van de 1 al 5, donde el puntaje 1 = Totalmente en desacuerdo y el 5 = Totalmente de acuerdo.

**Tipo de variable:** Ordinal

##### **Variable 2: Retención de empleados**

**Definición Conceptual:** Kyndt et al. (2009), quienes conceptúan la retención de empleados como la capacidad para prolongar durante largo plazo a los trabajadores en una organización. Así mismo, se hace de conocimiento que esta variable pudo ser delimitada en una sola dimensión.

**Definición Operacional:** Las puntuaciones de la satisfacción laboral serán adquiridas por medio del Cuestionario de retención de empleados, de Kyndt,

Dochy, Michielsen, y Moeyaert (2009), en su versión reducida propuesta por Musso y Salgado en 20212 que lo consideraron como unidimensional y consta de 11 ítems , elaborado en escala Likert.

**Indicadores:** Conformada por 11 ítems, de puntuación es Likert donde 1 es nunca, 2 es Casi nunca, 3 es Indiferente, 4 es casi siempre y 5 es siempre

**Tipo de variable:** Ordinal

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La Población (Sánchez et al, 2018) está conformada por todos los elementos que comparten similares características, ya sean estas personas, elementos o acontecimientos, los cuales se consiguen reconocer en un área de interés para ser analizados. En el Perú hay alrededor de 8 millones de Millennials (Perú Retail, 2019). De ellos el 51% se encuentra laborando (Datum, 2021).

#### **Criterios de inclusión:**

- Adultos laborando
- Ambos sexos
- De 26 a 39 años, que aceptaron voluntariamente ser parte de la presente investigación.
- Residentes que trabajan en Lima Metropolitana.

#### **Criterios de exclusión:**

- Personas que no cuenten con un trabajo
- Trabajadores que no cuenten con equipos tecnológicos para la realización de la prueba
- Encuestas que no han sido completadas
- Personas que no están laborando y están indispuestos por temas de salud

La muestra es esencialmente un subgrupo de la población. Es casi imposible medir toda la población, es por ello que se elige una muestra, por supuesto, esto refleja fielmente toda la población. (López-Roldán y Fachelli, 2017). Para nuestro estudio estuvo constituida por 222 trabajadores millennials.

**Tabla 1***Datos descriptivos de la muestra*

		<u>f</u>	<u>%</u>
Sexo	Femenino	133	59.9
	Masculino	89	40.1
	<u>Total</u>	<u>222</u>	<u>100.0</u>

Nota: f = frecuencia; % = porcentaje

En la tabla 1 se registra los datos sociodemográficos de la muestra; donde se observa que de 222 participantes, el 59,9% (133) son de sexo femenino, mientras que el 40,1% (89) de los participantes son del sexo masculino.

El tipo de muestreo que se usará es el no probabilístico por conveniencia, (Otzen y Manterola, 2017).

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica a utilizar será la encuesta (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018) la cual es un instrumento que reúne datos a través de un conglomerado de interrogantes o reactivos. El objetivo es recolectar información fáctica sobre una muestra concreta.

#### **Instrumentos:**

Para calcular la Satisfacción Laboral se usó el Cuestionario de satisfacción laboral, creado por Sonia Palma (2005). Que permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Contiene 27 ítems y se compone de 4 dimensiones. El tipo de puntuación es Likert, donde las puntuaciones van desde Totalmente en desacuerdo (1) hasta Totalmente de acuerdo (5).

#### **Validez**

Palma realizó la Validez por correlación a través del coeficiente de Aiken, encontrando un valor de ,99.

#### **Confiabilidad**

Palma realizó el análisis de confiabilidad por medio del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach hallando valores de ,84 y Mitades / Guttman 0,81 en cuanto a las dimensiones: significación de la tarea obtuvo ,792 , condiciones de trabajo ,738, Reconocimiento personal y/o social ,664 y Beneficios económicos ,665 (Palma, 2005).

Para la variable Retención de Empleados, se utilizaró el Cuestionario de retención de empleados de Kyndt, Dochy, Michielsen y Moeyaert (2009), la adaptación peruana realizada por Gonzales y Montoya (2020) la cual está compuesta de 11 ítems. El tipo de puntuación es Likert y va desde Nunca (1) hasta Siempre (5).

### **Validez**

Validez en Perú realizada por Gonzales y Montoya (2020) a través del coeficiente de Aiken halló un valor de ,99

### **Confiabilidad**

Respecto a la confiabilidad la adaptación reducida en el Perú realizada por los autores antes mencionados en el 2020, la cual es unidimensional y consta de 11 ítems, presenta una fiabilidad 0.83 lo cual la hace aplicable para la población en estudio

## **3.5. Procedimientos**

El procedimiento inició con la presentación del título de investigación, por medio de la elección de diversos títulos. Una vez aprobado, se prosiguió con la petición de autorización a los autores creadores de los instrumentos, continuando con formulación del problema, teniendo en cuenta las necesidades teóricas para la investigación, se emplearon diversas bases de datos para la realización del marco teórico.

Se aplicaron los instrumentos a 222 participantes considerando el cumplimiento de los criterios de inclusión y exclusión.

La aplicación de las encuestas se realizó de manera digital usando los formularios de Google, oportuno para la situación pandémica que atravesamos.

## **3.6. Método de análisis de datos**

Se aplicaron los instrumentos mediante Google forms, posteriormente se analizarán los datos se verificándolos en el programa Excel, de manera que se asignará un número a cada persona para crear una base de datos, para poder encontrar validez, en términos de confiabilidad después se analizará utilizando el software SPSS versión 25 y Jamovi para validar la correlación de las

variables.

**Tabla 2**

*Confiabilidad de los instrumentos utilizados en la investigación.*

Variables/Dimensiones	Ítems	A	$\omega$
<b>Variable 1: Satisfacción Laboral</b>	27	,864	,871
Significación de la tarea	8	,674	,681
Condiciones de trabajo	9	,573	,610
Reconocimiento personal	5	,651	,702
Beneficios económicos	5	,698	,708
<b>Variable 2: Retención de empleados</b>	11	,762	,773

*Nota:  $\alpha$ : coeficiente de alfa ;  $\omega$ : Coeficiente de omega*

En la tabla 2 se observa que el instrumento Satisfacción Laboral el rango de valores para el alfa de Cronbach es de ,864 y el omega de Mc Donald es de ,897. Nunnally (2007) toda fiabilidad situada en valores superiores o iguales a ,80 o aproximados 1 son los más óptimos para señalar niveles de consistencia en un instrumento de medición); sobre las dimensiones de la variable Satisfacción laboral se obtuvo los siguientes valores para el alfa de Cronbach que van desde los ,573 hasta ,698 y el omega de Mc Donald ,610 hasta ,708; respecto al instrumento de Retención de empleados para el alfa de Cronbach es ,762 y el omega de Mc Donald es ,773 de manera que también se encuentra dentro de los valores aceptables por ser mayores a ,70, por lo tanto, ambos instrumentos son confiables

### **3.7 Aspectos éticos**

Esta investigación se realiza respetando la normatividad y derechos de los participantes y cumple con los procedimientos, normas y técnicas de la Asociación Americana de Psicología (APA 2019), por lo que se garantiza conocimientos científicos de la investigación. Esta investigación sigue lo que los indica la ética profesional del psicólogo peruano, que manifiesta el acuerdo entre el investigador con el participante, sobre todo que la información recogida será confidencial y de este modo se puede llevar bien los procedimientos (Colegio de Psicólogos del Perú, 2018).

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 4**

*Correlación entre las variables satisfacción laboral y retención de empleados*

		Retención de empleados	
Satisfacción Laboral	$r_s$		,622**
	$P$		,001
	$r^2$		,386
	$N$		222

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota:  $r_s$ = Coeficiente de correlación de Spearman,  $r^2$ : Coeficiente de determinación,  $p$ =nivel de significancia

En la tabla 4 se puede apreciar la correlación entre las variables Satisfacción laboral y Retención de empleados, donde se obtiene que existe una relación directa y muy significativa ( $r_s = .622$ ;  $p = .0.001$ ), con un tamaño de efecto mediano ( $r^2 = ,386$ ) (Cohen,1988).

**Tabla 5**

*Niveles de satisfacción Laboral y Retención de empleados*

		<u>f</u>	<u>%</u>
Satisfacción Laboral	Muy	7	3.2
	Insatisfecho		
	Insatisfecho	33	14.9
	Promedio	106	47.7
	Satisfecho	56	25.2
	Muy Satisfecho	20	9.0
Total	222	100.0	
Retención de empleados	Bajo	55	24.8
	Moderado	118	53.2
	Alto	49	22.1
	Total	222	100.0

Nota: f: frecuencia, % = porcentaje

En la tabla 5 se aprecia que en relación a la Satisfacción Laboral el 47.7% (106) participantes presentan un nivel promedio, seguido de Satisfecho el 25.2% (56), Insatisfecho el 14.9% (33), Muy satisfecho el 9% (20) y Muy insatisfecho el 3.2% (7) participantes, en cuanto a Retención de empleados se evidencia que el

53.2% (118) perciben un nivel moderado de retención laboral, seguido de un nivel bajo al 24.8% (55) y el 22.1% (49) personas perciben un nivel alto de Retención Laboral

**Tabla 6**

*Niveles de satisfacción Laboral según sexo*

		F	%	
Niveles de Satisfacción Laboral	Femenino	Muy Insatisfecho	6	4.5%
		Insatisfecho	17	12.8%
		Promedio	63	47.4%
		Satisfecho	35	26.3%
		Muy Satisfecho	12	9.0%
	Masculino	Muy Insatisfecho	1	1.1%
		Insatisfecho	16	18.0%
		Promedio	43	48.3%
		Satisfecho	21	23.6%
		Muy Satisfecho	8	9.0%

*Nota.* f: frecuencia// %: porcentaje

En la tabla 6, se demuestra que en las mujeres predomina el nivel promedio con el 47.4% de Satisfacción Laboral, seguido del nivel Satisfecho 26.3%, Insatisfecho 12.8%, Muy satisfecho con el 9% y el nivel Muy Insatisfecho con el 4.5%. En el caso de los varones presentan un nivel Promedio de 48.3% de Satisfacción Laboral, seguido del nivel satisfecho con el 23.6%, Insatisfecho con 18%, Muy Satisfecho con 9% y el nivel Muy Insatisfecho con el 1.1%.

**Tabla 7***Niveles de Retención de empleados según sexo*

		SEXO		
		f	%	
Niveles de Retención de empleados	Femenino	Bajo	32	24.1%/
		Promedio	73	54.9%
		Alto	28	21.1%
	Masculino	Bajo	23	25.8%
		Promedio	45	50.6%
		Alto	21	23.6%

Nota. f: frecuencia// %: porcentaje

En la tabla 7, se verifica que en las mujeres predomina el nivel promedio de Retención de empleados con el 54.9%, seguido del nivel bajo con el 24.1% y el nivel alto con 21.1%. en el caso de los varones predomina el nivel promedio de Retención de empleados, seguido de del nivel bajo con 25.8% y el nivel alto con el 23.6%.

**Tabla 8***Correlación entre las dimensiones de Satisfacción laboral y Retención de Empleados*

Dimensiones	Retención de empleados	
Significación de la tarea	$r_s$	.312**
	$p$	<.001
	$r^2$	0.097
	n	222
Condiciones de trabajo	$r_s$	.478**
	$p$	<.001
	$r^2$	0.228
	n	222
Reconocimiento personal	$r_s$	.472**
	$p$	<.001
	$r^2$	0.222
	n	222
Beneficios económicos	$r_s$	.561**
	$p$	<.001
	$r^2$	0.314
	n	222

Nota: r=coeficiente de correlación, p = significancia,  $r^2$  = Tamaño del efecto y N= muestra



En la tabla 8 se evidencia que existe relación directa y significativa entre las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral y la variable Retención de empleados, además se observa que entre la dimensión Significación de la tarea y la variable Retención de empleados existe una relación moderada ( $r_s = ,312$ ) en cuanto a la dimensión Condiciones de trabajo y retención del empleados la relación es ( $r_s = ,478$ ), entre la dimensión Reconocimiento personal y la variable retención de empleados se evidencia una relación ( $r_s = ,472$ ) y entre la dimensión Beneficios económicos y Retención de empleados la relación es ( $r_s = ,561$ ).

## V. DISCUSIÓN

El producto presentado en este estudio, se obtuvieron basados en la revisión de diversos postulados que, en similar situación, se hayan planteado conocer la relación de las variables Satisfacción Laboral y Retención de empleados, la cual actualmente es el objetivo general.

El objetivo general de la presente investigación fue correlacionar la satisfacción laboral y la retención de empleados en trabajadores millenials, encontrándose que existe correlación directa moderada ( $r_s = ,622$ ) estadísticamente significativa ( $p < ,001$ ) por otro lado el tamaño del efecto es moderado con una estimación de ,38; es por ello, que cualquier cambio que se genere a nivel de la satisfacción laboral, puede impactar hasta un 38% en la retención del personal; es decir que en aquellos trabajadores que presentan satisfacción laboral, la intención de retención o permanecer en la organización se manifestaría de manera aumentada en su comportamiento. Resultado que guarda relación con los obtenidos por Gonzales y Montoya (2020), quienes hallaron relación entre ambas variables en una muestra de trabajadores de un call center, similar resultado halló La Rosa (2021) en una muestra de personal administrativo en Huacho, quienes concluyeron que ambas variables se encuentran relacionadas por lo que al existir Satisfacción laboral hay mayores posibilidades de que el personal sea más estable.

Andersen, Domsch y Cascorbi (2007) señalan que la satisfacción laboral es una situación emocional placentera o positiva producto de la propia experiencia laboral, este estado se obtiene satisfaciendo algunos requerimientos mediante el trabajo. Es por ello que Robbins (1998), afirma que un individuo altamente satisfecho en su puesto dispone actitudes positivas hacia el mismo, de igual modo una persona insatisfecha con su empleo tendrá actitudes negativas hacia el mismo

Siendo así, la satisfacción surge del éxito del proceso de motivación Al respecto Herzberg sostiene que la motivación puede provenir del propio colaborador como de su entorno inmediato, los cuales asociados con experiencias satisfactorias atribuyen a las condiciones de trabajo y para la retención del personal se trabaja en base al factor extrínseco que implica condiciones del ámbito laboral, remuneración, beneficios o aspectos que quedan fuera del

control del colaborador. El hecho de retener a las personas fundamentales de la organización no solo por los gastos que implican su proceso de selección, adiestramiento, capacitación, desarrollo, como también su posible desvinculación, sino que la misma supervivencia de la empresa puede colocarse en juego. Debe considerarse que cada vez se hace más complejo e incierto el sector de los negocios, por lo tanto, es importante ajustarse a las nuevas circunstancias, existen modificaciones importantes, y los costos de rotación son más altos (Altamirano, 2018).

Respecto a los niveles de Satisfacción Laboral destacó con 47.7% el nivel promedio, seguido de Satisfecho el 25.2% y el 3.2% se encuentra muy insatisfecho. Situación similar encontró Salazar (2018) en el Ecuador obtuvo que el 70,96% se encontraba algo satisfecho a nivel laboral, Valderrama (2017) encontró que 91.8% de docentes en Lima expresó un nivel de satisfacción Regular y no demostró índices de niveles bajos de Insatisfacción ya que no se manifestó. Steers y Porter (1983) demostraron en un estudio, la influencia de la satisfacción en el trabajo, la retribución monetaria y el estilo del supervisor en la rotación. Adicionalmente Davis y Newstrom (1991) indican que hay dos motivos muy importantes para la insatisfacción laboral es una deficiente supervisión y una persona equivocada ocupando la vacante de trabajo.

Para identificar el nivel Satisfacción laboral según Palma (2005), se trata del propio reconocimiento respecto a los logros en el centro laboral o por los compañeros y jefes. Para mejor entendimiento citamos a Herzberg (1963), quien en su teoría bifactorial, sostiene que la satisfacción laboral está ligada a la motivación e indica que hay 2 tipos de factores en cuanto a la motivación. La motivación intrínseca que se verá reflejada por los propios reconocimientos que se autorealice el colaborador, desde un pensamiento positivo, hasta recompensas de su gusto y el factor extrínseco, que se logra a través del reconocimiento del resto de personas que pueden ser desde arengas, charlas motivacionales, etc.

Otro de nuestros objetivos fue identificar los niveles de retención de empleados, donde se evidenció que el 53.2% perciben un nivel moderado de retención laboral, seguido de un nivel bajo al 24.8% y el 22.1% personas perciben un nivel alto de retención laboral. Para Valderrama en el (2017) encontró en su

población estudiada, predominó, el nivel regular con 96.4% y solo el 3,6% evidenció un nivel alto de retención del Talento. La Rosa (2021) demostró que el 25,9% manifestó no tener oportunidades de ascenso y el 99,2% menciona que la relación con sus jefes se basa en ayuda mutua. Mowday (1982) ha realizado estudios que involucran modelos prácticos para entender la rotación de personal, teniendo diferentes factores y uno de ellos es la Insatisfacción del trabajador hacia el empleo y los factores económicos.

Así mismo, se logró identificar los niveles de satisfacción Laboral según género, donde resaltó el nivel promedio para las del género femenino con 47.4% y el género masculino al 48.3% a nivel promedio, lo cual va de acuerdo con Salazar (2018), cuyo estudio identificó que el 70.96% se siente algo satisfecho y de ese grupo el 56% son mujeres y en cuanto a los varones manifestaron sentirse algo satisfechos con un 34%. Cachay (2019), encontró en su estudio que el 50% de los participantes manifestaron nivel alto de retención Laboral. Shultz (1990) en la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son componentes que la organización no puede modificar, pero contribuyen para anticipar el grado relativo de satisfacción que se espera en distintos equipos de trabajo.

Sobre los niveles de Retención de empleados según género donde destacó el nivel promedio para las del género femenino con 54.9% y el género masculino al 50.6% a nivel promedio, lo cual va de acuerdo con Castañeda y Julca (2016), quienes manifiestan que el reconocimiento genera fidelidad, atracción y lealtad, de este modo el colaborador se siente satisfecho con su rendimiento y sobre todo vinculado con la empresa, de ese modo, motiva y retiene a empleados empeñosos y con talento.

Finalmente, se encontró correlación entre las dimensiones de Satisfacción laboral y Retención de Empleados, a continuación, la descripción:

Respecto a la relación entre Significación de la tarea con la retención de empleados se encontró una relación directa y significativa ante ello Palma (2005) mencionó que la significación de la tarea está asociada a la disposición de las personas en función de sus tareas. Newstron (2011) En el área organizacional, una actitud se establece como los sentimientos y las creencias

que definen la forma en que los colaboradores aprecian su ambiente, su compromiso con sus funciones y su conducta, ello la implicancia de permanecer o no, en su puesto de trabajo.

En la Relación de Condiciones de trabajo y Retención de empleados hay relación significativa, para Palma (2005) las condiciones laborales están asociados con los elementos que hacen posible lograr las actividades. Por lo que Portales, Araiza y Velarde (2018) manifiestan que un entorno físico cómodo y con apropiado diseño, posibilitarán un mejor desempeño y propicia la satisfacción del empleado, por ende, se mantendrá en su puesto

Sobre el Reconocimiento personal y/o social y la retención de empleados, se encontró relación significativa. Palma (2005) asocia el reconocimiento personal a la evaluación que se autorrealiza el propio empleado basado en sus logros conseguidos dentro de su centro, al respecto Muñoz (1990) destaca que es importante que los trabajadores tengan la seguridad que sus necesidades están siendo tomadas en cuenta y que su trabajo es valorado y reconocido. Así mismo, Robbins (2004) manifiesta que las promociones o ascensos fortalecen el crecimiento personal, por lo que asumen mayores responsabilidades e incrementa el estatus social del colaborador.

En la relación entre los beneficios Sociales y la retención del talento también se halló relación significativa, Palma (2005) asocia los beneficios sociales con los incentivos producto de las labores brindadas, Robbins (2004) menciona que la remuneración, incentivos y gratificaciones a la que acceden los colaboradores a cambio de su trabajo es la compensación que ayuda a mantener y retener la fuerza laboral.

## VI. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se determinó que entre la satisfacción laboral y retención de empleados existe una correlación positiva moderada y significativa ( $p = ,001$ ,  $< 0,05$ ;  $r = ,622$ ), que nos indica que, cuanto más intensa la satisfacción laboral por las funciones realizadas, los trabajadores desearán permanecer en su lugar de trabajo y podrán colaborar en función al logro de objetivos y metas de la misma y viceversa.

**SEGUNDO** en relación a los niveles Satisfacción Laboral el 47.7% de los participantes presentó un nivel promedio y en cuanto a Retención de empleados se evidencia que el 53.2% (118) perciben un nivel moderado de retención laboral y el 24,8% manifestó percibir baja retención laboral.

**TERCERO** se puede demostrar que en las mujeres predomina el nivel promedio con el 47.4% de Satisfacción Laboral, y solo el 4.5% menciona sentirse Muy Insatisfecho. En el caso de los varones presentan un nivel Promedio de 48.3% de Satisfacción Laboral y solo el 1.1%. manifestó sentirse Muy Insatisfecho.

**CUARTO** de los niveles de Retención de empleados según sexo en el género femenino predominó el nivel promedio con 54.9% y en el caso de los varones predominó el nivel promedio de Retención de empleados con 50.6%

**QUINTA:** Se halló relación significativa y directa entre las dimensiones de las variables Satisfacción Laboral como son: Significación de la tarea, Condiciones de trabajo, Reconocimiento personal y Beneficios económicos con la Variable Retención de empleados, donde los tamaños del efecto son moderados y oscilan entre ,312 hasta ,561.

## **VII. RECOMENDACIONES**

**PRIMERA** Fortalecer la satisfacción a través del clima laboral para el progreso de las actividades de modo que los colaboradores ansíen su permanencia en la institución, de manera que puedan contribuir y alcanzar objetivos y metas.

**SEGUNDA** Propiciar oportunidades de compromiso e involucramiento laboral, donde los colaboradores puedan aportar sus conocimientos, formando grupos o comités por áreas, donde puedan participar y crear propuestas encaminados al cumplimiento de la estrategia de acuerdo a la necesidad.

**TERCERA:** Ofrecer oportunidades de progreso al personal para estimular la posibilidad de desarrollo profesional, capacitaciones, de manera que contribuya con su valoración personal y profesional a mediano plazo.

**CUARTA:** Fortalecer las condiciones laborales en un tiempo no superior a los 3 meses, donde se estructure los salarios, preservando las buenas prácticas en seguridad e higiene, de igual modo generando más espacios de integración, donde los trabajadores puedan vincularse con sus compañeros, así mismo, realizar eventos dirigidos los líderes.

**QUINTA:** Como empresa es importante el crecimiento de la marca en sí, para ello se debe invertir no solo en infraestructura sino también en personal competente, ya que las personas consideradas talentos son solicitadas en toda organización, por ello la importancia de una buena gestión del Talento trabajando planes anuales de Satisfacción laboral.

## REFERENCIAS:

Arboleda, L. (2016). Clima Organizacional en la satisfacción laboral del personal de enfermería del servicio de medicina del Hospital Alberto Sabogal Sologuren. Callao (tesis de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud). Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8309/>

Bernaola, H. (2019). Niveles de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de las Municipalidades de Ate y San Borja, 2018. Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo. Lima.  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30887>

Biason, R. (2019). The Effect of Job Satisfaction to Employee Retention. Retrieved on 1st October. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/339974603>

Bonilla, G. (2018). Satisfacción laboral en trabajadores administrativos de una ONG de Lima Metropolitana. Tesis de licenciatura. Universidad Federico Villarreal. Lima. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2653>

Bravo, M., Peiró, J. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. Tratado de psicología del trabajo, 1, 344-393

Blum, M. y Naylor, J. (1988). Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas.  
<https://www.elaleph.com/librousado/PsicologiaIndustrial-de-Milton-L-Blum-James-C-Naylor/147190/>

Cardona, M.; Montes, I.; Vásquez, J.; Villegas, M.; Brito, T. (2007) Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. Cuadernos de investigación, 56, 1-40. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernosinvestigacion/articloe/view/1287>



- Carter, T., y Walker, W. (2018). Retaining, cultivating, and investing: Strategies for leading millennial managers. *The Journal of Government Financial Management*, 67(2), 20-25.
- Castillo, N. (2013). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. Tesis de Licenciatura en Psicología). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas. *Revista Innovar*, 28, 7-15.
- Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. ed. México, Ed. Mc Graw Hill
- Hanze (2020). *El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador*. Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar.
- Kassa, T. (2015). Employee motivation and its effect on employee retention in Ambo mineral water factory. *Computer Science*, 3(3).
- Guadalupe, M., & Mabel, F. (2016). *Programa de motivación y su efecto en el Desempeño Laboral del personal administrativo de la GERCETUR-Lambayeque 2016*.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta.ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.

Herzberg, F. (1954). Work of the nature of man. The world of publishing Company. Cleveland, 71-91.

[http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work (2). New York, John Wiley. Recuperado de:

<https://psycnet.apa.org/record/1960-04849-000>

Info Capital Humano. (2017). Perú es el tercer país con la mayor rotación de personal en Latam. 26 de marzo 2019, de Info Capital Humano Sitio web: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/peru-es-eltercer-pais-con-la-mayor-rotacion-de-personal-en-latam/>

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., y Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organizational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.

Kwenin, D., Muathe, S., & Nzulwa, R. (2013). The influence of employee rewards, human resource policies and job satisfaction on the retention of employees in Vodafone Ghana Limited. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 13-20.

La República (2020). Empleo: Solo el 24% de los peruanos son felices en su trabajo. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/economia/2020/01/25/empleo-solo-el-24-de-los-peruanos-son-felices-en-su-trabajo/?ref=lre>

León, E., y Calderón, L. (2018). Motivación laboral y su relación con la retención del talento humano en la empresa aseguradora Pacifico Vida de la ciudad de Trujillo-2017. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11537/13698>

Maslow A. (1943) Teorías de la jerarquía de las Necesidades Humanas.  
<https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

Meister, J. C., y Willyerd, K. (2018). Mentoring Millennials. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials> el 27 de mayo de 2019.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2013). Anuario Estadístico Sectorial. Recuperado de:  
[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO\\_ES TADISTICO\\_2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO_ES TADISTICO_2013.pdf)

Musso, M. y Salgado, J. (2012). Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado <https://www.aacademica.org/000-072/397>

Ortiz Delgadillo, K. (2013). Satisfacción laboral y detección de factores motivacionales en empleados en una organización de la sociedad civil (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León). México

Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. Lima: Universidad Ricardo Palma.

Palma, S. (2000). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología, 9(1), 27-34

Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.

Palma, S. (2006). Escala SL-SPC. Lima: Cartolan.

Peña, M. (2015). Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña empresa familiar. Revista Internacional Administración y Finanzas. México, vol 8, número 1.

Pintado, E. (2011). Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano. (1a ed.). Lima, Perú: Arco Iris S.R.L

Quijano, S & Navarro, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. Apuntes de Psicología, 30 (1-3). Recuperado de: <http://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/viewFile/416/336>

Quintero D, (2009). Antecedentes de la intención de retiro en el contact center, estudio de caso liberty seguros. Colombia. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9200/tesis277.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

R Core Team (2020). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.0). Recuperado de: <https://cran.r-project.org>.

Revelle, W. (2019). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. Recuperado de: <https://cran.rproject.org/package=psych>.

Ribera, Daza e Ibarra (2018). Líneas de acción comercial aplicables por las empresas de la ciudad de Sucre para satisfacer a los consumidores de la

generación "Y" o Millennials. Bolivia, 11 (17), 63-74

Rivera, E. (2017). Satisfacción laboral y rotación del personal de ventas en la Empresa GSS. Ate Vitarte. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/409851925/Satisfaccion-laboral-y-rotacion-delpersonal-de-ventas-en-GSS-pdf>

Rivera, A., Flor, G., Teixeira, J., y Yapurasi, E. (2017). Estrategias de Atracción Y Retención de los Trabajadores Del Área de Operaciones de La Empresa Vigiandina, La Victoria 2016. Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/243>

Robbins, S. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México, Ed. Prentice Hall.

Salazar, L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. Revista de investigación en ciencias estratégicas, 6(1), 47-67. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/297180526.pdf>

Sánchez, V. (2014) Tesis "Satisfacción laboral y rotación del personal en el área de operaciones de una empresa de servicios de lima – 2014 Lima", universidad cesar vallejo.

Sánchez, et al. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Recuperado de:

<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1480?show=full>

The jamovi project (2021). *jamovi*. (Version 1.6). Recuperado de:

<https://www.jamovi.org>.

Valderrama (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*.

Lima: Editorial San Marcos hing Behaviour. Recuperado de: <http://www.sciepub.com/reference/19281>

Vallejos, M. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral en la micro red de Salud San Martín de Porres (Tesis de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

Villavicencio y Brancachi (2015) Tesis “Rotación y Satisfacción laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Independencia 2015” Lima Perú” Universidad Cesar Vallejo.

Yépez, C. y Quiroz, L. (2017). Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atracción del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016. Recuperado de [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15267/1/YEPEZ\\_DURAN\\_D\\_CES\\_F AC.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15267/1/YEPEZ_DURAN_D_CES_F AC.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 01: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA / DISEÑO
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre Satisfacción laboral y retención de empleados en Millennials de Lima Metropolitana, 2021?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación que existe entre Satisfacción Laboral y retención de empleados en Millennials de Lima Metropolitana, 2021</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Identificar el nivel de Satisfacción Laboral en millennials de Lima Metropolitana, 2021, según sexo; la relación entre las dimensiones de la variables Satisfacción laboral (Condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo del personal, desempeño de las tareas del personal y relación con la autoridad) y Retención de Empleados en Millennials de Lima Metropolitana, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación entre satisfacción laboral y retención de empleados en Millennials de Lima Metropolitana, 2021</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación entre las dimensiones de la variables Satisfacción laboral (Condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo del personal, desempeño de las tareas del personal y relación con la autoridad) y Retención de Empleados en Millennials de Lima Metropolitana, 2021.</p>	<p><b>V1: Satisfacción Laboral</b></p> <p><b>Definición conceptual:</b></p> <p>La satisfacción laboral viene a ser la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia (Palma. 2005)</p> <p><b>Definición operacional:</b></p> <p><b>V:</b> Satisfacción Laboral</p> <p><b>D1:</b> Significación de la tarea</p> <p><b>D2:</b> Condiciones de trabajo</p> <p><b>D3:</b> Reconocimiento personal y/o social</p> <p><b>D4:</b> Beneficios económicos</p> <p><b>V2: Retención de empleados</b></p> <p><b>Definición conceptual:</b></p> <p><b>Definición operacional:</b></p>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Sánchez, Reyes y Mejía (2018) definen al tipo aplicado como aquella investigación que hace uso de la información obtenida en aras de dar solución a un problema específico.</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>Hernández y Mendoza (2018) definen al diseño no experimental como aquella investigación que hace uso de la observación objetiva para evidenciar las características de la población en su estado natural; además, dada su temporalidad se denotaría como transversal, puesto que la observación se dio en un solo momento.</p> <p><b>POBLACION Y MUESTRA</b></p> <p><b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos:</b></p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Inventario y Escala.</p> <p><b>Métodos de análisis de datos:</b></p> <p>Tablas de frecuencias y porcentajes</p> <p>Confiability de las variables</p> <p>Prueba de normalidad Shapiro Wilk y Contraste de hipótesis con la técnica estadística Rho de Spearman</p>

**ANEXO 2**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

<b>Variable 1</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de Medición</b>
Satisfacción Laboral	I. Significación de la tarea	Es la disposición que tiene el personal para con sus funciones	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26	- Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Indeciso - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo
	II. Condiciones de trabajo	Materiales o infraestructura donde se desenvuelve el trabajador	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27	
	III. Reconocimiento personal y/o social	reconocimiento propio respecto a los logros en el centro laboral	6, 11, 13, 19 y 24	
	IV. Beneficios Económicos	Grado de complacencia con el incentivo económico	2, 5, 9, 10 y 16	
Retención de empleados	Unidimensional	Retención de empleados	1, 2, 3, 4, 5,6, 7, 8, 9, 10, 11.	- Nunca - Casi nunca - Indiferente - Casi siempre - Siempre



### Anexo 3: Cuestionario – Satisfacción Laboral

TD: totalmente desacuerdo	D: En Desacuerdo cuerdo	I: Indeciso	A: Acuerdo	TA: totalmente de acuerdo
---------------------------------	-------------------------------	-------------	------------	---------------------------------

Nº	ÍTEM	TD	D	I	A	TA
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser					
4	La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.					
5	Me siento mal con lo que hago.					
6	Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa.					
7	Me siento útil con la labor que realizo.					
8	El ambiente donde trabajo es confortable.					
9	El sueldo que tengo es bastante aceptable					
10	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo					
12	Me disgusta mi horario.					
13	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					

17	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18	Me complace los resultados de mi trabajo					
19	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22	Me gusta el trabajo que realizo.					
23	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias					
24	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)					
26	Me gusta la actividad que realizo.					
27	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

#### Anexo 4: Cuestionario – Retención de persona

1: Nunca	2: Casi nunca	3: Indiferente	4: Casi siempre	5: Siempre
----------	---------------	----------------	-----------------	------------

Nº	ÍTEM	1	2	3	4	5
1	Estoy planeando trabajar para otra compañía dentro de un periodo de tres años					
2	Dentro de esta compañía mi trabajo me da satisfacción.					
3	Si quisiera hacer otro trabajo o función primero analizaría las posibilidades dentro de esta empresa.					
4	Veo un futuro para mi dentro de esta compañía.					
5	No me importa si trabajo para esta empresa u otra, siempre que tenga trabajo.					
6	Si dependiera de mí, definitivamente trabajaré para esta compañía durante los próximos cinco años					
7	Si pudiera comenzar de nuevo, elegiría trabajar para otra compañía.					
8	Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra compañía, tomaría el trabajo.					
9	El trabajo que estoy haciendo es muy importante para mí.					
10	Me encanta trabajar para esta empresa.					
11	He revisado un trabajo en otra compañía previamente.					

**Tabla 3:**  
*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	N	P
Satisfacción Laboral	,048	222	,200*
D1-Significación de la tarea	,134	222	<,001
D2-Condiciones de trabajo	,068	222	,015
D3-Reconocimiento personal	,112	222	<,001
D4-Beneficios económicos	,081	222	,001
Total de Retención	,102	222	<,001

Nota. n: muestra, p: significancia

En la tabla 3, se aprecia, que en la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov la variable Satisfacción laboral presenta un valor superior a ( $p < 0.05$ ), sin embargo, sus dimensiones presentan un valor menor a ( $p < 0.05$ ) y de igual manera la variable Retención de empleados presenta un valor menor a ( $p < 0.05$ ), lo cual indica que no se ajusta a una distribución normal y se realizó las correlaciones con la Rho de Spearman.

ANEXO 5  
CONSENTIMIENTO INFORMADO

## RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS

Querido colaborador (a) quiero brindarte mi más cordial saludo y agradecimiento por tu iniciativa de prestar tu apoyo a mi investigación. Soy Liz Huaraca estudiante de la carrera de Psicología de la Universidad César Vallejo, me encuentro realizando este estudio para obtener el grado de Licenciada en Psicología. Te invito a ser partícipe de este proyecto, ya que debido al distanciamiento social para evitar la propagación del COVID - 19, estamos utilizando esta herramienta remota para poder llegar hacia ustedes.

NOTA: LLENAR ESTE CUESTIONARIO ÚNICAMENTE SI ERES MAYOR DE EDAD Y RESIDES EN ALGÚN DISTRITO DE LIMA.

### Consentimiento Informado

Quisiera contar con su valiosa participación en esta investigación. El proceso consiste en responder una serie de preguntas, con el fin de conseguir datos que aporten a mi estudio. Para su participación se requiere su conformidad. Es importante mencionarle que los datos recogidos serán tratados confidencialmente, no se comunicarán a terceras personas, no tienen fines diagnósticos y se utilizarán únicamente para propósitos de este estudio científico. De aceptar participar, debe marcar "SÍ ACEPTO" en la casilla inferior y colocar su edad, sexo y distrito de residencia.

En caso tengas alguna duda en relación a la investigación, solo debes comunicarte a través del siguiente correo electrónico institucional: lhuaraca@ucvvirtual.edu.pe

### FORMULARIO DEL INSTRUMENTO 1

## Formulario 1

A continuación se presentan 27 preguntas referidos a la satisfacción Laboral, por favor conteste a todos ellos con sinceridad, no existen respuestas adecuadas, buenas, inadecuadas o malas. Marque según corresponda a lo que Ud. siente, piensa o hace:

1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

## FORMULARIO DEL INSTRUMENTO 2

### Retención de empleados

A continuación se presentan 11 ítems referidos a la Retención de empleados, por favor conteste a todos ellos con sinceridad, no existen respuestas adecuadas, buenas, inadecuadas o malas. Marque según corresponda a lo que Ud. siente, piensa o hace:

1. Estoy planeando trabajar para otra compañía dentro de un periodo de tres años.

Nunca

Casi Nunca

Indiferente

Casi Siempre

Siempre