

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



FACTORES QUE CAUSAN SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS JÓVENES TALENTOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL DEL COVID-19 EN LIMA METROPOLITANA

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Gina Melissa Camacho Leandro

Código 20151533

Erwin Jean Pierre Van Der Veen Gutierrez

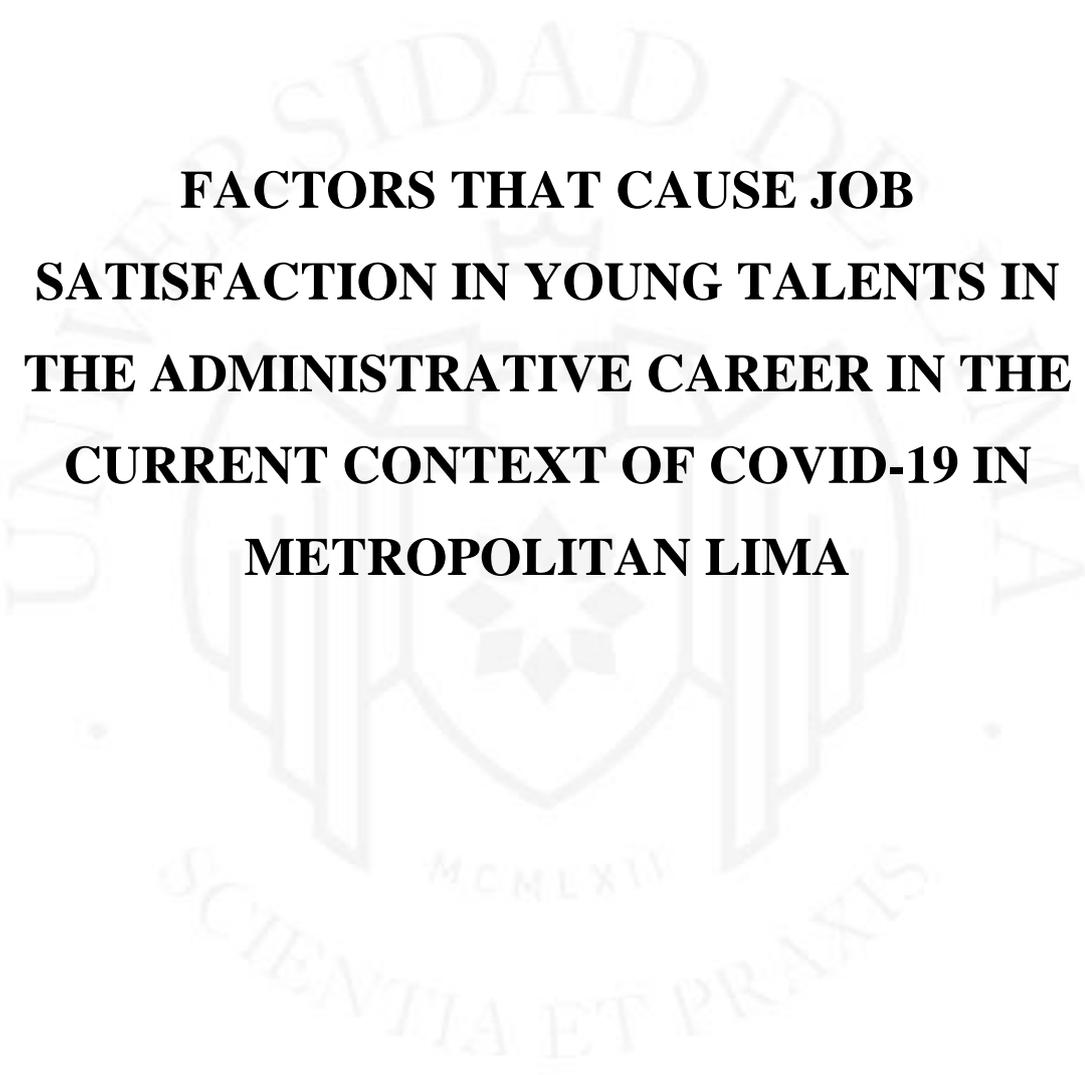
Código 20131384

Asesor

Elizabeth Raquel Otero Ibañez

Lima – Perú
Marzo de 2022





**FACTORS THAT CAUSE JOB
SATISFACTION IN YOUNG TALENTS IN
THE ADMINISTRATIVE CAREER IN THE
CURRENT CONTEXT OF COVID-19 IN
METROPOLITAN LIMA**

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a nuestros padres, pues sin su apoyo y esfuerzo no seríamos los profesionales de hoy.



Agradecimiento

Agradecemos a nuestros compañeros de la Universidad de Lima quienes nos ayudaron en distintas etapas de nuestro proyecto y a nuestra casa de estudios por los conocimientos y experiencias adquiridos en nuestra etapa universitaria. Asimismo, agradecer a la profesora Elizabeth Raquel Otero Ibañez por su constante asesoramiento durante todo el trabajo de investigación y al profesor Carlos Teodoro Caycho Chumpitaz por su apoyo en el análisis estadístico.

Melissa y Jean Pierre



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Descripción de la situación problemática	2
1.2 Formulación del problema	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificación de la investigación.....	4
1.4.1 Importancia de la investigación.....	4
1.4.2 Viabilidad de la investigación	5
1.5 Limitaciones del Estudio.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Satisfacción laboral	6
2.1.2 La Satisfacción laboral en la nueva normalidad del COVID-19.....	8
2.1.3 El mercado juvenil, los jóvenes talentos, <i>millennials</i> (generación Y) y <i>centennials</i> (generación Z).....	10
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.2.1 Teorías de la Satisfacción Laboral	15
2.2.2 Teoría directamente relacionada.....	20

2.3	Definición de términos básicos	20
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN		23
3.1	Hipótesis de la investigación.....	23
3.1.1	Hipótesis general	23
3.1.2	Hipótesis específicas	23
3.2	Variables y Operacionalización de variables	24
3.2.1	Variables.....	24
3.2.2	Operacionalización de variables.....	24
3.3	Aspectos deontológicos de la investigación.....	26
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA		27
4.1	Diseño metodológico	27
4.2	Diseño Muestral	28
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	29
4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	30
CAPÍTULO V: INFORME FINAL		31
5.1	Descripción del estudio estadístico	31
5.2	Análisis de Estadística Descriptiva	35
5.3	Pruebas Estadísticas	38
5.4	Aceptación o Rechazo de Hipótesis.....	40
5.5	Propuesta de Solución	41
CONCLUSIONES		43
RECOMENDACIONES		45
REFERENCIAS.....		47
ANEXOS.....		53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Variables tras la agrupación.....	25
Tabla 3.2 Ranking de variables obtenido de las entrevistas a profundidad.....	25
Tabla 3.3 Ponderación de variables	26
Tabla 5.1 Sexo y Nivel de Satisfacción Laboral.....	33
Tabla 5.2 Edad y Nivel de Satisfacción Laboral	33
Tabla 5.3 Nivel Académico y Nivel de Satisfacción Laboral.....	33
Tabla 5.4 Puesto Laboral y Nivel de Satisfacción Laboral.....	33
Tabla 5.5 Modalidad de trabajo y Nivel de Satisfacción Laboral	34
Tabla 5.6 Industria y Nivel de Satisfacción Laboral	34
Tabla 5.7 Estadísticos descriptivos	36
Tabla 5.8 Medias más altas.....	37
Tabla 5.9 Medias más bajas.....	38
Tabla 5.10 Prueba Kruskal Wallis	38
Tabla 5.11 Prueba Chi-Cuadrado.....	39
Tabla 5.12 Coeficiente de Spearman	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Variación porcentual interanual del empleo.....	10
Figura 2.2 Porcentaje de personas que dejaron de trabajar al inicio de la pandemia	11
Figura 2.3 Percepciones de los jóvenes (18-29 años) de sus futuras perspectivas profesionales	12
Figura 2.4 Fundamentos de la Pirámide de Maslow.....	16
Figura 2.5 Factores que están en función de la motivación, según Victor Vroom.....	17
Figura 2.6 Modelo de Motivación de Porter y Lawler	18
Figura 5.1 Cantidad de encuestados por industria	32
Figura 5.2 Porcentaje de Nivel de Satisfacción	32

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Entrevistas de Profundidad	54
ANEXO 2: Matriz de operacionalización de variables	66
ANEXO 3: Matriz de consistencia	67
ANEXO 4: Ponderación de variables de estudio.....	68
ANEXO 5: Criterios de selección de la población (SUNEDU)	69
ANEXO 6: Cálculo del tamaño de la población al 2017	70
ANEXO 7: Validez – Confiabilidad de los instrumentos.....	72
ANEXO 8: Modelo de Encuesta de Satisfacción Laboral	73



RESUMEN

La satisfacción laboral toma un rol clave en el contexto actual del COVID-19 donde se han suscitado cambios en estos dos años de pandemia tanto en las empresas al hacer negocios y atraer y retener talento, como en los trabajadores al prestar servicios. En el presente estudio, se investigó las teorías de satisfacción laboral y las dimensiones que predicen un cambio en dicha variable y se analizó si existe modificación o no en los factores significativos de satisfacción laboral para los administradores *millennials* y *centennials* de universidades privadas en Lima Metropolitana. Ellos indicaron sus opiniones sobre las dimensiones de la satisfacción laboral que consideran más importantes, primero mediante entrevistas a profundidad y segundo, a través de una encuesta cerrada adaptada respondida por noventa y ocho personas. Para saber qué dimensiones evaluar sobre la variable en cuestión, se utilizó la teoría de Snyder & Ickes y el enfoque interaccionista de Pujol y Dabos. Por otro lado, producto de la información legítima de la SUNEDU, se contó con una población de 127,221 personas pertenecientes a 31 universidades privadas en Lima Metropolitana; se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un alpha de Cronbach de 1.96. Se aplicaron las pruebas de Kruskal Wallis, Chi Cuadrado y el Coeficiente de Spearman para validar la relación y el nivel de asociación entre la satisfacción laboral y las dimensiones más significativas. Se concluyó que las dimensiones, en este orden de importancia, están asociadas positivamente de acuerdo al público objetivo: Relaciones Interpersonales, Estabilidad Laboral, Formación, Condiciones de Trabajo y Dimensión Salarial.

Palabras clave:

Satisfacción laboral (M50), Relaciones Interpersonales (M51), Estabilidad Laboral (M51), *millennials* (M59), *centennials* (M59)

ABSTRACT

Job satisfaction plays a key role in the current context of COVID-19 where changes have occurred in these two years of pandemic not only in companies making business and attracting and retaining talent, but also employees providing their services. In the present study, the theories of job satisfaction and the dimensions that predict a change in this variable were researched and it was analyzed whether or not there is a modification in the significant factors of job satisfaction for millennial and centennial administrators of private universities in Metropolitan Lima. The professionals indicated their opinions on the dimensions of job satisfaction that they consider most important, at first through in-depth interviews and secondly, through an adapted closed survey answered by ninety-eight people. To find out which dimensions will be evaluated, the theory of Snyder & Ickes and the interactionist approach of Pujol and Dabos were used. On the other hand, as a result of the legitimate information from SUNEDU, there was a population of 127,221 people belonging to 31 private universities in Metropolitan Lima; the study worked with a confidence level of 95% and a Cronbach's alpha of 1.96. The Kruskal Wallis, Chi Square and Spearman Coefficient tests were applied to validate the relationship and the level of association between job satisfaction and the most significant dimensions. It was concluded that the dimensions, in this order of priority, are positively associated according to the target audience: Interpersonal Relations, Job Stability, Training, Working Conditions and Salary Dimension.

Keywords:

Job Satisfaction (M50), Interpersonal Relations (M51), Job Stability (M51), millennials (M59), centennials (M59)

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la satisfacción laboral ha sido uno de los más estudiados en los últimos años en el campo de los Recursos Humanos y la psicología debido a su gran importancia e impacto en la productividad y el crecimiento de las industrias. Sin embargo, el estudio de dicha variable se vuelve limitado en la etapa de transición de la universidad al mercado laboral. Una definición del concepto tratado es que es un proceso evaluativo independiente de las condiciones y profesión del trabajador (Viseau et al., 2016, p. 443). Sin embargo, no todas sus dimensiones han sido estudiadas a profundidad, y dada la actual coyuntura, es conveniente actualizar o modificar los factores críticos de satisfacción laboral.

Según el reporte “Mejores organizaciones para *millennials*” del *Great Place to Work* Perú 2019, este grupo generacional valora la formación, el desarrollo, diversidad e inclusión y una mejor calidad de vida (Great Place to Work, 2019, p. 2). En conjunto con los de la generación Z, ¿cuánto ha cambiado su situación y valoración en las empresas para sentirse laboralmente satisfechos considerando el impacto del COVID-19?

En la presente tesis, se evaluaron los factores de satisfacción laboral de mayor relevancia para los jóvenes que inician su carrera profesional en el contexto actual y, en base al nivel de asociación de cada una de ellos con la satisfacción laboral, se identificó al más importante. De esta manera, las empresas estarían actualizadas y podrían generar estrategias de atracción y retención de talento efectivas. Para el estudio, se utilizó la teoría del modelo interactivo de Snyder & Ickes (1985) junto con el enfoque interaccionista el cual consiste en que tanto la situación como la predisposición del trabajador predicen el nivel de satisfacción laboral.

Se hicieron entrevistas a profundidad para obtener las cinco dimensiones más representativas: Condiciones de trabajo, Relaciones interpersonales, Dimensión Salarial, Formación y Estabilidad Laboral. Se aplicó una encuesta anónima a una muestra significativa de 98 personas conformada por estudiantes y egresados de universidades privadas de la carrera de administración en Lima Metropolitana y que estén trabajando, concluyendo que la variable “Relaciones Interpersonales” es la que más se relaciona positivamente con la satisfacción laboral.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

La satisfacción laboral es un tema que ha causado mucho interés desde los años 20 y que en la actualidad obtiene mucha más importancia debido al desarrollo de las tecnologías de la información y la globalización (Pujol & Dabos, 2018, p. 4). Es un concepto que no solo debería importarle a las grandes empresas globales, sino a cualquier organización que tenga como visión mantenerse y crecer en el mercado, sobre todo hoy en día que es más difícil retener o mantener satisfecho a un colaborador joven que se está insertando en el mundo laboral y empezando su carrera profesional.

Se vio la necesidad de estudiar cómo la crisis sanitaria está alterando la forma de hacer negocios, gestionar personas, efectuar procesos, realizar compras e incluso la satisfacción laboral. Las empresas deben adaptarse a las nuevas costumbres laborales ya sea de liderazgo, de salud o de comercio, ya que de no hacerlo corren el riesgo de ser obsoletas en el mercado, perder clientes internos o externos y ofrecer una propuesta de valor ya no vigente.

La satisfacción laboral cumple un rol protagónico en el contexto actual, en el cual las compañías se encuentran en un constante proceso de cambio por la digitalización, automatización, la búsqueda del bienestar y aprendizaje de los colaboradores. De esta manera, se contaría con estrategias de atracción y retención competitivas y un equipo humano capacitado y motivado para lograr las metas del negocio.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

El problema general de la investigación es: “¿Las dimensiones de la variable de Satisfacción Laboral, continúan siendo significativas para los administradores de la generación Y y Z en la actual coyuntura?”.

1.2.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida las condiciones de trabajo se relacionan con la satisfacción laboral de los administradores Y y Z en la actual coyuntura?
- ¿En qué medida las relaciones interpersonales se relacionan con la satisfacción laboral de los administradores Y y Z en la actual coyuntura?
- ¿En qué medida la dimensión salarial se relaciona con la satisfacción laboral de los administradores Y y Z en la actual coyuntura?
- ¿En qué medida la formación se relaciona con la satisfacción laboral de los administradores Y y Z en la actual coyuntura?
- ¿En qué medida la estabilidad laboral se relaciona con la satisfacción laboral de los administradores Y y Z en la actual coyuntura?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

El objetivo general es determinar la correlación de las dimensiones de satisfacción laboral estudiadas en los administradores Y y Z en la actual coyuntura.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer el nivel de asociación entre condiciones de trabajo y satisfacción laboral según los administradores Y y Z en la actual coyuntura.
- Establecer el nivel de asociación entre relaciones interpersonales y satisfacción laboral según los administradores Y y Z en la actual coyuntura.
- Establecer el nivel de asociación entre dimensión salarial y satisfacción laboral según los administradores Y y Z en la actual coyuntura.
- Establecer el nivel de asociación entre formación y satisfacción laboral según los administradores Y y Z en la actual coyuntura.
- Establecer el nivel de asociación entre estabilidad laboral y satisfacción laboral según los administradores Y y Z en la actual coyuntura.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Importancia de la investigación

La investigación sobre los factores que causan satisfacción laboral en los jóvenes de la carrera de administración tiene relevancia tanto para el estudiante o egresado como para las empresas.

Las primeras experiencias laborales de los universitarios surgen como oportunidades para plasmar y poner en práctica lo que han aprendido en sus casas de estudio, lo cual demostraría un nivel adecuado de sus competencias. La idea es que se pueda obtener experiencia, ganar confianza y crecer profesionalmente con la adquisición o desarrollo de competencias *hard* y *soft*.

Todo ello se podría dar en la medida que los colaboradores estén satisfechos, motivados con la organización y ésta, a su vez, dé las condiciones necesarias para que ambas partes obtengan una relación ganar-ganar. Es por ello, que para el gestor de personas le servirá de mucho conocer los factores actuales de satisfacción laboral y así formar un plan estratégico de motivación que evite la fuga de talento. Además, la tasa de rotación es un elemento importante a evaluar y representaría un *KPI (Key Performance Indicator)* de diagnóstico de mejora, en caso éste sea alto.

Desde el punto de vista **tecnológico**, también es fundamental, ya que los jóvenes al estar en mayor contacto con el mundo digital (redes sociales, aplicaciones, servicios, programas informáticos, etc.), poseen nuevas y distintas habilidades, capacidades y aptitudes, que permitirían agregar valor a las empresas en sus operaciones de negocio, ya sea presenciales o digitales, generando competitividad en la industria en las que operan.

Asimismo, es clave contar con un equipo motivado y, mejor aún, fidelizado, pues ello reduce **costos** a las empresas en materia de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, por mencionar algunos procesos de Recursos Humanos. Además, implicaría un ahorro de tiempo y un incremento en los indicadores de rentabilidad y utilidades.

En materia **social**, conocer los factores de satisfacción laboral permitiría que los jóvenes inviertan bien su tiempo en aprendizaje de las actividades diarias de la compañía, traduciéndose en un crecimiento personal y profesional.

Por último, se habla mucho del tema **ambiental** como un aspecto crítico en las organizaciones. Al conocer las empresas los factores de satisfacción laboral vigentes, los jóvenes harán mejor su trabajo. Ellos no solo buscarán mejoras económicas, sino que podrán proponer alternativas que mitiguen el impacto ambiental en las operaciones de la empresa, generando conciencia que es una buena y necesaria práctica. Aspectos pequeños como la optimización de impresiones o el reciclaje de hojas podrían ser un primer paso.

En general, si no se investigan los actuales factores de satisfacción, según los cuatro ejes explicados previamente (tecnológico, económico, social y ambiental), se estaría generando un impacto negativo tanto en la atracción como en la retención del talento, pues todo va en cadena: un cambio desde el aporte de la persona motivada, modifica su área, departamento, jefes, organización y a la sociedad en su conjunto. Dichas acciones pueden llamar la atención a potenciales candidatos interesados en la empresa, así como fidelizar a los trabajadores actuales evitando su desvinculación.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

La investigación fue viable porque se pudo obtener la información de fuentes primarias a través de encuestas y cuestionarios virtuales al público objetivo por medio del uso de herramientas digitales conocidas, además de fuentes secundarias, como investigaciones recientes sobre la satisfacción laboral. El tiempo es importante y al haber orientado la investigación a un *target* accesible, con una carrera muy demandada, no requirió mucho de este recurso para validar o rechazar las hipótesis del estudio. En materia financiera, no demandó excesivas cantidades de dinero, pues la virtualización de los procesos ayudó en todo sentido. Por otro lado, el costo de transporte se eliminó, dada la coyuntura y el hecho que prácticamente toda comunicación fue digital por un tema de bioseguridad.

1.5 Limitaciones del Estudio

El estudio se delimitó geográficamente a jóvenes que están en sus primeros años en el mercado laboral, en universidades privadas de la ciudad de Lima, Perú, que estudian o estudiaron administración y se encuentran trabajando. Se orientó al sector de educación superior y no participaron profesionales con cargos de jefatura o gerencia. Por último, es importante señalar que solo es aplicable a la realidad nacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Satisfacción laboral

La **satisfacción laboral**, es un término muy relevante en el ámbito de la psicología industrial y organizacional que asume un rol clave en los aspectos motivacionales y actitudinales de los colaboradores en una organización, que representa una actitud o un conjunto de actitudes que una persona tiene respecto a su trabajo (Pecino et al., 2015, p. 660). Estos mismos autores se refieren a la definición de satisfacción laboral dada por Locke, hacia el año 1976, que manifiesta que es un estado emocional positivo o placentero producto de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

En el estudio: *“Teacher motivation, work satisfaction and positive psychological capital: A literature review”* se define a la satisfacción laboral como un proceso evaluativo independiente de las condiciones y profesión del trabajador (Viseu et al., 2016, p. 443). El concepto está muy relacionado con la motivación laboral, que es el punto de partida desde el cual se puede observar si un colaborador está generando resultados y siendo productivo para la organización, porque se identifica con la empresa.

Una tercera definición de satisfacción laboral es: “el grado de conformidad de un colaborador respecto a su entorno de trabajo” (Escobedo et al., 2016, p.89). Ellos citan al autor Carrero que, hacia el año 2011, indicó que al evaluar la satisfacción laboral le permitía a la empresa identificar los factores que han influido en el logro de los objetivos laborales.

Por otra parte, se indica que, en efecto, hay una preocupación sobre cómo el contexto laboral contribuye a la eficiencia o productividad, el cual está vinculado al clima y a la cultura organizacional. En esa línea, el clima organizacional es un mediador entre las prácticas de Recursos Humanos y la productividad y que la motivación y satisfacción laboral son elementos claves para la eficiencia (Pecino et al., 2015, p. 660).

Según Madero y Olivas (2016), los trabajadores se van a sentir más motivados y satisfechos cuando vean que es factible un aumento de puesto o promoción para los siguientes dos años de contratación (p.53). Un rendimiento positivo, conlleva a mejores resultados y, para la empresa, implicaría además una menor tasa de ausentismo.

Para el personal administrativo, luego del incentivo económico, está la estabilidad de vida y las relaciones interpersonales como fuente de satisfacción (Madero & Olivas, 2016, p. 53). Entiéndase por relaciones interpersonales la capacidad de una persona para relacionarse con los demás.

Según Sánchez y García (2017), dentro de la perspectiva de satisfacción se puede observar variables de carácter intrínseco (el sentimiento de haber realizado algo útil) y extrínseco (sueldo, promoción). En la medida que las recompensas sean percibidas de manera justa habrá satisfacción. Asimismo, proponen que algunas variables que están vinculadas a la satisfacción laboral son la carga de trabajo, la demanda física, el salario promedio, horarios, línea de carrera, valoración de habilidades y experiencia, nivel de estrés, trabajo en equipo, seguridad en el trabajo, grado de autonomía y equipamiento del área de trabajo (pp. 162-163).

En Europa, Dinamarca y Austria se presenta un 66% de satisfacción laboral y mucho influye que, a mayor salario, mayor satisfacción. En el caso de países de Sudamérica como Chile, Argentina y Brasil junto con Hungría y Ucrania se ve que, al contrario, lo más determinante es la naturaleza del trabajo y no el salario o beneficios extra-salariales. Cabe señalar que Chile es el país que tiene un mayor índice de satisfacción laboral (Montoya et al., 2017, p. 8).

Es preciso mencionar que existen tres enfoques de la satisfacción laboral, según se pudo conocer de Pujol y Dabos: situacional, disposicional e interaccionista. Cuando los autores se refieren al enfoque situacional, se está hablando del diseño del trabajo, del estudio del ambiente laboral, cómo son las condiciones de trabajo y de qué forma éstas impactan en actitudes y comportamientos de los trabajadores. Respecto al disposicional, se explica que el punto clave son las disposiciones (en palabras de los autores, como estados mentales inobservables) las que condicionan cómo serán los comportamientos y actitudes de los colaboradores. En tanto que el enfoque final, el interaccionista, integra los dos anteriores; indicando que son las actitudes, comportamientos y el diseño de trabajo juntos los que determinan la satisfacción laboral (Pujol & Dabos, 2018, pp. 6-8).

2.1.2 La Satisfacción laboral en la nueva normalidad del COVID-19

Se comentó anteriormente la satisfacción laboral en un contexto “normal”; sin embargo, es preciso explicarla en la actual coyuntura del COVID-19, ya que se busca identificar si los factores de satisfacción de los jóvenes talentos difieren o no a los tradicionales. Se sabe que uno de los cambios más significativos en las empresas a nivel mundial ha sido la adopción de la modalidad del trabajo remoto o también llamado “*home office*”, que en sencillas palabras es el trabajo desde casa a través de un computador o dispositivo móvil. En ciertos países como Estados Unidos, Japón o Dinamarca esta modalidad ya era muy conocida antes de la pandemia, de hecho, tienen los índices más altos de aplicación (Eurofound and the International Labour Office, 2017, p.1), esto debido a la flexibilidad laboral y el equilibrio trabajo-vida personal que brinda. Sin embargo, con la llegada de la pandemia y las medidas de los gobiernos, la conexión social de la que se habla en *Social connectedness and job satisfaction in Mexican teleworkers during the pandemic: the mediating role of affective well-being*, se ha visto interrumpida en gran medida, generando en la población sentimientos de soledad y pensamientos negativos. En este estudio se concluyó que, durante el contexto del coronavirus, la relación entre la conexión social fuera del trabajo y la satisfacción laboral es positiva y significativa, a pesar de las restricciones de actividades sociales, ya que en este tiempo de crisis la familia ha jugado un rol importante en el *teleworker* (Cernas & Wai-Kwan, 2021, pp. 42-44).

Si bien esta nueva forma de trabajo tiene muchas ventajas, también ha generado cierto malestar en los colaboradores. Según el estudio “*Working at home had a positive effect on productivity during the pandemic*”, realizado por YouGov en colaboración con USA TODAY y LinkedIn en los Estados Unidos, a pesar que la productividad en el 54% (de una población de 2,001 adultos norteamericanos profesionales cuyas edades oscilan entre 18 y 74 años) de los encuestados ha aumentado, debido al ahorro de tiempos en desplazamientos, menor distracción de los compañeros y una disminución en la cantidad de reuniones, el 43% de trabajadores indica que la comunicación con sus colegas ha disminuido, el 51% siente mucha soledad y, si bien el 31% de personas indica que su carga laboral ha disminuido, hay un 26% que afirma lo contrario (Schrotenboer, 2020, pp. 1-3).

Asimismo, el *Cigna COVID-19 Global Impact Study*, realizado por Cigna en colaboración con Kantar, indica que el *home office* ha instaurado en varios mercados la cultura del “*always on*”, generando en las personas la sensación de estar trabajando más

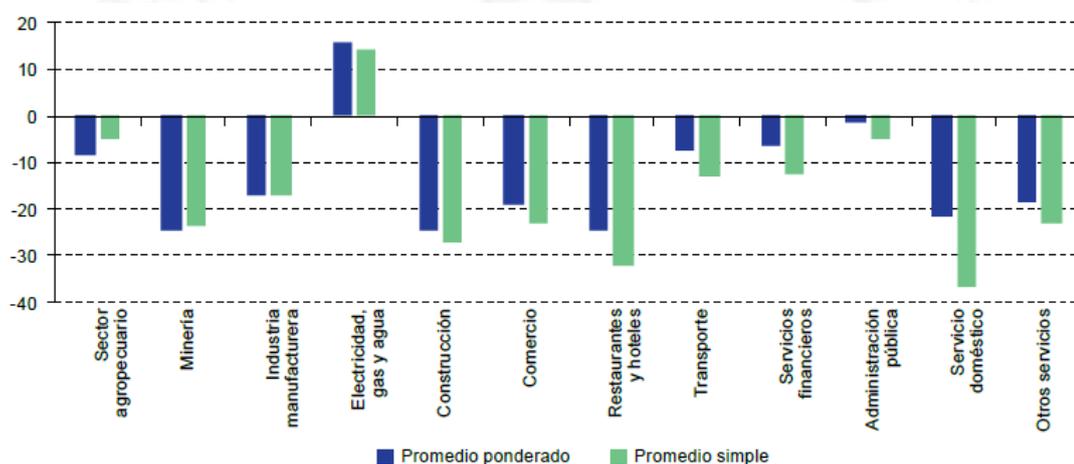
horas de lo habitual. A pesar de ello, las personas valoran más el trabajo desde casa y se sienten satisfechas con la extra flexibilidad que se le otorga para poder cumplir con otras obligaciones personales. De la misma manera, el 64% de los 10,204 encuestados afirma que trabajar en casa con el uso de tecnologías de comunicación, ha mejorado las relaciones con los colegas. Curiosamente los niveles más altos de satisfacción se han detectado en los mercados asiáticos, donde se ofrece menor flexibilidad laboral que en Europa o Norteamérica (Cigna, 2020, pp. 7-8). Este tema del trabajo flexible y digital ya se venía estudiando desde años anteriores, de hecho, el *World Economic Forum* en el año 2016, en su estudio “*The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*”, planteó algunas tendencias de cambio para el 2020, siendo la más importante “los entornos laborales cambiantes y modalidades de trabajo flexibles”, clasificada con un 44% (World Economic Forum, 2016, p. 6).

El *burnout* o agotamiento se ha hecho presente en las organizaciones y en algunos casos se han tenido colaboradores “quemados” debido a la sobrecarga de trabajo que han tenido o están teniendo en este tiempo de pandemia. Según Matthews y Rutherford (2021), el *burnout* es una respuesta del colaborador a demandas de trabajo prolongadas que involucran responsabilidades emocionales e interpersonales. Estos mismos autores comentan que toma tiempo reemplazar a los vendedores calificados que renuncian por estar insatisfechos con ciertos elementos del trabajo. Asimismo, indican que es el *burnout* el responsable de reducir la performance de la fuerza laboral y de incrementar la rotación de los vendedores (p.17).

Por otro lado, la pandemia ha traído consigo no solo una nueva perspectiva o modalidad de trabajo, sino también pérdida de empleo y paralización de varios sectores de la producción. Según Dey y Loewenstein (2020), seis de los sectores directamente expuestos en Estados Unidos, en palabras de Joseph S. Vavra, incluyen a bares y restaurantes, viajes y transportes, entretenimiento (casinos y parques de diversión), personal de servicio (dentistas, guarderías, peluquerías), minoristas sensibles (tiendas por departamento, o concesionarios de autos) y fabricación sensible (fabricación de aviones y automóviles). Producto del análisis de la información estadística, se concluyó que cerca del 20% de todos los trabajadores en Estados Unidos laboran en sectores bastante expuestos al COVID-19. Además, indican que mientras más largo sea el tiempo de inactividad los impactos directos e indirectos serán mayores (p. 2).

Similar ha sido el panorama en América Latina, en donde las actividades más afectadas en el segundo trimestre de 2020 fueron el servicio doméstico, así como el sector de restaurantes y hoteles, los cuales han sufrido cierres temporales por el turismo nacional e internacional paralizado. Asimismo, está el comercio, la construcción, la minería y “otros servicios”, con alta demanda en mano de obra. En algunos países de la región sobresale una masiva pérdida de empleo en las actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas. Por ejemplo, en Chile y Colombia, el empleo en este rubro se redujo, en el segundo trimestre de 2020, un 54,3% y un 34,2% respectivamente, en comparación con el mismo período de 2019 (Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL], 2020, pp. 9, 13).

Figura 2.1 Variación porcentual interanual del empleo



Nota. De *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. La dinámica laboral en una crisis de características inéditas: desafíos de política*, por Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2020 (https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46308/4/S2000601_es.pdf).

2.1.3 El mercado juvenil, los jóvenes talentos, *millennials* (generación Y) y *centennials* (generación Z)

El mercado laboral juvenil también se ha visto afectado. Según el INEI, al analizar el trimestre enero-febrero-marzo del 2020 y 2021, el 24.9% de jóvenes menores de 25 años dejó de ser población económicamente activa (PEA) como consecuencia de la crisis sanitaria (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021, p. 5). Incluso antes de la llegada de la pandemia el panorama de los jóvenes en el ámbito laboral no era el más esperanzador, el 20% de jóvenes de la región (América Latina y el Caribe); es decir, unos 23 millones de mujeres y hombres jóvenes, no estudiaban ni trabajaban, lo que se conoce como “ni-ni” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020, p. 3).

Según una encuesta realizada por la OIT, el año pasado a jóvenes estudiantes y trabajadores a nivel mundial, uno de cada seis jóvenes de entre 18-29 años (17.4%) había dejado de trabajar desde el inicio de la pandemia, ratio dividido en jóvenes que perdieron su trabajo (6.9%) y aquellos que seguían empleados, pero no contaban con horas trabajadas (10.5%) por algún tipo de licencia o suspensión laboral (OIT, 2020, p. 16).

Figura 2.2 Porcentaje de personas que dejaron de trabajar al inicio de la pandemia

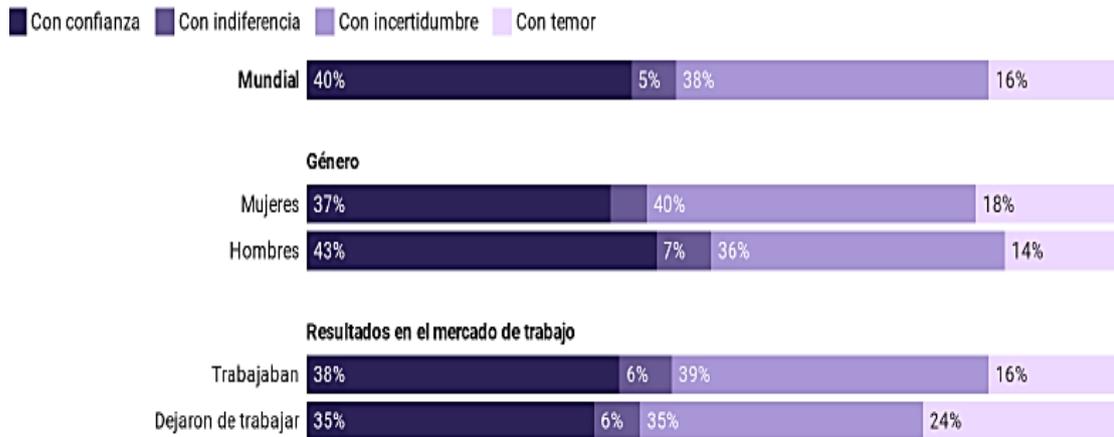


Nota: De *Los jóvenes y la COVID-19: Efectos en los empleos, la educación, los derechos y el bienestar mental*, por Organización Internacional del Trabajo, 2020 (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_753054.pdf).

En el mismo estudio, se encontró que el bienestar mental de los jóvenes de 18 a 29 años, cuya educación o trabajo se vio interrumpida desde el inicio de la pandemia, se redujo considerablemente. Los trabajadores jóvenes que habían perdido su empleo tenían casi dos veces más probabilidades (23%) de verse afectados por una probable ansiedad o depresión que quienes seguían trabajando (14%) (OIT, 2020, p.32).

De los jóvenes que habían dejado de trabajar desde el inicio de la pandemia, el 38% expresó cierta preocupación por sus futuras perspectivas laborales, mientras que el 24% indicó sentir temor (OIT, 2020, p.36).

Figura 2.3 Percepciones de los jóvenes (18-29 años) de sus futuras perspectivas profesionales



Nota: De *Los jóvenes y la COVID-19: Efectos en los empleos, la educación, los derechos y el bienestar mental*, por Organización Internacional del Trabajo, 2020 (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_753054.pdf).

Asimismo, la OIT menciona algunos efectos del COVID-19 en el contexto laboral de los jóvenes como: la interrupción de sus programas de formación, la pérdida de empleo, el descalabro de emprendimientos, la caída de sus ingresos y la perspectiva negativa para encontrar un nuevo trabajo e invita a los involucrados a buscar soluciones a corto y mediano plazo para los problemas de empleo juvenil en el eventual regreso a la “nueva normalidad” (OIT, 2020, pp. 51-53).

En base a estos ratios y encuestas, se concluyó que definitivamente la pandemia ha impactado negativamente en la empleabilidad de los jóvenes, quienes se han visto en su mayoría perjudicados debido a un ajuste de sueldo o, en el otro extremo, al desempleo. Para los afortunados que mantienen su trabajo o han logrado encontrar alguna oportunidad durante el último año, el escenario también ha cambiado, ya que ese sentimiento o angustia de perder una oportunidad está latente. Como concluyen Nemteanu, Dinu y Dabija, en su investigación acerca de la relación entre la inseguridad laboral, inestabilidad laboral y satisfacción laboral, el temor que causa en las personas la posibilidad de perder el puesto laboral es directamente proporcional a la realidad de un contexto laboral inestable, lo cual causa una menor satisfacción laboral con respecto a la supervisión y en cuanto a oportunidades de crecimiento dentro de la organización (Nemteanu et al., 2021, pp. 74-75). Tal vez, en el contexto actual, el sueldo o clima

laboral ya no son los factores prioritarios de satisfacción laboral, sino la estabilidad laboral y emocional.

Las generaciones del trabajo pertinentes para el estudio *millennials* (GY) y *centennials* (GZ) son importantes de comprender para el trabajo futuro. En primer lugar, la GY tiene más recursos, más energía y está orientada a la acción. Sigue las tendencias y es dependiente de la *social media* e información en internet. Los *millennials* son abiertos a la diversidad, tecnología, comunicación en línea, a la flexibilidad y nuevas posibilidades. Finalmente, lo que demandan es una carrera desafiante, gratificante, satisfactoria y que ofrezca un buen salario (Nur Izzah et al., 2019, pp. 420-421).

En segundo lugar, la GZ nacidos entre 1997 y el 2013, comparten algunas características con la GY y tienen nuevos patrones de conducta que los gerentes deben entender para gerenciar jóvenes e inexpertos colaboradores. La GZ es la que más se orienta a logros (desarrollo profesional y promoción en un 77% en los Estados Unidos y 63% en todo el mundo), goza de una mejor economía, son más educados, étnicos y diversamente culturales y tienen una preferencia marcada de comunicarse mediante la tecnología. En ese sentido, un 74% lo hace de forma digital mientras que el 26% es presencial. Los aspectos negativos son que tienden a sufrir de depresión y ansiedad; disponen de una gran brecha de falta de experiencia laboral; usan intensamente *smarthphones* y medios sociales; al haber crecido en una cultura de seguridad, no sienten la obligación de trabajar; tienden a culpar a los demás de sus errores y suelen ser defensivos al escuchar críticas constructivas (Schroth, 2019, pp.1, 5, 6, 9,10).

Según Rippé (2020), la GZ tiene estudiantes no preparados con un 69% y un 51% que no prestan atención o se distraen muy rápido. En las clases, ello se agrava más por la dependencia excesiva de la tecnología y falta de habilidades sociales (p. 82). Aquí, se puede ver una oportunidad para comprender y sobrellevar esta carencia de los de la GZ a fin de evitar conflictos y decadencia en la consecución de objetivos y metas, ya sea a nivel individual en el puesto, equipo de trabajo o como departamento.

Desde el punto de vista laboral, es fundamental gestionar expectativas de los trabajadores. En ese sentido, se debe explicar las responsabilidades claves del puesto, las horas de viaje o de trabajo, las condiciones laborales, aspectos positivos y negativos de laborar en la empresa, la cultura, el crecimiento y la línea de carrera. Por ejemplo, una mujer de la GZ admitió que estaba en su tercer trabajo en un mismo año porque se dio

cuenta que sus expectativas eran irreales y que tenía que esforzarse en buscar algo mejor (Schroth, 2019, pp.6-7).

Un segundo aspecto, es el contrato psicológico, el cual es una forma de gestionar expectativas para atraer y retener colaboradores Z. Como parte de los “acuerdos” sería recibir oportunidades de entrenamiento, desarrollo, promoción, retroalimentación y ser tratados con respeto. En retribución, ellos trabajarán duro, desarrollarán nuevas habilidades, seguirán las órdenes y serán corteses con el jefe, los clientes y sus compañeros de trabajo. Si este tipo de contrato se contraviene puede desencadenar baja productividad (Schroth, 2019, p.7).

En tercer lugar, los de la GZ se motivan en trabajar más en una tarea si el gerente explica por qué es importante, sobre todo para su futuro crecimiento y logros. Si a ello se le suma que sus ideas son valoradas, existe un balance de vida y trabajo y se respeta las vacaciones, los resultados serán mucho más provechosos (Schroth, 2019, p.9).

Como dato adicional, en el estudio titulado: “*Empirical investigations of the impact of Entrepreneurial Orientation and grit on sales person turnover for generation Z*”, los miembros de dicha generación que expresan niveles de orientación empresarial alto tienen menos probabilidades de ser leales a su futuro empleador. Dicho de otra forma, mientras más emprendedor un trabajador es, menos leal será. Una conclusión muy interesante de este estudio es que la relación positiva entre coraje y determinación con la lealtad indica que los gerentes deben contratar este tipo de trabajadores, ya que serán más leales a la firma (Boyer, et al., 2020, pp.146-147).

2.2 Bases Teóricas

Según Idalberto Chiavenato, en su obra “Introducción a la Teoría General de la Administración”, ésta surge como ciencia a principios del siglo XX. Es Frederick Winslow Taylor, ingeniero estadounidense (1856-1915), quien crea la administración científica y cuyo principal enfoque era trabajar con la ciencia para resolver los problemas y aumentar la eficiencia industrial. En pocas palabras, el fin que perseguía Taylor era eliminar el desperdicio y pérdidas de las industrias elevando la productividad (Chiavenato, 2014, p.41).

Unos años después, como crítica a las teorías iniciales de la administración, surge la teoría de las relaciones humanas liderada por George Elton Mayo. Las conclusiones

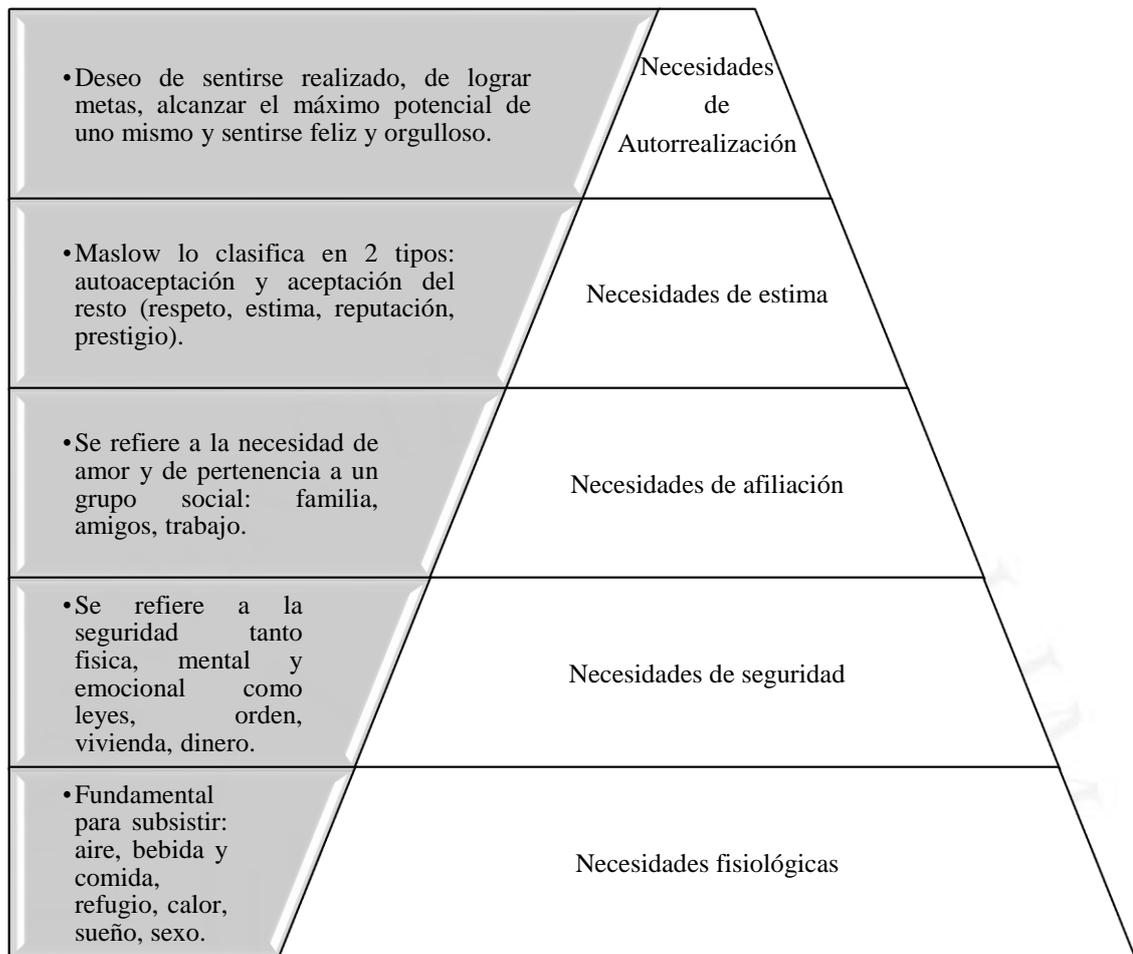
del experimento de Hawthorne entre 1927 y 1932 fueron claves en la concepción del enfoque humano en las organizaciones. El objetivo del experimento era determinar la correlación entre la productividad y la iluminación basada en los supuestos de la administración científica. Como resultado de todas las fases del experimento en la *Western Electric Company*, se concluyó que: 1) el nivel de productividad es resultado de la integración social, 2) los trabajadores actúan y reaccionan como miembros de grupos, 3) los colaboradores prefieren producir menos que poner en riesgo sus relaciones de amistad con sus pares, 4) los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa y 5) las personas participan en los grupos sociales que existen dentro de una compañía, de ahí que se mantienen en una constante interacción social (Chiavenato, 2014, p.41).

2.2.1 Teorías de la Satisfacción Laboral

1. Teoría de la jerarquía de Necesidades de Maslow (1943)

A inicios de los años 40, el psicólogo humanista Abraham Maslow desarrolló la teoría de la jerarquía de necesidades humanas, que incluye cinco escalones en forma piramidal: las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, afirmando que para que una persona cubra las necesidades de los niveles más altos primero debe satisfacer sus necesidades básicas (comida, bebida, casa, vestimenta) (Robbins, 2004, p. 156).

Figura 2.4 Fundamentos de la Pirámide de Maslow



Nota: Adaptado de *Comportamiento Organizacional* (p. 156), por Stephen P. Robbins, 2004, Pearson Educación

(<https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA161&dq=TEORIAS+DE+MASLOW&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj75q3FnJrwAhWirZUCHbCeD38Q6AEwA3oECAMQAg#v=onepage&q&f=false>).

2. Teoría bifactorial de Herzberg (1959)

A diferencia de Maslow, el psicólogo Frederick Herzberg asegura en su teoría de los dos factores (higiénicos y motivacionales) que los factores intrínsecos están vinculados con la satisfacción en el trabajo mientras que los extrínsecos, con la insatisfacción (Robbins, 2004, p. 160).

- **Factores extrínsecos o higiénicos:** Son aquellos relacionados a las condiciones de trabajo como el sueldo, clima laboral, políticas y normas, seguridad y salud ocupacional, etc.

- **Factores intrínsecos o motivacionales:** Son los que se relacionan con las necesidades de los dos últimos niveles de la jerarquía de Maslow, como el logro, reconocimiento, progreso, programas de línea de carrera, *mentoring* y *coaching* (Robbins, 2004, p. 160).

3. Las Teorías de las expectativas

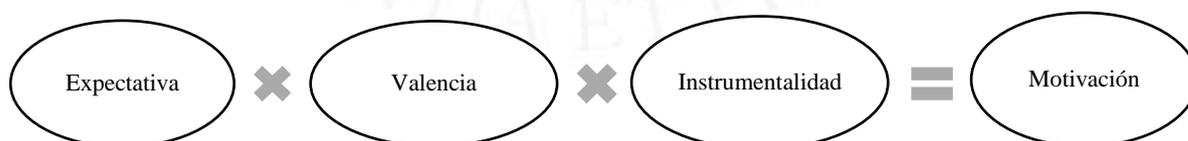
Estas teorías se plantean bajo el supuesto que las personas se motivan con las actividades y tareas que les brinden un mayor valor y un nivel de recompensas elevado. Entre las principales se encuentran:

3.1. Teoría de las expectativas de Vroom (1964)

El psicólogo canadiense Victor Vroom sostiene en su teoría que la motivación de un trabajador de una organización depende de tres (3) factores:

- **La expectativa:** probabilidad que una acción lleve al resultado deseado (satisfacción).
- **Valencia:** nivel de deseo o atracción que se espera obtener de un hecho determinado. Puede ser positiva y negativa.
- **Instrumentalidad:** Se refiere a la percepción que la persona tiene acerca del nivel de valoración que la empresa realizará por su desempeño (recompensas, beneficios) (Varela, 2006, pp. 32-33).

Figura 2.5 Factores que están en función de la motivación, según Victor Vroom

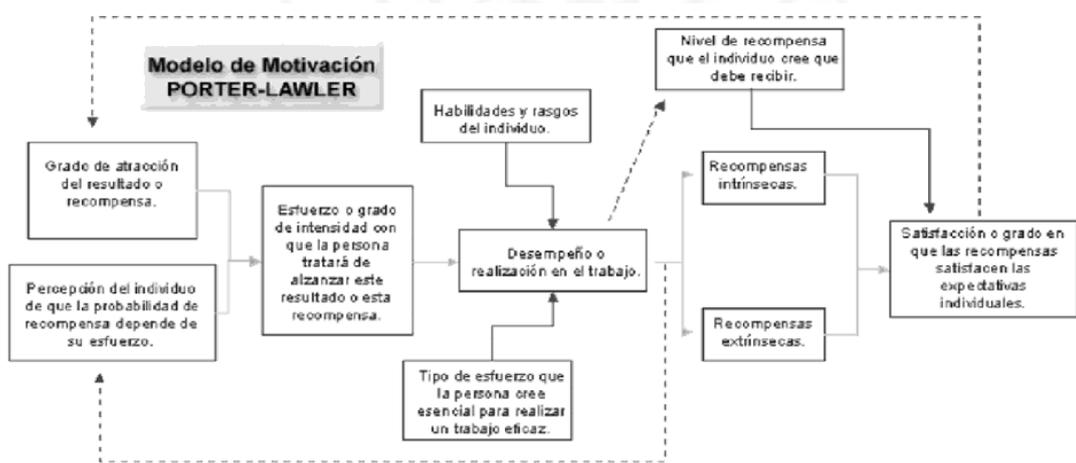


Nota: Adaptado de *Administración de la Compensación: sueldos, salarios y prestaciones* (p.34), por R. A. Varela Juárez, 2006, Pearson Educación (<https://books.google.com.pe/books?id=CWa29phFNtwC&pg=PA32&dq=teoria+de+las+expectativas+vroom&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjikPj72PvuAhVxHrkGHSE8BE4O6AEwBXoECAEQAg#v=onepage&q=teoria%20de%20las%20expectativas%20vroom&f=false>).

3.2. Teoría de Lawler y Porter (1967)

Al igual que Herzberg, estos autores plantean que la satisfacción laboral depende de factores extrínsecos e intrínsecos; sin embargo, la diferencia radica en la relación de estas recompensas con su nivel de desempeño; es decir, un trabajador se sentirá satisfecho y motivado por aquellas recompensas consideradas “justas” y así la satisfacción laboral dependerá del nivel de rendimiento y no al revés (Palomo, 2008, p.89).

Figura 2.6 Modelo de Motivación de Porter y Lawler



Nota: De *Retribución de Personal* (p. 19), por Publicaciones Vértice S.L., 2008, Vértice (<https://books.google.com.pe/books?id=WBcSyLeFqykC&pg=PA18&dq=Modelo+de+Motivaci%C3%B3n+de+Porter+y+Lawler&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKewjz98j4kZrwAhW8q5UCHSOBDCEQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q&f=false>).

3.3. Teoría de March y Simon (1958)

March y Simon, precursores de la teoría de la decisión y de la racionalidad limitada en la organización, plantean que la motivación surge de un estado de descontento, lo cual provoca en el trabajador una búsqueda de alternativas para resolver ese estado de insatisfacción. A partir de esta idea se propone: (Palomo, 2008, pp. 90-91)

- Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es la satisfacción en el trabajo.
- Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración.

- Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción (Palomo, 2008, pp. 90-91).

4. Teoría del valor y la discrepancia de Locke (1968, 1976).

Estas teorías del psicólogo estadounidense Edwin Locke proponen que la satisfacción laboral es consecuencia del ajuste entre los resultados del trabajo (metas) y los deseos del individuo. Cuanto mayor sea la discrepancia entre ambos factores, mayor será el grado de insatisfacción, por el contrario, las menores discrepancias dan lugar a una mayor satisfacción (Chiang, et al., 2010, p. 184).

5. Teoría del ajuste en el trabajo (Dawis y Lofquist, 1984)

Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente, en otras palabras, según los autores, la satisfacción no se deriva específicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del nivel en el que el contexto laboral se encuentra de las necesidades y los valores de dichos trabajadores (Chiang, et al., 2010, p. 184).

6. Teoría de eventos situacionales (Quarstein, McAfee y Glassman, 1992).

La teoría indica que la satisfacción laboral está en función tanto de las características como de los eventos situacionales. Las características situacionales se refieren a los aspectos evaluados por el trabajador al aceptar pertenecer a una organización y desempeñar funciones. Aquí, se puede mencionar el sueldo, crecimiento, condiciones de trabajo, supervisión y políticas. Mientras que por el lado de los eventos situacionales son aquellos que se presentan una vez que el trabajador ya se encuentra en el centro de labores. Dicho ello, los eventos pueden ser positivos o negativos (Escobedo & Quiñones, 2020, p.24).

7. Teoría del planteamiento dinámico según Bruggemann, Croskuth y Ulich

Según Bruggemann, Croskuth y Ulich (1975), la satisfacción depende de la correlación que exista entre el colaborador y la situación de su trabajo, así como del control y del poder que se tenga para manejar la situación. Para estos autores, el valor real, es decir el

grado en que los rasgos están presentes en la labor; y el nominal, por el cual la persona pretende obtener a raíz de su trabajo, forman parte del modelo del planteamiento dinámico (Escobedo & Quiñones, 2020, p.25).

8. Teoría del modelo interactivo (Snyder & Ickes, 1985).

El modelo propone que la satisfacción es producto de la confluencia entre las disposiciones personales y situacionales en el entorno laboral, siendo esta interacción coherente mas no consistente, y que los comportamientos son evaluados de manera individual en cada persona, por ejemplo: el nivel de satisfacción de un trabajador será mayor si realiza funciones que le motivan en un clima organizacional óptimo. Ahora bien, basta con que alguno de estos factores no sea positivo para que la satisfacción disminuya (Arévalo, 2015, pp.80-81).

2.2.2 Teoría directamente relacionada

La teoría que se escogió es la del modelo interactivo de Snyder & Ickes de 1985 complementado con lo dicho por Pujol y Dabos respecto al enfoque interaccionista que integra los enfoques situacional y disposicional cubriendo las limitaciones que cada uno de ellos tienen por separado. Además, ofreció una perspectiva más completa y útil para explicar y predecir la satisfacción laboral, al afirmar que las actitudes y el comportamiento humano son producto de la interacción del individuo con la situación. Las personas tienden a adaptar su comportamiento al contexto laboral, sin perder su individualidad (Pujol & Dabos, 2018, pp.7-8).

Otra razón por la que se escogió este enfoque integrador es porque, hoy en día, la organización ya no se preocupa solo en producir y lograr rentabilidad, sino también es consciente que las competencias y habilidades personales son necesarias para lograr el éxito, lo cual va más allá de lo tangible y medible. Además de ello, hasta el momento, la evidencia empírica de este enfoque es limitado.

2.3 Definición de términos básicos

- **Clima Organizacional:** Según Díaz y Carrasco (2018), en su estudio de “Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la

felicidad en el trabajo” definen a la variable clima organizacional como las percepciones que se comparten sobre políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales (p.4).

- **Competencias *hard*:** Las habilidades duras son aquellas competencias que pueden adquirirse mediante formación o experiencia profesional. Por ejemplo, conocimiento de idiomas, programación web, capacidad de redacción, entre otros (IONOS, 2019, sección de Productividad).
- **Competencias *soft*:** O también llamadas habilidades blandas son más complejas de evaluar y están orientadas a las habilidades sociales e interpersonales de cada persona. Así, por ejemplo, el trabajo en equipo, flexibilidad, disciplina, empatía (IONOS, 2019, sección de Productividad).
- **Enfoque disposicional:** En función de las disposiciones de los trabajadores se condicionan sus comportamientos y actitudes y, por tanto, la satisfacción laboral (Pujol & Dabos, 2018, p. 7).
- **Enfoque interaccionista:** Integra el enfoque situacional y el disposicional indicando que ambos predicen el nivel de satisfacción que tiene un colaborador (Pujol & Dabos, 2018, pp. 7-8).
- **Enfoque situacional:** Se refiere al diseño del trabajo y de qué forma impacta en las actitudes y comportamientos de los trabajadores (Pujol & Dabos, 2018, pp. 6-7).
- **Generación Y (*millennials*):** Son aquellos jóvenes nacidos entre principios de los ochentas y mediados de los noventa del siglo pasado. A pesar que crecieron en la era analógica y han sufrido crisis, han sido capaces de ser protagonistas de las ventajas que llegaron con el nuevo milenio y la digitalización. En el mundo corporativo, hablar de *millennials* es sinónimo de jóvenes “disruptivos” (Vilanova & Ortega, 2017, sección Por qué tanta atención, párr. 2).
- **Generación Z (*centennials*):** Es la primera generación que no tiene recuerdos de un período antes de los teléfonos móviles, Internet u ordenadores. Son adictos a los dispositivos inteligentes, se dejan llevar por sus emociones y creen que pueden descubrir el conocimiento y la verdad por medio de ellas (Zarra, 2019, sección Presentación).

- **Índice de rotación de personal:** Idalberto Chiavenato lo define como una de las métricas más importantes en la gestión de personas. Su fórmula es el número de trabajadores separados entre el promedio efectivo de la organización. En otras palabras, cuántas personas se están desvinculando de la empresa por renuncias, muertes, la coyuntura económica, condiciones del mercado, entre otros (Chiavenato, 2009, p. 92).
- **Motivación:** Está vinculada a “los procesos psicológicos que direccionan, dan energía y sustentan las acciones” (Hernández et al., 2018, p.93).
- **Satisfacción laboral:** Pedraza Melo (2019) señala: “La ... satisfacción laboral ... [es] un fenómeno caracterizado por las emociones y actitudes de los trabajadores que tienen relación con la consecución de metas y resultados en las organizaciones” (p. 10).
- **Teletrabajo:** Es un: “Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas” (RAE, 2020, primera definición).
- **Trabajo Remoto:** Es una “prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita” (Decreto Urgencia N° 026, 2020, p. 7).

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis de la investigación

3.1.1 Hipótesis general

La hipótesis general es “los factores condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, dimensión salarial, formación y estabilidad laboral se relacionan directamente con la satisfacción laboral de los administradores de la generación Y y Z dada la actual coyuntura”.

3.1.2 Hipótesis específicas

- “Condiciones de trabajo” presenta una correlación positiva con la satisfacción laboral en los administradores de la generación Y y Z en la actual coyuntura.
- “Relaciones interpersonales” presenta una correlación positiva con la satisfacción laboral en los administradores de la generación Y y Z en la actual coyuntura.
- “Dimensión salarial” presenta una correlación positiva con la satisfacción laboral en los administradores de la generación Y y Z en la actual coyuntura.
- “Formación” presenta una correlación positiva con la satisfacción laboral en los administradores de la generación Y y Z en la actual coyuntura.
- “Estabilidad laboral” presenta una correlación positiva con la satisfacción laboral en los administradores de la generación Y y Z en la actual coyuntura.

3.2 Variables y Operacionalización de variables

3.2.1 Variables

- Las **condiciones de trabajo** son “referentes al ambiente físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura” (Gargallo, 2008, p. 567).
- Las **relaciones interpersonales** están vinculadas a una percepción adecuada de las relaciones sociales con los jefes, compañeros, colegas y pares; es decir, tanto verticales como horizontales (Uribe, 2015, p. 60).
- La **dimensión salarial** o económica es “la percepción acerca de la justicia y equidad con que en la empresa se maneja la compensación por el trabajo y los beneficios derivados” (Uribe, 2015, p. 60).
- La **formación**, según Gargallo Ana, es otro de los determinantes de la satisfacción y motivación laboral. Se entiende como la dotación al fondo obligatorio de educación (Gargallo, 2008, p.571).
- La **estabilidad laboral** es “la seguridad de empleo y futuro” (Gargallo, 2008, p. 570).

3.2.2 Operacionalización de variables

Se recopiló una serie de variables que predicen la satisfacción laboral en cuatro investigaciones: “La Satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas” (Gargallo, 2008, pp. 567-569), “Satisfacción laboral en tiempos de pandemia: el caso de docentes universitarios del área de salud” (De los Heros, et al., 2020, pp. 3-4), “El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Laboral” (Uribe, 2015, p. 60) y “Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019” (Escobedo & Quiñones, 2020, pp. 73-74). Se pudo observar que algunas de las variables o se repetían o tenían cierta similitud, por lo que en algunos casos fueron agrupadas, hasta que el número máximo llegó a catorce. En ese sentido, las variables que quedaron son las que se indican en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 *Variables tras la agrupación*

ID	Variable
1	Dimensión salarial
2	Condiciones de trabajo
3	Relaciones interpersonales (jefes, pares, colaboradores)
4	Autonomía (participación en decisiones y control)
5	Estilo de dirección (liderazgo)
6	Promoción
7	Formación
8	Comunicación organizacional
9	Valores
10	Gestión del cambio
11	Estabilidad laboral
12	Reconocimiento (personal y/o social, utilidad y significación)
13	Demanda mental (concentración, cantidad de tareas, presión)
14	Demanda emocional

Luego, se procedió a realizar entrevistas de profundidad al 6% de la muestra para evaluar su opinión sobre la importancia de las catorce variables y elegir las seis más representativas. Para ello, se utilizó la plataforma Zoom a fin de grabar las entrevistas y evitar subjetividades a la hora de redactar las respuestas, por un tiempo aproximado de entre 15 a 30 minutos cada una.

Es preciso indicar que en el instrumento si bien se solicitó a los participantes elegir seis variables, solo se estaría optando por cinco, pues la sexta ha sido considerada como una “adicional”. El criterio tomado fue para evitar una elección muy forzada.

Tabla 3.2 *Ranking de variables obtenido de las entrevistas a profundidad*

ID	Variable	Frecuencia
1	Dimensión salarial	5
2	Condiciones de trabajo	5
3	Relaciones interpersonales	5
4	Formación	4
5	Autonomía	3
6	Promoción	3
7	Estabilidad laboral	3
8	Reconocimiento	3
9	Demanda emocional	2
10	Estilo de dirección	1
11	Comunicación organizacional	1
12	Demanda mental	1
13	Valores	0
14	Gestión del cambio	0

Se obtuvo las cuatro primeras variables de estudio sin problemas, pero, para la quinta y última variable ocurrió un empate de cuatro, por lo que se optó por aplicar una ponderación a cada una de ellas, según la jerarquía asignada por los entrevistados; es decir, 60 puntos para la variable en primer lugar, 50 puntos para el segundo lugar y así sucesivamente hasta llegar a los 10 puntos del último puesto (ver Anexo 4). De esta manera, se obtuvo el desempate y las variables definitivas son: Condiciones de trabajo, Relaciones interpersonales, Dimensión salarial, Formación y Estabilidad laboral.

Tabla 3.3 *Ponderación de variables*

ID	Variable	Frecuencia	Ponderación
1	Condiciones de trabajo	5	250
2	Relaciones interpersonales	5	230
3	Dimensión salarial	5	170
4	Formación	4	170
5	Estabilidad laboral	3	110
6	Promoción	3	80
7	Autonomía	3	60
8	Reconocimiento	3	40

3.3 Aspectos deontológicos de la investigación

Se siguió el protocolo de mantener el anonimato a las personas que participaron del estudio y se les informó cuál era el propósito de la investigación y de la encuesta. Asimismo, no se acomodaron los resultados, manteniendo así una conducta ética en el proceso de recopilación de información, procesamiento e interpretación. De esta forma, se aseguró la objetividad del estudio y resultados fidedignos.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

La investigación siguió un método inductivo, pues del análisis de cinco variables los resultados conducen a un nivel de satisfacción laboral, es decir se parte de lo particular a lo general. Además, de las experiencias e información previa de los autores se pudo construir la investigación y enfatizar sobre qué elementos se debía profundizar.

El enfoque fue mixto, pues la investigación se concentró en evaluar el nivel de percepción de una muestra sobre dimensiones en cuestión de la satisfacción laboral y ciertas características de la misma, además de haber contado con entrevistas a profundidad de una parte representativa de la muestra (cualitativo). A la vez, también fue cuantitativo, ya que la medición fue objetiva, orientado a variables e hizo uso de análisis estadístico, a través de un cuestionario de preguntas cerradas.

El tipo de investigación científica fue aplicada pues se buscó resolver un problema del mercado, industria o servicios, vinculado a la satisfacción laboral en la actual coyuntura de manera que se pueda contar un personal fidelizado y productivo. Asimismo, la investigación fue de fuente primaria, pues se hizo el análisis de variables a partir de una muestra de la población de estudio, y también fue de fuente secundaria, ya que se recurrió a otros autores académicos o corporativos para recoger datos históricos claves de la satisfacción laboral. Por otro lado, fue sincrónica, ya que la investigación abarcó un período de 11 meses. Finalmente, fue una investigación de campo, pues se recurrió a la población de administradores de universidades privadas de Lima Metropolitana, estudiantes y egresados que se encuentran trabajando. Para ello, se utilizó una encuesta autoaplicada dando como resultado un total de 98 personas válidas.

Cabe resaltar que la investigación, en cuanto a su diseño, fue no experimental, debido a que en el estudio no se ha llevado a cabo ningún experimento, ni se tomó una muestra aleatoria, todo lo contrario, ha tenido un proceso de cálculo y parámetros claramente delimitados.

En cuanto al alcance o nivel de investigación, es importante entender que el problema es conocido y se encontró en un nivel explicativo, esto quiere decir que se buscó explicar la naturaleza del problema de cómo ha cambiado el nivel de asociación de los factores de satisfacción laboral para los administradores de la generación Y y Z en la

actual coyuntura. Para ello, se describieron ciertas teorías y artículos sobre la temática, además de haber establecido las relaciones entre variables independientes y la variable dependiente permitiendo así la construcción de una solución formal a la problemática analizada (nivel predictivo).

4.2 Diseño Muestral

Según información actualizada al 2017 de la SUNEDU, la cantidad de alumnos de pregrado y egresados en el programa de ciencias administrativas y comerciales en universidades privadas de Lima Metropolitana fue de 127,221 (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, [SUNEDU], 2021, sección: Postulantes por Universidad, Programa y Sexo). Es importante mencionar que la información de los graduados, de acuerdo a esta institución, es según la fecha de emisión del diploma.

Al aplicar estos filtros, se obtuvo 31 universidades privadas que cumplen los requisitos previamente mencionados (ver Anexo 5). La elección de esta clasificación de universidades se debió por el nivel cultural y la formación de los estudiantes, además que enseñan la carrera de administración. El interés por el público objetivo en cuestión se debió a su relevancia dentro del mercado y a sus opiniones que, en algunos casos, no son escuchadas.

Para hallar la muestra, con un nivel de confianza del 95%, un Alpha de Cronbach (Z) de 1.96 y un tamaño de muestra probabilística (n) conocida, se hizo el cálculo según la siguiente fórmula, cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

El coeficiente “N” representa la población, “p, q” es la heterogeneidad, “E” es el porcentaje del error muestral aceptable y “Z” es el nivel de confianza. Se asignaron los valores correspondientes y se tuvo: $N = 127,221$, $p = 0.20$, $q = 0.80$, $E = 0.08$ y $Z = 1.96$. Se aplicó la fórmula y el numerador fue 78,197.15; mientras que el denominador, 814.83. El cociente fue $(n) = 95.968$, redondeado al entero superior, 96 personas.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó una encuesta adaptada de cuatro instrumentos validados vinculados a las dimensiones de la satisfacción laboral.

4.3.1 Encuesta de Satisfacción del personal

Esta encuesta la realizó la Universidad de Córdoba midiendo la satisfacción laboral mediante la pregunta “estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones” en una escala del 1 al 5 donde (1) corresponde a una respuesta de Nada de acuerdo o nunca y (5) a una respuesta totalmente de acuerdo o siempre. Las dimensiones que se consideraron fueron las características de la tarea, condiciones de trabajo, salario, promoción, reconocimiento, beneficios, supervisión, compañeros y empresa y dirección (Universidad de Córdoba, s.f.).

4.3.2 Cuestionario del Estudio de la satisfacción laboral en los equipos de atención primaria en un área sanitaria de Asturias

El período de estudio fue del 15 de septiembre al 31 de noviembre del 2014, no se realizó ninguna muestra, fue distribuido a todos los profesionales de atención primaria del Servicio de Salud del principado de Asturias de todas las categorías (sanitarias y no sanitarias). Fue un cuestionario de elaboración propia para las variables sociodemográficas y de Font Roja para la satisfacción laboral el cual constó de 24 ítems y exploró 9 dimensiones: satisfacción por el trabajo, tensión relacionada al trabajo, la competencia profesional, la presión, promoción, relación interpersonal con los jefes, relación con los compañeros, características extrínsecas del estatus y la monotonía laboral. La valoración de cada uno de los ítems es mediante una escala Likert con valores entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) (Rodríguez et al., 2017, pp. 373, 376).

4.3.3 Cuestionario de la tesis: “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades”

Es un cuestionario con una serie de opiniones orientadas al trabajo. Las respuestas posibles fueron totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente

desacuerdo acumulando en total 27 enunciados. Tras ello, se solicitaba al participante, de acuerdo a su percepción, ordenar por importancia, considerando (4) al más importante y (1) al menos importante: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y los beneficios económicos (Alfaro et al., 2012, pp. 69-70).

4.3.4. Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios

El cuestionario de opinión fue desarrollado por la Escuela Superior de Arte Dramática de Castilla y León, a fin de desarrollar acciones de mejora en su centro educativo. Está basado en el que elaboró la Universidad de Salamanca en el 2008 y utilizó una escala del 1 al 5, siendo (1) nada de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo. Las ocho dimensiones que se utilizó son el puesto de trabajo; dirección del área administrativa; ambiente de trabajo e interacción con los compañeros; comunicación y coordinación; condiciones ambientales, infraestructuras y recursos; formación; implicancia en la mejora y motivación y reconocimiento. Al final, se colocó una sección de comentarios y sugerencias (Escuela Superior de Arte Dramática de Castilla y León, [ESADCYL], s.f.).

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se utilizó el SPSS versión 22, a fin de obtener las frecuencias, porcentajes y cruce de variables de estudio. Además, se evidenciaron estadísticos como la media, máximo y mínimo de los enunciados de las cinco dimensiones de la satisfacción laboral. Por otro lado, para validar o rechazar las hipótesis planteadas se usó la prueba de Kruskal Wallis para determinar si al haber un cambio en alguna de las dimensiones generaba una modificación en la satisfacción laboral. Luego, se usó la prueba Chi-cuadrado a fin de indicar el nivel de asociación entre las variables. Finalmente, se calculó el coeficiente de Spearman con el cual se validó si existía correlación directa entre las variables.

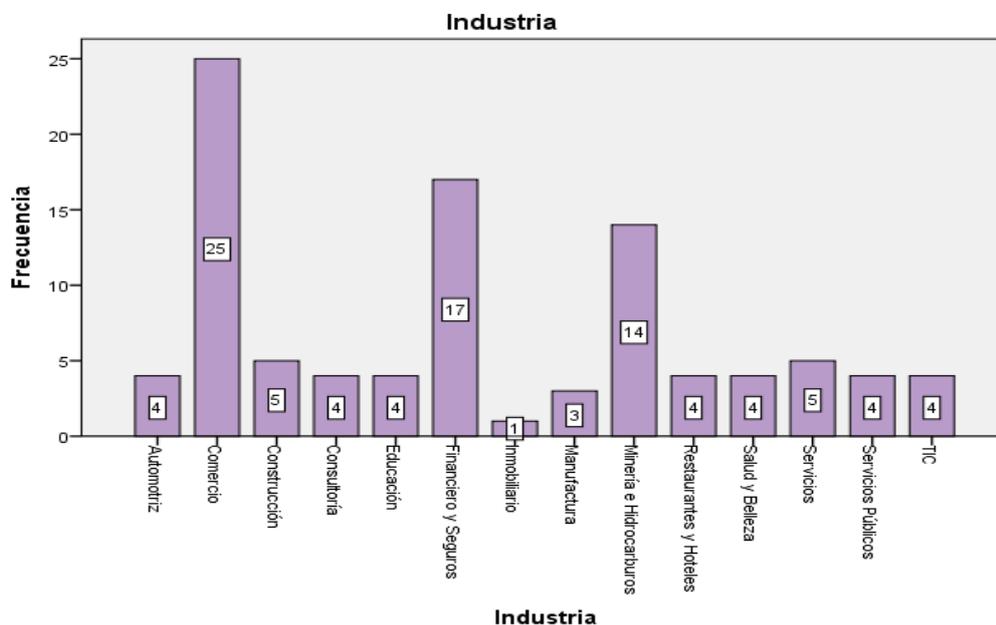
CAPÍTULO V: INFORME FINAL

5.1 Descripción del estudio estadístico

El estudio fue apoyado por 141 personas y tuvo lugar entre julio y septiembre del año 2021. Se discriminó las participaciones que no cumplían con los criterios de selección de la muestra como son la pertenencia a una universidad privada en Lima Metropolitana, ser estudiante o egresado de la carrera de administración y estar laborando. El número final de encuestados válidos fue de 98 personas, con ello se cumplió con la muestra teórica. A continuación, se presentan datos de frecuencia relevantes:

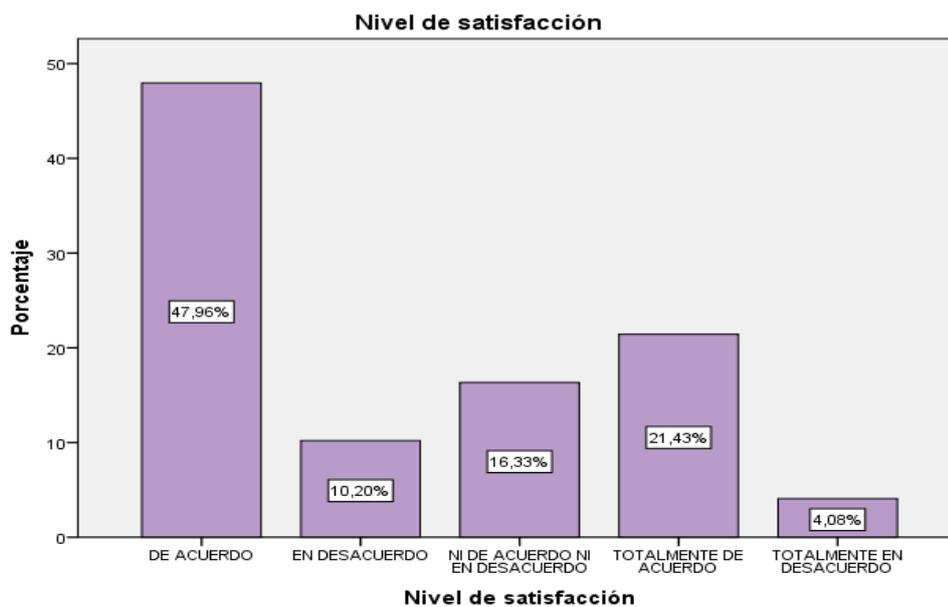
- El estudio contó con la participación de 98 personas de las cuales 58 (59.2%) son mujeres y 40 (40.8%) son hombres.
- Del total, 69 personas (70.4%) son egresados mientras que 29 (29.6%) son estudiantes.
- Se contó con tres grupos etarios. El primero fue del rango entre 18 a 21 años los cuales se identificó 3 personas (3.1%). El segundo, entre 22 a 24 años con un total de 55 personas (56.1%). Finalmente, el tercero de 25 años a más se contó con un total de 40 personas (40.8%).
- En base a lo dicho en el punto anterior, se registró un 59.2% de *centennials* y un 40.8% de *millennials*.
- La modalidad de trabajo de los encuestados fue presencial, *home office* y semi-presencial. La primera subcategoría acumuló un total de 15 personas (15.31%); la segunda, 61 personas (62.24%) y la tercera, 22 personas (22.45%).
- En el siguiente gráfico se puede observar las industrias que han participado en nuestro estudio, siendo tres las más notorias: comercio con 25.5%, financiero y seguros con 17.3% y minería e hidrocarburos con 14.3%.

Figura 5.1 Cantidad de encuestados por industria



- El nivel de satisfacción de los participantes del estudio en su trabajo actual fue que está de acuerdo en un 47.96% (47), totalmente de acuerdo con 21.43% (21) ni de acuerdo ni en desacuerdo con 16.33% (16), en desacuerdo con 10.20% (10) y totalmente en desacuerdo con 4.08% (4).

Figura 5.2 Porcentaje de Nivel de Satisfacción



Al cruzar las variables demográficas con satisfacción laboral se obtuvieron las siguientes tablas:

Tabla 5.1 *Sexo y Nivel de Satisfacción Laboral*

Sexo	Nivel de Satisfacción Laboral					Total
	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Hombre	17	6	10	7	-	40
Mujer	30	4	6	14	4	58
Total	47	10	16	21	4	98

Tabla 5.2 *Edad y Nivel de Satisfacción Laboral*

Edad	Nivel de Satisfacción Laboral					Total
	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
18 a 21	2	-	1	-	-	3
22 a 24	25	4	8	15	3	55
25 a más	20	6	7	6	1	40
Total	47	10	16	21	4	98

Tabla 5.3 *Nivel Académico y Nivel de Satisfacción Laboral*

Nivel Académico	Nivel de Satisfacción Laboral					Total
	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Egresado	38	7	8	13	3	69
Estudiantes	9	3	8	8	1	29
Total	47	10	16	21	4	98

Tabla 5.4 *Puesto Laboral y Nivel de Satisfacción Laboral*

Puesto laboral	Nivel de Satisfacción Laboral					Total
	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Analista	15	2	3	8	-	28
Asistente	10	2	3	2	-	17
Auxiliar	1	2	-	-	-	3
Practicante Pre	10	2	8	7	2	29
Practicante Pro	7	2	1	3	2	15
Trainee	4	-	1	1	-	6
Total	47	10	16	21	4	98

Tabla 5.5 Modalidad de trabajo y Nivel de Satisfacción Laboral

Modalidad de trabajo	Nivel de Satisfacción Laboral					Total
	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Presencial	5	4	3	3	-	15
Home office	32	4	9	14	2	61
Semi-presencial	10	2	4	4	2	22
Total	47	10	16	21	4	98

Tabla 5.6 Industria y Nivel de Satisfacción Laboral

Industria	Nivel de Satisfacción Laboral					Total
	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Automotriz	2	-	2	-	-	4
Comercio	11	4	5	5	-	25
Construcción	1	1	2	1	-	5
Consultoría	2	-	1	1	-	4
Educación	2	-	1	1	-	4
Financiero y Seguros	10	-	1	6	-	17
Inmobiliario	1	-	-	-	-	1
Manufactura	-	1	2	-	-	3
Minería e hidrocarburos	7	4	-	3	-	14
Restaurantes y hoteles	1	-	-	1	2	4
Salud y belleza	2	-	1	1	-	4
Servicios	4	-	-	-	1	5
Servicios públicos	2	-	-	1	1	4
TIC	2	-	1	1	-	4
Total	47	10	16	21	4	98

Ahora bien, de las tablas se debe considerar que estar satisfecho implica “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. En contrario, insatisfecho representa “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

- El 69.39% de los encuestados, entre hombres y mujeres, indicaron que se sienten satisfechos.
- Un total de 14 personas expresó que está insatisfecho y, de éstos, 8 (57.14%) correspondió a mujeres.

- El 24.49% de los hombres encuestados indicaron estar satisfechos, mientras que por el lado de las mujeres el 44.90% dijo lo mismo.
- Del total, las mujeres presentaron una mayor insatisfacción según los resultados con un 8.16%, mientras que los hombres con un 6.12%.
- En el grupo etario de 22 a 24 años, de un total de 55 personas, el 72.73% está satisfecho. Por otro lado, en el grupo etario de 25 años a más, de un total de 40, el 65% está insatisfecho.
- El 73.91% de los egresados que participó del estudio se encuentra satisfecho.
- El 27.59% de los estudiantes considera que ni se siente satisfecho ni insatisfecho. Adicionalmente, el 58.62% de este grupo sí está satisfecho.
- Del total de personas, 23.50% que son analistas indicaron que se sienten satisfechos en sus trabajos. En el caso de practicantes pre profesionales 17.35%, asistentes con 12.20%, practicantes profesionales con 10.20%, *trainees* con 5.10% y auxiliares con 1.02%.
- Con respecto a los puestos laborales insatisfechos se encuentran los practicantes pre y profesionales ambos con 4.08%.
- De los encuestados, el 46.94% que trabajan en modalidad *home office* se siente satisfecho y, a la vez en esa misma modalidad, el 6.12% se siente insatisfecho.
- A nivel de industrias, del total de encuestados, el porcentaje de satisfacción es de 16.33% tanto en Comercio como Financiero y Seguros. Por otro lado, Minería e hidrocarburos tiene 10.20% de satisfacción.
- Los encuestados que pertenecen a la industria de Comercio, así como de Minería e Hidrocarburos presentan ambos un nivel de insatisfacción de 4.08%. De manera sorprendente, en el rubro Financiero y Seguros no hay insatisfacción.

5.2 Análisis de Estadística Descriptiva

En la siguiente tabla se agruparon los resultados sobre el valor mínimo, máximo y el promedio o la media de los enunciados del cuestionario aplicado a los **98 participantes**.

Tabla 5.7 Estadísticos descriptivos

Dimensión	Enunciado	Mínimo	Máximo	Media
Condiciones de trabajo (1-5)	1. En mi empresa existe colaboración para sacar adelante las tareas.	1.0	5.0	3.918
	2. La climatización, iluminación, ruidos, ventilación entre otros, en mi centro de trabajo o en mi espacio en casa facilitan mi actividad diaria.	1.0	5.0	3.796
	3. El ambiente de trabajo me produce estrés.	1.0	5.0	3.000
	4. Las condiciones de mi centro de trabajo o de mi espacio en casa son seguras.	1.0	5.0	4.102
	5. La atmósfera de trabajo que creamos en positiva.	1.0	5.0	3.908
Relaciones interpersonales (6-8)	6. La relación con mis superiores refleja cordialidad.	1.0	5.0	4.204
	7. En el equipo de trabajo existe una comunicación fluida.	1.0	5.0	4.031
	8. Las relaciones con mis compañeros/as son muy cordiales.	2.0	5.0	4.163
Dimensión Salarial (9-12)	9. El salario es importante para mi motivación.	1.0	5.0	4.102
	10. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	1.0	5.0	3.378
	11. El sueldo que tengo es bastante aceptable.	1.0	5.0	3.235
	12. Los beneficios económicos (salario, vacaciones, beneficios sociales, bonos, etc.) son satisfactorios.	1.0	5.0	3.439
Formación (13-17)	13. Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.	1.0	5.0	3.827
	14. Mis necesidades formativas se atienden adecuadamente por el Plan de Formación.	1.0	5.0	3.653
	15. Cuando es necesario se facilita o autoriza formación externa.	1.0	5.0	3.214
	16. Cuando se implementa una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., se facilita formación específica.	1.0	5.0	3.592
	17. Los cursos del plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo.	1.0	5.0	3.561
Estabilidad Laboral (18-21)	18. Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.	1.0	5.0	3.786
	19. Tengo muchas posibilidades de promoción que favorece a mi estabilidad laboral.	1.0	5.0	3.194
	20. La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.	1.0	5.0	3.622
	21. El aporte que percibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro.	1.0	5.0	3.520

Como se puede apreciar en la tabla 5.7, lo que llama la atención a simple vista es que solo el enunciado 8: “Las relaciones con mis compañeros(as) son muy cordiales” presentó un mínimo de 2 y máximo de 5, es decir prácticamente es muy importante para los encuestados. Es importante recordar que el número 1 representa que es menos importante mientras que el 5 es el más importante. Adicionalmente, este enunciado fue también uno de los cinco con mayor media del cuestionario alcanzando un promedio de 4.163. Sólo fue superado por el enunciado 6: “La relación con mis superiores refleja cordialidad” con una media de 4.204. Al parecer la cordialidad es un aspecto indispensable para los jóvenes en la actual coyuntura. En tercer y cuarto lugar estuvieron los enunciados 4: “Las condiciones de mi centro de trabajo o de mi espacio en casa son seguras” y 9: “El salario es importante para mí motivación” ambos con un promedio de 4.102. El quinto puesto fue el enunciado 7: “En el equipo de trabajo existe una comunicación fluida” con una media de 4.031. Se observó que, de estas cinco frases, tres de ellas pertenecen a la variable relaciones interpersonales.

Tabla 5.8 Medias más altas

Enunciado	Variable	Media
La relación con mis superiores refleja cordialidad.	Relaciones interpersonales	4.204
Las relaciones con mis compañeros/as son muy cordiales.	Relaciones interpersonales	4.163
Las condiciones de mi centro de trabajo o de mi espacio en casa son seguras.	Condiciones de trabajo	4.102
El salario es importante para mi motivación.	Dimensión Salarial	4.102
En el equipo de trabajo existe una comunicación fluida.	Relaciones interpersonales	4.031

De manera opuesta, las proposiciones con menor media del cuestionario fueron la 10: “Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas”, 11: “El sueldo que tengo es bastante aceptable”, 15: “Cuando es necesario se facilita o autoriza formación externa”, 19: “Tengo muchas posibilidades de promoción que favorece a mi estabilidad” y 3: “El ambiente de trabajo me produce estrés” con 3.378, 3.235, 3.214, 3.194 y 3.000 respectivamente. En este caso, estuvieron presentes las variables condiciones de trabajo, estabilidad laboral, formación y dimensión salarial.

Se resalta que, de la tabla 5.8, dos de las cinco medias más bajas pertenecen a dimensión salarial, lo cual indica que para el público objetivo no es lo más importante a la hora de sentirse laboralmente satisfechos.

Tabla 5.9 Medias más bajas

Enunciado	Variable	Media
Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	Dimensión Salarial	3.378
El sueldo que tengo es bastante aceptable.	Dimensión Salarial	3.235
Cuando es necesario se facilita o autoriza formación externa.	Formación	3.214
Tengo muchas posibilidades de promoción que favorece a mi estabilidad.	Estabilidad laboral	3.194
El ambiente de trabajo me produce estrés.	Condiciones de trabajo	3.000

5.3 Pruebas Estadísticas

1. Prueba de Kruskal Wallis

Para el desarrollo de la prueba se agrupó por rangos del 1 al 5 y se obtuvo una relación de rango promedio y cuya variable de agrupación fue la satisfacción laboral. Se planteó la hipótesis nula H_0 : El nivel de satisfacción laboral no es diferente para cada una de las dimensiones estudiadas y la hipótesis alterna H_1 : El nivel de satisfacción laboral es diferente para cada una de las dimensiones estudiadas. Se asumió un nivel de significación del 5% y, para cada una de las dimensiones, se registró una Sig. Asintótica o p-valor de 0,000 y 0,001. Como dichos valores son menores al $\alpha = 0,05$, entonces se rechazó la hipótesis nula concluyendo que el nivel de satisfacción laboral es diferente para cada una de las dimensiones, es decir, presenta diferencia para condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, dimensión salarial, formación y estabilidad laboral.

Tabla 5.10 Prueba Kruskal Wallis

	Condiciones de trabajo	Relaciones interpersonales	Dimensión salarial	Formación	Estabilidad Laboral
Chi-Cuadrado	19,462	32,149	21,042	25,334	31,702
gl	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	,001	,000	,000	,000	,000

a. Prueba de Kruskal Wallis
b. Variable de agrupación: SL

2. Prueba Chi-cuadrado

Se llevó a tabla cruzada la variable satisfacción laboral con las cinco dimensiones de estudio. El SPSS arrojó los datos que se muestran en la tabla 5.11. El procedimiento estadístico fue establecer primero la hipótesis nula H_0 : la variable condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, dimensión salarial, formación y estabilidad laboral son independientes de la satisfacción laboral, es decir no están asociadas. Mientras que la hipótesis alterna afirmaba que H_1 : las dimensiones y la satisfacción laboral son dependientes. Con un nivel de significación del 5%, es decir $\alpha = 0,05$ y los p-valores menores a dicho α , se rechazó las hipótesis nulas concluyendo que todas las dimensiones, en efecto, sí están asociadas.

Tabla 5.11 Prueba Chi-Cuadrado

	Condiciones de trabajo	Relaciones interpersonales	Dimensión salarial	Formación	Estabilidad laboral
Chi-cuadrado de Pearson	30,823	46,109	36,198	44,071	58,887
gl	12	12	16	16	16
Sig. Asintótica (2 caras)	,002	,000	,003	,000	,000
Razón de verosimilitud	25,994	47,017	35,024	40,065	59,544
gl	12	12	16	16	16
Sig. Asintótica (2 caras)	,011	,000	0,004	,001	,000
N de casos válidos	98	98	98	98	98
Observación	14 casillas (70%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .16	13 casillas (65%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .04	19 casillas (76%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .04	18 casillas (72%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .08	19 casillas (76%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .12

Con la validación estadística de las variables que, en efecto están asociadas, se procedió a calcular el coeficiente de Spearman y ver si, a su vez, tenían correlación directa o positiva.

3. Coeficiente de Spearman

Para la prueba en cuestión, se usó como hipótesis nula H_0 : No existe correlación directa entre condiciones de trabajo y satisfacción laboral, entre relaciones interpersonales y satisfacción laboral y así para las demás dimensiones. En tanto que la hipótesis alterna indicaba H_1 : Existe correlación directa entre las variables. Asumiendo un nivel de significación del 5% y que luego del cálculo los p-valor fueron menores a dicho α , se procedió a rechazar la hipótesis nula y se concluyó que sí existe correlación positiva entre las cinco variables y la satisfacción laboral. La siguiente tabla resume el cálculo del coeficiente de Spearman y los p-valor de cada una de las dimensiones.

Tabla 5.12 *Coeficiente de Spearman*

	Condiciones de trabajo	Relaciones interpersonales	Dimensión salarial	Formación	Estabilidad Laboral
Rho de Spearman	,401	,574	,386	,465	,538
Sig (unilateral)	,000	,000	,000	,000	0,000
N	98	98	98	98	98
Observación	La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola)	La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola)	La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola)	La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola)	La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola)

En consecuencia, el orden de los coeficientes fue 1) Relaciones Interpersonales (57.4%), 2) Estabilidad Laboral (53.8%), 3) Formación (46.5%), 4) Condiciones de Trabajo (40.1%) y 5) Dimensión Salarial (38.6%).

5.4 Aceptación o Rechazo de Hipótesis

Con el análisis estadístico completo, se procedió a responder las hipótesis de estudio. En primer lugar, se afirma que los factores condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, dimensión salarial, formación y estabilidad laboral se relacionan directamente con la satisfacción laboral de los administradores de la generación Y Z dada la actual coyuntura.

En segundo lugar, se pudo afirmar también que cada una de las cinco dimensiones estudiadas tiene correlación positiva con la satisfacción laboral en opinión del público objetivo, en el contexto actual, pues sus coeficientes se aproximan a uno. Y en ese sentido, son dos variables que tienen los coeficientes de Spearman más altos a saber: Relaciones Interpersonales y Estabilidad Laboral, con un 57.4% y 53.8% respectivamente.

5.5 Propuesta de Solución

En base a los resultados obtenidos en el estudio y considerando el orden de prelación de las dimensiones de satisfacción laboral en el acápite anterior, las empresas deberían considerar en sus estrategias y políticas de atracción y retención:

- **Relaciones Interpersonales:** Elaborar programas de integración, con sus respectivas sesiones, entre compañeros y jefes, a fin de fortalecer la confianza, las buenas relaciones y revalorar el tiempo y contacto directo que fueron afectados durante el confinamiento. En ese sentido, debe primar una comunicación efectiva, transparente y asertiva. En caso se trabaje en formato híbrido, el día que sea presencial, realizar las sesiones del programa. Por último, si se sigue un enfoque de trabajo remoto, las reuniones de integración serían asincrónicas con cámaras prendidas. Se debe acompañar el programa con un *feedback* 360° constante, *coaching*, *mentoring* o entrevistas personalizadas.
- **Estabilidad Laboral:** Ofrecer contratos con plazos mayores, estar abiertos a las renovaciones, proporcionar garantías de promoción, aprendizaje y desarrollo mediante ascensos por meritocracia, línea de carrera y rotación de puestos.
- **Formación, Condiciones de trabajo, Dimensión Salarial:** Si bien la prioridad son las dos dimensiones anteriores, se debe mantener un salario competitivo, un ambiente de colaboración, de positivismo, ético, un lugar de trabajo que facilite las labores, que busque reducir el estrés y el *burnout*, por ejemplo mediante el *mindfulness*, y una capacitación constante aplicando el método 70:20:10.

Finalmente, cabe resaltar que la solución se desarrollará con el supuesto que exista estabilidad económica y política, ya que todas las estrategias requieren de un presupuesto, que permita cumplir el objetivo de incrementar la satisfacción laboral. Una vez evaluado el programa y logrado el cambio actitudinal, se procederá a incorporarlo a la página web de la empresa, a través de testimonios, donde se evidencie una marca empleadora fuerte que se preocupa por su fuerza laboral.



CONCLUSIONES

- En el presente estudio, se valida que la significancia de las dimensiones de satisfacción laboral ha cambiado en la presente coyuntura de acuerdo a los administradores de la generación Y Z.
- Se determinó que las Relaciones Interpersonales, Estabilidad Laboral, Formación, Condiciones de Trabajo y Dimensión Salarial están asociadas, de acuerdo a los resultados de la prueba Chi Cuadrado.
- Las dimensiones mencionadas en el punto anterior, se relacionan directamente con la satisfacción laboral, aceptando la hipótesis general, y las específicas al tener una correlación positiva, según el coeficiente de Spearman.
- Es de resaltar que una alta correlación es de 0.7 y como ninguna de las variables de estudio alcanzó dicho máximo no se tiene evidencia estadística suficiente para afirmar que alguna de ellas tiene alta correlación. En ese sentido, lo que sí se pudo hacer fue un ranking de dimensiones.
- Según el coeficiente de Spearman, “Relaciones Interpersonales” tuvo el más alto coeficiente, con un 57.4%. En segundo lugar, fue “Estabilidad Laboral” con 53.8%. En tercer lugar, “Formación” con 46.5%, le sigue “Condiciones de Trabajo” con 40.1% y finalmente, “Dimensión Salarial” con 38.6%.
- En la entrevista a profundidad, la dimensión más importante fue Condiciones de Trabajo. Por otro lado, al hacer un ranking ponderado en Excel, se obtuvo que la variable que más destacó también era dicha variable. Sin embargo, al procesar la data en el SPSS, la que se posicionó en el primer lugar fue Relaciones Interpersonales.
- En el cuestionario de satisfacción laboral adaptado a la realidad del estudio, participaron un 40.82% de *millennials* y un 59.18% de *centennials*, de los cuales fue el primer grupo quien estuvo más satisfecho.
- Existen otros factores que, en efecto, generan incluso más satisfacción que el mismo dinero, como las relaciones interpersonales y la estabilidad laboral.

- Las tres medias de los enunciados del cuestionario de satisfacción laboral más altas corresponden a relaciones interpersonales, lo que se confirmó con el análisis estadístico.
- Los dos promedios más bajos del cuestionario de satisfacción laboral pertenecen a la dimensión salarial, lo que llevaría a suponer que para nuestro público objetivo dicha variable no es tan importante, a pesar de la actual coyuntura.
- En base al análisis descriptivo, el perfil del joven laboralmente satisfecho es mujer *centennial*, egresada, analista, con modalidad de trabajo *home office* o trabajo remoto y perteneciente al sector Financiero y Seguros o Comercio.
- En base al análisis descriptivo, el perfil del participante insatisfecho es hombre *millennial* o *centennial*, egresado, por finalizar prácticas preprofesionales o como practicante profesional, con modalidad de trabajo *home office* o trabajo remoto y perteneciente al sector Comercio o Minería e hidrocarburos.
- En los estudios referidos al COVID-19 presentados se observó situaciones positivas como extra flexibilidad, estabilidad laboral y emocional, cordialidad, productividad, pero también negativas, por ejemplo, una desconexión social, *burnout*, carga laboral, *always on* y baja comunicación. Sin embargo, lo que es más grave es la pérdida de empleo y paralización de sectores económicos.
- El empleo juvenil fue impactado negativamente por la pandemia al haber hecho que algunos pierdan sus trabajos y otros estén en licencia o suspensión perfecta. En ese sentido, la salud mental también se vio afectada.
- Con los resultados hallados, se ha propuesto que se realicen programas de integración entre colegas y jefes a fin de construir un lazo más fuerte de confianza, cordialidad, respeto y comunicación.

RECOMENDACIONES

- Aunque de la muestra estudiada la mayoría de los profesionales se encuentran satisfechos (69.39%) en sus centros laborales, existe otro porcentaje, no menor, de jóvenes insatisfechos y que representan un punto crítico que los empleadores tienen que seguir reforzando en sus estrategias, sobre todo en estos tiempos de crisis en el que el emprendimiento se ha vuelto una opción para los jóvenes insatisfechos con ganas de crecer.
- Se recomienda ampliar la muestra para que los resultados tengan evidencia estadística contundente para validar o modificar las dimensiones de satisfacción laboral que ha concluido el presente estudio.
- Continuar el estudio de la satisfacción laboral con las mismas dimensiones u otras, pero que estén actualizadas. En consecuencia, es importante profundizarlo y contar con estrategias de atracción y retención vigentes.
- Se debe formar a los futuros líderes de las compañías con las competencias necesarias no desde la universidad sino desde la misma escuela complementándose con las enseñanzas desde casa.
- Una empresa que valora a sus colaboradores, los respeta, se comunica, lidera y motiva, genera satisfacción laboral. Todo ello reduciría el índice de rotación de personal y la tasa de ausentismo.
- Se debe alinear las estrategias de Recursos Humanos, tomando en cuenta las conclusiones del presente estudio, con las de negocio.
- Para cada modalidad de trabajo, el programa propuesto puede adecuarse y complementarse con *feedback 360°* constante, *coaching*, *mentoring* o entrevistas personalizadas. Además, no se debe perder de vista, ofrecer estabilidad laboral con renovaciones, garantías, aprendizaje y meritocracia.
- El área estratégica de Gestión de Personas debe realizar capacitación constante en el saber, saber hacer, y saber ser críticos, evitar el estrés y el *burnout*, así como ofrecer un paquete salarial competitivo que cumpla con los principios de equidad interna y externa.
- Se recomienda adaptar la solución presentada a la realidad y los recursos de cada empresa, así como del número de colaboradores.

- Una correcta aplicación del programa propuesto favorecería al *employer branding*. Asimismo, la empresa podría considerar participar y obtener la nominación de GPTW tomando en cuenta las dimensiones vigentes de la satisfacción laboral.
- Es recomendable evaluar el impacto del programa propuesto en un período no mayor a dos meses, ya que no se puede mejorar aquello que no se mide, y no se puede medir aquello que no se describe.
- Las formas de trabajo deben estar acompañadas de la mejora continua y orientarse a la calidad total (ISO 9001), pero sobre todo con ética.
- Se recomienda manejar el área de Recursos Humanos, Capital Humano, Gestión de Personas u otra denominación, como un socio estratégico, tal cual como lo refiere Dave Ulrich; es decir, se debe incorporar la competencia de visión estratégica en el desarrollo de equipos de trabajo. De esta forma, se puede cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos.
- La llegada de la pandemia y el impacto que ha tenido en el ámbito laboral ha hecho que las empresas tomen mayor consideración e importancia a la gestión del cambio. Si la fuerza laboral no está preparada, tanto en aptitudes como actitudes, ante una situación adversa no va a saber cómo responder o actuar, así por ejemplo con el uso de las tecnologías. En ese sentido, tomando como referencia el modelo de Lewin, hay que considerar primero la comunicación y sensibilización del cambio en cuestión (descongelación); segundo, acompañar en el aprendizaje del cambio y la experimentación (cambio) y; tercero, aprender de los errores en las etapas previas para fijar los conocimientos aprendidos (congelación).

REFERENCIAS

- Alfaro Salazar , R., Leyton Girón, S., Meza Solano , A., & Sáenz Torres , I. (2012). *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Recuperado el 01 de Abril de 2021, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarez Risco, A. (2020). *Universidad de Lima*. Recuperado el 16 de Marzo de 2021, de Matriz de consistencia y matriz de operacionalización de variables: <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10824/Nota%20Acad%C3%A9mica%2010C%20-%20Matrices.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- American Economic Association. (2021). *JEL Classification System / EconLit Subject Descriptors*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2021, de <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel#M>
- Arévalo Reyes, R. (2015). *Factores asociados a la satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas secundarias particulares del distrito de Castilla - Piura*. Universidad de Piura. Piura: Repositorio Institucional PIRHUA. Recuperado el 24 de Febrero de 2021, de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3187/MAE_EDUC_138.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Boyer , S., Fleming, D. E., Rodriguez, M., & Cohen, S. R. (2020). Empirical Investigations of the Impact of Entrepreneurial Orientation and Grit on Salesperson Turnover for Generation Z. *Journal of Managerial Issues*, XXXII(2), 144-161. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=d7ac99a1-ec68-48c2-a7de-48fe05c934c1%40sessionmgr4008>
- CEPAL - Organización Internacional del Trabajo. (Noviembre de 2020). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe - La dinámica laboral en una crisis de características inéditas: desafíos de política. (23). Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46308/4/S2000601_es.pdf
- Cernas Ortiz, D. A., & Wai-Kwan, L. (2021). Social connectedness and job satisfaction in Mexican teleworkers during the pandemic: the mediating role of affective well-being. *Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 37(158), 37-48. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4322>
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA184&dq=teoria

+de+locke+satisfaccion+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjl1sqS8vvuAhWoGbkGHdkdBpIQ6AEwAXoECAUQA#v=onepage&q=teoria%20de%20locke%20satisfaccion%20laboral&f=false

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). México: McGraw Hill Education.
- Cigna. (Abril de 2020). *Cigna COVID-19 Global Impact Study*. Obtenido de <https://www.cignaglobal.com/static/docs/pdf/global-version-cigna-covid-19-global-impact-study-report.pdf>
- De Los Heros Rondén, M., Murillo López, S., & Solana Villanueva, N. (26 de Noviembre de 2020). Job satisfaction in times of pandemic: the case of university. *Revista de Economía del Caribe*(26), 21. Recuperado el 04 de Marzo de 2021, de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/318/3181675005/index.html>
- Dey, M., & Loewenstein, M. (Abril de 2020). How many workers are employed in sectors directly affected by COVID-19 shutdowns, where do they work, and how much do they earn? *Monthly Labor Review - US Bureau of Labor Statistics*, 19. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=5197e36b-ebcb-4463-8147-bd609de1c991%40sessionmgr101>
- Díaz Pincheira, F., & Carrasco Garcés, M. (01 de Octubre de 2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14. doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1142
- El Peruano. (15 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566447/DU026-20201864948-1.pdf>
- Escobedo García, C. L., & Quiñones Florin, M. M. (2020). *Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao*. Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima. Recuperado el 23 de Febrero de 2021, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16601>
- Escobedo Portillo, M., Hernández Gomez, J., & Rico Pérez, L. (2016). Predictores de la satisfacción laboral en la industria automotriz de Ciudad Juárez, México. *Lasallista de Investigación*, 13(2), 88-97. doi:10.22507/rli.v13n2a8
- Escuela Superior de Arte Dramático de Castilla y León. (s.f.). *Cuestionario de Satisfacción Laboral del personal de administración y servicios*. Recuperado el 01 de Abril de 2021

- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2806/372726
- Gargallo Castel, A. F. (2008). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. ResearchGate. Recuperado el 04 de Marzo de 2021, de <https://www.researchgate.net/publication/28236576>
- Great Place to Work. (2019). *Mejores organizaciones para millennials*. Reporte, Perú. Recuperado el 25 de Marzo de 2021, de <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/publications/reports/Reporte-Millennials-2019.pdf>
- Hernández Vaquero , L., Martín Fernández , C., Lorite Ruiz, G., & Granados Bautista, P. (01 de Enero de 2018). Rendimiento, motivación y satisfacción académica, ¿una relación de tres? *Revista Electrónica de Investigación y Docencia Creativa*, 7(9), 92-97. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=78d32e0f-97b2-4ea6-97ed-b5672bcc68a2%40pdc-v-sessmgr02>
- INEI. (2021). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Informe Técnico, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima. Recuperado el 17 de Abril de 2021, de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-mercado-laboral-ene-feb-mar2021.pdf>
- IONOS. (02 de Julio de 2019). *Hard skills: las habilidades “duras” en detalle*. Recuperado el Noviembre de 2021, de <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/hard-skills/>
- Madero Gómez, S., & Olivas Luján, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59. doi:10.1016/j.estger.2015.12.001
- Matthews, L., & Rutherford, B. (2021). The impact of skill discretion and work demands on salesperson job satisfaction: the mediating influence of the burnout facets. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(1), 17-27. doi:<https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1815542>
- Montoya Cáceres, P., Bello Escamilla , N., Bermúdez Jara , N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval , M., & Padilla Pérez , A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7-13. doi:10.4067/S0718-24492017000100007
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V., & Dabija, D.-C. (2021). Job Insecurity, Job Instability, and Job Satisfaction in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 65-82. doi:<https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.04>
- Nur 'Izzah, M. N., Lawrence, A., & Rani Ann, B. (2019). The influence of Internet of Things on Employee's Engagement among Generation Y at the Workplace: An Empirical study. *Global Business and Management Research*, 11(1), 419-427.

Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=03cfd4cb-ba21-4430-a56c-d9ff212c2f83%40sessionmgr4008>

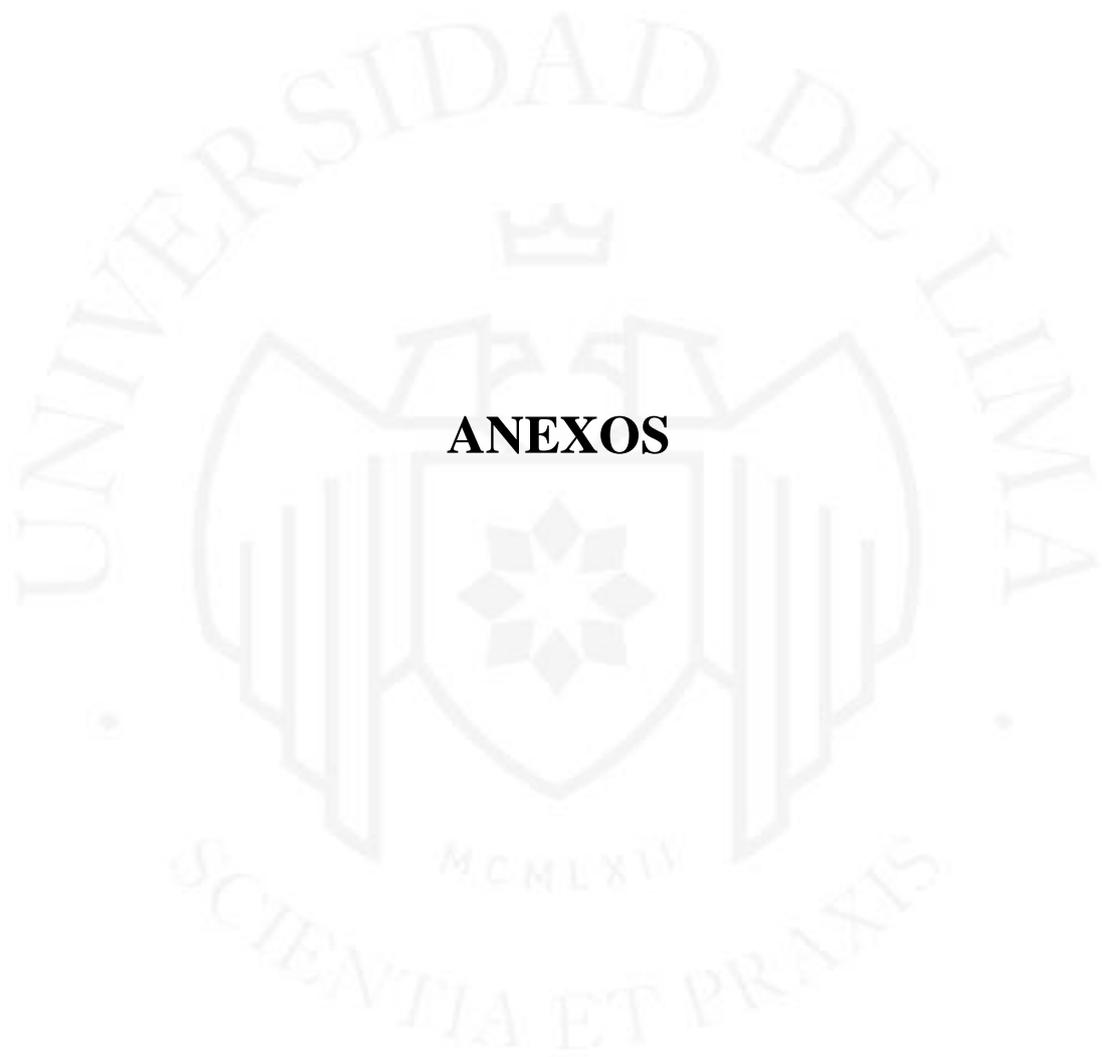
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *Los jóvenes y la COVID-19: Efectos en los empleos, la educación, los derechos y el bienestar mental*. Recuperado el 26 de Febrero de 2021, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_753054.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Empleo juvenil en tiempos de la COVID-19: el riesgo de una "generación del confinamiento"*. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/-ro-lima/documents/briefingnote/wcms_753103.pdf
- Palomo Vadillo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Quinta ed.). Madrid: ESIC. Recuperado el 25 de Febreo de 2021, de <https://books.google.com.pe/books?id=vFjZv21aFygC&pg=PA87&dq=teoria+de+las+expectativas+vroom&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjikPj72PvuAhVxHrkGHSE8BE4Q6AEwA3oECA YQAg#v=onepage&q=teoria%20de%20las%20expectativas%20vroom&f=false>
- Pecino Medina, V., Mañas Rodriguez, M., Días Fuñez, P., López Puga, J., & Llopis Marín, J. (Mayo de 2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 31(2), 658-666. doi:10.6018/analesps.31.2.171721
- Pedraza Melo, N. A. (18 de Enero de 2019). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Retribución de Personal* (Tercera ed.). España: Editorial Vértice. Recuperado el 10 de Mayo de 2021, de <https://books.google.com.pe/books?id=WbCSyLeFqykC&pg=PA18&dq=Modelo+de+Motivaci%C3%B3n+de+Porter+y+Lawler&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjz98j4kZrwAhW8q5UCHSObDCEQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q&f=false>
- Pujol Cols, J., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Real Academia Española. (2020). *Definición de teletrabajo*. Obtenido de <https://dle.rae.es/teletrabajo>
- Rippé, C. B. (2020). Engaging Generation Z and helping hurricane victims with a Marketing Project. *Marketing Education Review*, 30(2), 82-88. doi:<https://doi.org/10.1080/10528008.2019.1646141>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). Pearson Educación. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA161&dq=TEORIAS+DE+MASLOW&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj75q3FnJrwAhWirZUCHbCeD38Q6AEwA3oECAMQAg#v=onepage&q&f=false>

- Rodríguez Alonso, A., Gómez Fernández, P., & de Dios del Valle, R. (Julio de 2017). Estudio de la satisfacción laboral en los equipos de atención primaria en un área sanitaria de Asturias. *Enfermería Global*(47), 369-383. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.16.3.256641>
- Sánchez Trujillo, M., & García Vargas, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 161-166. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=817dce0f-cdbf-444a-b64e-21e40b3e3787%40sessionmgr4007>
- Schrotenboer, B. (04 de Mayo de 2020). *Working at home had a positive effect on productivity during the pandemic, survey says*. Obtenido de http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/2397449489?accountid=45277
- Schroth, H. (Mayo de 2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace. *California Management Review*, 61(3), 5-18. doi:10.1177/0008125619841006
- SUNEDU. (2021). Recuperado el 01 de Febrero de 2021, de <https://sibe.sunedu.gob.pe/estadisticasprogestudios>
- Universidad de Córdoba. (s.f.). *Encuesta de satisfacción del personal*. Obtenido de <https://www.uco.es/organizacion/calidad/encuestas/pdf/ENCUESTAPAS.pdf>
- Uribe Muentes, D. (2015). El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Laboral. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(1), 57-65. doi:10.21772/ripo.v34n1a04
- Varela Juárez, R. A. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de <https://books.google.com.pe/books?id=CWw29phFNtwC&pg=PA32&dq=teoria+de+las+expectativas+vroom&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjikPj72PvuAhVxHrkGHSE8BE4Q6AEwBXoECAEQAg#v=onepage&q=teoria%20de%20las%20expectativas%20vroom&f=false>
- Vilanova, N., & Ortega, I. (2017). *Generación Z - Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials* (Primera ed.). Plataforma Editorial. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de https://books.google.com.pe/books?id=teukDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=generacion+z&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjCrfPM84bvAhV_FbkGHXcLCH4Q6AEwBXoECAUQAg#v=onepage&q&f=false

- Viseu, J., de Jesus, S., Rus, C., & Canavarro, J. (2016). Teacher motivation, work satisfaction, and positive psychological capital: A literature review. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*(39), 439-461. doi:10.14204/ejrep.39.15102
- World Economic Forum. (Enero de 2016). *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Global Challenge Insight Report, Geneva. Recuperado el 2020, de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- Zarra, E. (2019). *Generación Z - La generación con derechos: cómo educar para llegar a sus mentes y corazones*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de https://books.google.com.pe/books?id=uiy6DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=generacion+z&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjCrfPM84bvAhV_FbkGHXcLCH4Q6AEwAXoECAYQAg#v=onepage&q&f=false





ANEXOS

ANEXO 1: Entrevistas de Profundidad

Número ID: EP001

Fecha: 17 / 03 / 2021

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Tesis: Factores que causan satisfacción laboral en los jóvenes talentos de la carrera de administración en el contexto actual del COVID-19 en Lima Metropolitana.

Sexo: M – F Edad: 23 años
Universidad: PUCP
Carrera: Gestión y Alta Dirección con mención empresarial
Situación Laboral Actual: Practicante profesional
Empresa: Latam Cargo

Estimado participante reciba un cordial saludo. Agradecerle por su tiempo y por las respuestas que nos va a proveer, ya que serán de mucha utilidad para el proyecto de investigación que estamos realizando vinculado a la satisfacción laboral de los jóvenes talentos en la actual coyuntura.

El objetivo de esta entrevista es validar qué variables, como factores de satisfacción laboral, son relevantes para nuestro público objetivo. Para ello, se dividirá el proceso en dos partes: un primer espacio es respecto a su opinión personal y el segundo, a la evaluación en sí.

Por último, aclarar que la información será grabada para evitar subjetividades a la hora de la redacción formal y se manejará con total transparencia.

Nuevamente, muchas gracias.

PARTE I: INFORMACIÓN PERSONAL

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo siente que ha afectado la pandemia en el ámbito laboral peruano? ¿A usted le afectó mucho?	En general ha sido una situación inesperada, a algunos les ha afectado más que otros. Como independiente, no me ha afectado, he mantenido mi trabajo.
2. ¿Qué entiende usted por satisfacción laboral?	Sentirse bien en el trabajo, tanto en los beneficios internos como externos, como la remuneración, ambiente laboral.
3. ¿Qué aspectos considera usted más importantes para sentirse laboralmente satisfecho?	Remuneración Ambiente dentro de la oficina y relación con el jefe Oportunidades de crecimiento

PARTE II: EVALUACIÓN DE VARIABLES

Para esta sección, nos gustaría conocer su prioridad en cuanto a los factores de **satisfacción laboral** en su experiencia de trabajo actual.

Le presentaremos 14 variables de satisfacción laboral, junto con una breve descripción. Le pedimos por favor escoja las **6 más relevantes** siendo “1” la **más importante** y “6” **menos importante**.

Variable	Descripción
Dimensión salarial	Beneficios económicos
Condiciones de trabajo	Ambiente, demanda física, clima
Relaciones interpersonales	Con jefes, pares y colaboradores
Autonomía	Participación en decisiones y control
Estilo de dirección	Estilo de liderazgo
Promoción	Horizontal, vertical (crecimiento)
Formación	Nuevos aprendizajes
Comunicación organizacional	Canales de comunicación efectivos
Valores	Valores empresariales acordes a la realidad
Gestión del cambio	Investigación y desarrollo, creatividad al resolver problemas que implique un cambio
Estabilidad laboral	Seguridad del empleo futuro
Reconocimiento	Ya sea personal como social, te valoran por lo que haces
Demanda mental	Percepción de un alto nivel de concentración, muchas tareas y de presión
Demanda emocional	Manejo de la inteligencia emocional en situaciones adversas

RESPUESTA DEL PARTICIPANTE:

Nº Orden	Variable	Opinión (breve)
1	Dimensión salarial	En las experiencias previas en prácticas pre no era tan importante, pero ahora que uno tiene más responsabilidades que asumir, lo es más.
2	Relaciones interpersonales	A pesar de tener un buen sueldo, si no hay una buena relación con el jefe o con las personas, me desanimaría a seguir en esa empresa.
3	Formación	Nuevos retos, línea de aprendizaje en aumento.
4	Estabilidad laboral	Me motivaría a quedarme en una empresa que desde un comienzo me diga que puedo crecer.
5	Reconocimiento	Es una forma de motivación, la empresa reconoce cada logro de los colaboradores.
6	Autonomía	Me gusta tomar decisiones y que mi jefe me dé la confianza para hacerlo, me da la oportunidad de preguntar cualquier duda.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Tesis: **Factores que causan satisfacción laboral en los jóvenes talentos de la carrera de administración en el contexto actual del COVID-19 en Lima Metropolitana.**

Sexo: M – **F** Edad: 24 años

Universidad: de Piura (Sede Lima)

Carrera: Administración de Empresas

Situación Laboral Actual: Contratado

Empresa: Interbank

Estimado participante reciba un cordial saludo. Agradecerle por su tiempo y por las respuestas que nos va a proveer, ya que serán de mucha utilidad para el proyecto de investigación que estamos realizando vinculado a la satisfacción laboral de los jóvenes talentos en la actual coyuntura.

El objetivo de esta entrevista es validar qué variables, como factores de satisfacción laboral, son relevantes para nuestro público objetivo. Para ello, se dividirá el proceso en dos partes: un primer espacio es respecto a su opinión personal y el segundo, a la evaluación en sí.

Por último, aclarar que la información será grabada para evitar subjetividades a la hora de la redacción formal y se manejará con total transparencia.

Nuevamente, muchas gracias.

PARTE I: INFORMACIÓN PERSONAL

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo siente que ha afectado la pandemia en el ámbito laboral peruano? ¿A usted le afectó mucho?	En general, afortunada de conservar mi trabajo, si conozco personas que trabajaban que han perdido sus trabajos. Creo que se ha aumentado la productividad, pero ahora uno se demora en concretar reuniones porque debe esperar a que todos estén libres y puedan contestar.
2. ¿Qué entiende usted por satisfacción laboral?	Cómo yo me siento estando en mi trabajo.
3. ¿Qué aspectos considera usted más importantes para sentirse laboralmente satisfecho?	El respeto de horarios, colocar personas que realmente necesiten estar en una reunión, reconocimiento (“gracias por tu trabajo”), <i>feedback</i> , actividad fuera de la oficina, <i>fitness pass</i> , cursos de desarrollo personal y laboral (<i>hard</i> y <i>soft skills</i>).

PARTE II: EVALUACIÓN DE VARIABLES

Para esta sección, nos gustaría conocer su prioridad en cuanto a los factores de **satisfacción laboral** en su experiencia de trabajo actual.

Le presentaremos 14 variables de satisfacción laboral, junto con una breve descripción. Le pedimos por favor escoja las **6 más relevantes** siendo “1” la **más importante** y “6” **menos importante**.

Variable	Descripción
Dimensión salarial	Beneficios económicos
Condiciones de trabajo	Ambiente, demanda física, clima
Relaciones interpersonales	Con jefes, pares y colaboradores
Autonomía	Participación en decisiones y control
Estilo de dirección	Estilo de liderazgo
Promoción	Horizontal, vertical (crecimiento)
Formación	Nuevos aprendizajes
Comunicación organizacional	Canales de comunicación efectivos
Valores	Valores empresariales acordes a la realidad
Gestión del cambio	Investigación y desarrollo, creatividad al resolver problemas que implique un cambio
Estabilidad laboral	Seguridad del empleo futuro
Reconocimiento	Ya sea personal como social, te valoran por lo que haces
Demanda mental	Percepción de un alto nivel de concentración, muchas tareas y de presión
Demanda emocional	Manejo de la inteligencia emocional en situaciones adversas

RESPUESTA DEL PARTICIPANTE:

Nº Orden	Variable	Opinión (breve)
1	Condiciones de trabajo	Un ambiente donde hay tensión y te estresas no te permite progresar.
2	Relaciones interpersonales	Si yo me llevo bien con mi jefe y él confía en el trabajo que yo hago, me podría dar más participación, autonomía, responsabilidades.
3	Dimensión salarial	Fundamental para mantener motivados a las personas.
4	Autonomía	Día a día hay decisiones que no siempre se tienen que considerar, entonces poder decidir libera el estrés.
5.	Promoción	Seguridad de que puedes crecer en la empresa, vas a tratar de dar lo mejor de ti.
6.	Reconocimiento	Mantiene la motivación y te hace tener más consideración con el lugar de trabajo, sientes que sí eres importante.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Tesis: **Factores que causan satisfacción laboral en los jóvenes talentos de la carrera de administración en el contexto actual del COVID-19 en Lima Metropolitana.**

Sexo: **M** – F Edad: 24 años

Universidad: de Piura (sede Lima)

Carrera: Administración de Empresas

Situación Laboral Actual: Contratado y con un emprendimiento

Empresa: Interbank

Estimado participante reciba un cordial saludo. Agradecerle por su tiempo y por las respuestas que nos va a proveer, ya que serán de mucha utilidad para el proyecto de investigación que estamos realizando vinculado a la satisfacción laboral de los jóvenes talentos en la actual coyuntura.

El objetivo de esta entrevista es validar qué variables, como factores de satisfacción laboral, son relevantes para nuestro público objetivo. Para ello, se dividirá el proceso en dos partes: un primer espacio es respecto a su opinión personal y el segundo, a la evaluación en sí.

Por último, aclarar que la información será grabada para evitar subjetividades a la hora de la redacción formal y se manejará con total transparencia.

Nuevamente, muchas gracias.

PARTE I: INFORMACIÓN PERSONAL

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo siente que ha afectado la pandemia en el ámbito laboral peruano? ¿A usted le afectó mucho?	Ha causado mucha incertidumbre, tanto problemas como oportunidades. En mi posición, me ha permitido emprender, aprender nuevas cosas, aprovechar el cambio. Pero, me ha privado de actividades de ocio.
2. ¿Qué entiende usted por satisfacción laboral?	Estar en un lugar donde tienes oportunidad de expresar tus opiniones, disponer de un buen equipo, espacio para todo, no agobiarte, tener siempre objetivos, empoderamiento, oportunidades de crecimiento en la empresa, equilibrio.
3. ¿Qué aspectos considera usted más importantes para sentirse laboralmente satisfecho?	Súper equipo, buenas personas. Muchas reuniones, pero productivas, flexibilidad en cuanto a los horarios laborales, no ser tan cuadrículados, un equilibrio en cuanto a la carga laboral y vida personal. Aprendizaje constante, talleres, <i>webinars</i> (capacitación) <i>feedback</i> de líder, buscar el desarrollo personal y profesional de cada uno.

PARTE II: EVALUACIÓN DE VARIABLES

Para esta sección, nos gustaría conocer su prioridad en cuanto a los factores de **satisfacción laboral** en su experiencia de trabajo actual.

Le presentaremos 14 variables de satisfacción laboral, junto con una breve descripción. Le pedimos por favor escoja las **6 más relevantes** siendo “1” la **más importante** y “6” **menos importante**.

Variable	Descripción
Dimensión salarial	Beneficios económicos
Condiciones de trabajo	Ambiente, demanda física, clima
Relaciones interpersonales	Con jefes, pares y colaboradores
Autonomía	Participación en decisiones y control
Estilo de dirección	Estilo de liderazgo
Promoción	Horizontal, vertical (crecimiento)
Formación	Nuevos aprendizajes
Comunicación organizacional	Canales de comunicación efectivos
Valores	Valores empresariales acordes a la realidad
Gestión del cambio	Investigación y desarrollo, creatividad al resolver problemas que implique un cambio
Estabilidad laboral	Seguridad del empleo futuro
Reconocimiento	Ya sea personal como social, te valoran por lo que haces
Demanda mental	Percepción de un alto nivel de concentración, muchas tareas y de presión
Demanda emocional	Manejo de la inteligencia emocional en situaciones adversas. Importante para liderar un equipo de manera humana, importante el manejo de emociones de uno mismo y de los demás

RESPUESTA DEL PARTICIPANTE:

Nº Orden	Variable	Opinión (breve)
1	Condiciones de trabajo	Ambiente cómodo para poder trabajar, que no haya mucha saturación.
2	Relaciones interpersonales	Tener un muy buen equipo de trabajo.
3	Demanda Emocional	Es muy importante manejar emociones.
4	Formación	Nuevos aprendizajes, actividades enriquecedoras.
5	Estabilidad laboral	En esta situación, es muy importante estar en un lugar que dé estabilidad.
6	Dimensión salarial	Beneficios económicos, descuentos, educación.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Tesis: **Factores que causan satisfacción laboral en los jóvenes talentos de la carrera de administración en el contexto actual del COVID-19 en Lima Metropolitana.**

Sexo: **M** – F Edad: 26 años

Universidad: de Lima

Carrera: Administración

Situación Laboral Actual: Practicante Profesional

Empresa: Luz del Sur

Estimado participante reciba un cordial saludo. Agradecerle por su tiempo y por las respuestas que nos va a proveer, ya que serán de mucha utilidad para el proyecto de investigación que estamos realizando vinculado a la satisfacción laboral de los jóvenes talentos en la actual coyuntura.

El objetivo de esta entrevista es validar qué variables, como factores de satisfacción laboral, son relevantes para nuestro público objetivo. Para ello, se dividirá el proceso en dos partes: un primer espacio es respecto a su opinión personal y el segundo, a la evaluación en sí.

Por último, aclarar que la información será grabada para evitar subjetividades a la hora de la redacción formal y se manejará con total transparencia.

Nuevamente, muchas gracias.

PARTE I: INFORMACIÓN PERSONAL

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo siente que ha afectado la pandemia en el ámbito laboral peruano? ¿A usted le afectó mucho?	Es más difícil conseguir trabajo, ya no están seleccionando tanto como antes. Yo conseguí trabajo en la pandemia. El hecho que las entrevistas sean virtuales me facilitó mucho, pues ahorra tiempo.
2. ¿Qué entiende usted por satisfacción laboral?	Cuando el colaborador se siente cómodo en el lugar de trabajo.
3. ¿Qué aspectos considera usted más importantes para sentirse laboralmente satisfecho?	Que se tenga buen sueldo, un clima laboral bueno y que uno se siga desarrollando profesionalmente. Además, línea de carrera, capacitación y estabilidad.

PARTE II: EVALUACIÓN DE VARIABLES

Para esta sección, nos gustaría conocer su prioridad en cuanto a los factores de **satisfacción laboral** en su experiencia de trabajo actual.

Le presentaremos 14 variables de satisfacción laboral, junto con una breve descripción. Le pedimos por favor escoja las **6 más relevantes** siendo “1” la **más importante** y “6” **menos importante**.

Variable	Descripción
Dimensión salarial	Beneficios económicos
Condiciones de trabajo	Ambiente, demanda física, clima
Relaciones interpersonales	Con jefes, pares y colaboradores
Autonomía	Participación en decisiones y control
Estilo de dirección	Estilo de liderazgo
Promoción	Horizontal, vertical (crecimiento)
Formación	Nuevos aprendizajes
Comunicación organizacional	Canales de comunicación efectivos
Valores	Valores empresariales acordes a la realidad
Gestión del cambio	Investigación y desarrollo, creatividad al resolver problemas que implique un cambio
Estabilidad laboral	Seguridad del empleo futuro
Reconocimiento	Ya sea personal como social, te valoran por lo que haces
Demanda mental	Percepción de un alto nivel de concentración, muchas tareas y de presión
Demanda emocional	Manejo de la inteligencia emocional en situaciones adversas

RESPUESTA DEL PARTICIPANTE:

Nº Orden	Variable	Opinión (breve)
1	Estabilidad laboral	La mayoría de las empresas no contratan directamente sino a través de terceros, que lo único que hacen es contratarte por algunos meses. Por ello, considero que es fundamental ya que te da seguridad económica y te motiva.
2	Promoción	Requieres que te promuevan, subir de puesto, no quedarte en uno por mucho tiempo.
3	Formación	Las capacitaciones al salir de la Universidad que uno necesita para seguir aprendiendo son importantes y así evitan errores.
4	Dimensión salarial	La idea es que se tenga un buen sueldo. Si uno crece en la empresa, el monto será mayor.
5	Condiciones de trabajo	El clima laboral es súper importante, considero algunos beneficios como el seguro particular, refrigerio, movilidad desde la casa.
6	Reconocimiento	Genera satisfacción en relación a las labores que uno realiza, uno se siente más cómodo y satisfecho con las labores que hace y le pone más ganas.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Tesis: **Factores que causan satisfacción laboral en los jóvenes talentos de la carrera de administración en el contexto actual del COVID-19 en Lima Metropolitana.**

Sexo: **M** – F

Edad: 24 años

Universidad: de Lima

Carrera: Administración

Situación Laboral Actual: Independiente

Empresa: Inversiones IO

Estimado participante reciba un cordial saludo. Agradecerle por su tiempo y por las respuestas que nos va a proveer, ya que serán de mucha utilidad para el proyecto de investigación que estamos realizando vinculado a la satisfacción laboral de los jóvenes talentos en la actual coyuntura.

El objetivo de esta entrevista es validar qué variables, como factores de satisfacción laboral, son relevantes para nuestro público objetivo. Para ello, se dividirá el proceso en dos partes: un primer espacio es respecto a su opinión personal y el segundo, a la evaluación en sí.

Por último, aclarar que la información será grabada para evitar subjetividades a la hora de la redacción formal y se manejará con total transparencia.

Nuevamente, muchas gracias.

PARTE I: INFORMACIÓN PERSONAL

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo siente que ha afectado la pandemia en el ámbito laboral peruano? ¿A usted le afectó mucho?	Yo estuve en un emprendimiento, había ido a Colombia: sin embargo, al volver se cerraron fronteras dos días después y al final tuve que dejarlo, pues la empresa que lo realizaba estaba teniendo problemas, ya que la app se usaba para ayudar a los universitarios de forma presencial, y con la pandemia se complicó y tuvieron que reinventarse. Muchas personas fueron despedidas de esa empresa o les bajaron el salario.
2. ¿Qué entiende usted por satisfacción laboral?	Qué tan bien se siente un colaborador en una empresa.
3. ¿Qué aspectos considera usted más importantes para sentirse laboralmente satisfecho?	Ambiente laboral, importancia del puesto del colaborador, respeto con el jefe y trabajador, buena comunicación, interacción con los demás, no explotación, respeto al horario.

PARTE II: EVALUACIÓN DE VARIABLES

Para esta sección, nos gustaría conocer su prioridad en cuanto a los factores de **satisfacción laboral** en su experiencia de trabajo actual.

Le presentaremos 14 variables de satisfacción laboral, junto con una breve descripción. Le pedimos por favor escoja las **6 más relevantes** siendo “1” la **más importante** y “6” **menos importante**.

Variable	Descripción
Dimensión salarial	Beneficios económicos
Condiciones de trabajo	Ambiente, demanda física, clima
Relaciones interpersonales	Con jefes, pares y colaboradores
Autonomía	Participación en decisiones y control
Estilo de dirección	Estilo de liderazgo
Promoción	Horizontal, vertical (crecimiento)
Formación	Nuevos aprendizajes
Comunicación organizacional	Canales de comunicación efectivos
Valores	Valores empresariales acordes a la realidad
Gestión del cambio	Investigación y desarrollo, creatividad al resolver problemas que implique un cambio
Estabilidad laboral	Seguridad del empleo futuro
Reconocimiento	Ya sea personal como social, te valoran por lo que haces
Demanda mental	Percepción de un alto nivel de concentración, muchas tareas y de presión
Demanda emocional	Manejo de la inteligencia emocional en situaciones adversas

RESPUESTA DEL PARTICIPANTE:

Nº Orden	Variable	Opinión (breve)
1	Formación	Aprendizaje constante, compra de cursos.
2	Condiciones de trabajo	Trabajo de casa, a las horas que quiero.
3	Relaciones interpersonales	Jefes súper buenos.
4	Dimensión salarial	Un pago normal o hasta un poco más.
5	Autonomía	A veces tomo decisiones yo, me parece súper bien eso.
6	Promoción	Oportunidades de crecimiento.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Tesis: **Factores que causan satisfacción laboral en los jóvenes talentos de la carrera de administración en el contexto actual del COVID-19 en Lima Metropolitana.**

Sexo: M – F Edad: 23 años

Universidad: Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Carrera: Administración y Negocios Internacionales

Situación Laboral Actual: Practicante Profesional Comercial

Empresa: La Positiva

Estimado participante reciba un cordial saludo. Agradecerle por su tiempo y por las respuestas que nos va a proveer, ya que serán de mucha utilidad para el proyecto de investigación que estamos realizando vinculado a la satisfacción laboral de los jóvenes talentos en la actual coyuntura.

El objetivo de esta entrevista es validar qué variables, como factores de satisfacción laboral, son relevantes para nuestro público objetivo. Para ello, se dividirá el proceso en dos partes: un primer espacio es respecto a su opinión personal y el segundo, a la evaluación en sí.

Por último, aclarar que la información será grabada para evitar subjetividades a la hora de la redacción formal y se manejará con total transparencia.

Nuevamente, muchas gracias.

PARTE I: INFORMACIÓN PERSONAL

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo siente que ha afectado la pandemia en el ámbito laboral peruano? ¿A usted le afectó mucho?	La inducción y capacitación ha sido diferente por la virtualidad. El acompañamiento de mis jefes y sus llamadas constantes me hacían sentir parte del equipo. Recibía buenas capacitaciones, pero sobre todo con paciencia. El horario laboral varía.
2. ¿Qué entiende usted por satisfacción laboral?	Cómo se siente uno en su trabajo, que tanto te identificas con la empresa, cómo te sientes con tus jefes, compañeros. Qué tanto te puedes comunicar con ellos.
3. ¿Qué aspectos considera usted más importantes para sentirse laboralmente satisfecho?	Que te pregunten cómo te sientes, <i>feedback</i> Relaciones interpersonales Clima laboral Comunicación Recursos (laptop, celular), materiales, ergonomía Seguridad y salud, censo diario de COVID.

PARTE II: EVALUACIÓN DE VARIABLES

Para esta sección, nos gustaría conocer su prioridad en cuanto a los factores de **satisfacción laboral** en su experiencia de trabajo actual.

Le presentaremos 14 variables de satisfacción laboral, junto con una breve descripción. Le pedimos por favor escoja las **6 más relevantes** siendo “1” la **más importante** y “6” **menos importante**.

Variable	Descripción
Dimensión salarial	Beneficios económicos
Condiciones de trabajo	Ambiente, demanda física, clima
Relaciones interpersonales	Con jefes, pares y colaboradores
Autonomía	Participación en decisiones y control
Estilo de dirección	Estilo de liderazgo
Promoción	Horizontal, vertical (crecimiento)
Formación	Nuevos aprendizajes
Comunicación organizacional	Canales de comunicación efectivos
Valores	Valores empresariales acordes a la realidad
Gestión del cambio	Investigación y desarrollo, creatividad al resolver problemas que implique un cambio
Estabilidad laboral	Seguridad del empleo futuro
Reconocimiento	Ya sea personal como social, te valoran por lo que haces
Demanda mental	Percepción de un alto nivel de concentración, muchas tareas y de presión
Demanda emocional	Manejo de la inteligencia emocional en situaciones adversas

RESPUESTA DEL PARTICIPANTE:

Nº Orden	Variable	Opinión (breve)
1	Condiciones de trabajo	Comodidad al trabajador ya sea <i>home office</i> u oficina.
2	Estilo de dirección	Si es un jefe autoritario, es algo importante para los jóvenes saber cómo te vas a llevar con él, cómo te da las indicaciones y controla. Debe dar tranquilidad al trabajador.
3	Relaciones interpersonales	Una buena relación con todas las áreas en la empresa brinda facilidad.
4	Comunicación organizacional	Saber que te escuchan y te van a responder, es muy importante.
5	Demanda mental	Derecho de piso, sobre todo practicantes. Saber manejar la presión.
6	Demanda emocional	A veces, te pueden pasar situaciones y no saber cómo actuar o cómo resolver problemas.

ANEXO 2: Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente del Ítem	Técnicas e Instrumentos
Variable independiente 1 Condiciones de trabajo	“Referentes al ambiente físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura” (Gargallo, 2008, p. 567).	Condiciones de Trabajo	Nivel de satisfacción en el ambiente de trabajo	P.5	Jóvenes YZ	Tipo de investigación Aplicada Alcance de la investigación Explicativo Diseño de Investigación No Experimental Población Alumnos pregrado y egresados de Administración en universidades privadas en Lima Metropolitana (127,221) Muestra 96 alumnos o egresados de 31 universidades privadas en Lima Metropolitana. Técnica: Encuesta Instrumentos: Entrevistas de profundidad y cuestionario
			Tasa de ausentismo	P.3	Empresa	
Variable independiente 2 Relaciones interpersonales	Están vinculadas a una percepción adecuada de las relaciones sociales con los jefes, compañeros, colegas y pares; es decir, aquellas verticales como horizontales (Uribe, 2015, p.60).	Relaciones Interpersonales	Nivel de satisfacción con los jefes directos	P.6	Jóvenes YZ	
			Nivel de satisfacción con colegas	P.8		
Variable independiente 3 Dimensión salarial	“La percepción acerca de la justicia y equidad con que en la empresa se maneja la compensación por el trabajo y los beneficios derivados (Uribe, 2015, p.60).	Dimensión Salarial	Nivel de satisfacción de beneficios económicos	P.9	Jóvenes YZ	
			Equidad salarial interna	P.12	Empresa	
Variable independiente 4 Formación	Se entiende como la dotación al fondo obligatorio de educación (Gargallo, 2008, p. 571).	Formación	Nº de cursos online	P.14	Empresa	
			Nivel de satisfacción en el aprendizaje constante	P.13	Jóvenes YZ	
Variable independiente 5 Estabilidad laboral	La seguridad de empleo y futuro (Gargallo, 2008, p. 570).	Estabilidad Laboral	Nivel de seguridad de empleo futuro	P.21	Empresa	
			Tasa de rotación de personal	P.18		

Nota: De Matriz de consistencia y matriz de operacionalización de variables, por Universidad de Lima, 2020

(<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10824/Nota%20Acad%C3%A9mica%2010C%20-%20Matrices.pdf?sequence=4&isAllowed=y>).

ANEXO 3: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables			
PG ¿Las dimensiones de la variable de Satisfacción Laboral (SL), continúan siendo significativas para los administradores (adm) de la generación Y Z en la actual coyuntura (AC)?	OG Determinar la correlación de las dimensiones de SL estudiadas de los adm YZ en la actual coyuntura.	HG Las dimensiones de SL se relacionan directamente con la SL de los adm YZ dada la actual coyuntura.	Variable Dependiente (VD)	Indicador VD	Variables independientes (VI)	Indicador VI
P1 ¿En qué medida las condiciones de trabajo (CT) se relacionan con la SL de los adm YZ en la (AC)?	O1 Establecer el nivel de asociación entre CT y SL según los adm YZ en la actual coyuntura.	H1 CT presenta una correlación + con la SL en los adm YZ en la actual coyuntura.	Satisfacción Laboral	Nivel de Satisfacción	Condiciones de trabajo	1. Nivel de satisfacción en el ambiente de trabajo 2. Tasa de ausentismo
P2 ¿En qué medida las relaciones interpersonales (RI) se relacionan con la SL de los adm YZ en la (AC)?	O2 Establecer el nivel de asociación entre RI y SL según los adm YZ en la actual coyuntura.	H2 RI presenta una correlación + con la SL en los adm YZ en la actual coyuntura.			Relaciones interpersonales	1. Nivel de satisfacción con los jefes directos 2. Nivel de satisfacción con colegas
P3 ¿En qué medida la dimensión salarial (DS) se relaciona con la SL de los adm YZ en la (AC)?	O3 Establecer el nivel de asociación entre DS y SL según los adm YZ en la actual coyuntura.	H3 DS presenta una correlación + con la SL en los adm YZ en la actual coyuntura.			Dimensión salarial	1. Nivel de satisfacción de beneficios económicos 2. Nivel de satisfacción de beneficios no económicos
P4 ¿En qué medida la formación (F) se relaciona con la SL de los adm YZ en la (AC)?	O4 Establecer el nivel de asociación entre F y SL según los adm YZ en la actual coyuntura.	H4 F presenta una correlación + con la SL en los adm YZ en la actual coyuntura.			Formación	1. N° de cursos online. 2. Nivel de satisfacción en el aprendizaje constante
P5 ¿En qué medida la estabilidad laboral (EL) se relaciona con la SL de los adm YZ en la (AC)?	O5 Establecer el nivel de asociación entre EL y SL según los adm YZ en la actual coyuntura.	H5 EL presenta una correlación + con la SL en los adm YZ en la actual coyuntura.			Estabilidad laboral	1. Nivel de seguridad de empleo futuro. 2. Tasa de rotación de personal

ANEXO 4: Ponderación de variables de estudio

El presente cuadro explica el orden de importancia de las variables (V1-V6) de cada participante (EP001-EP006). Asimismo, evidencia cuatro variables con mayor frecuencia que son **dimensión salarial, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y formación**. Pero, para la quinta variable hubo un cuádruple empate. Esta fue la manera en que se procedió a la elección de la última variable.

	EP001	EP002	EP003	EP004	EP005	EP006	PONDERACION
V1	Dimensión salarial	Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	<i>Estabilidad laboral</i>	Formación	Condiciones de trabajo	60
V2	Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	<i>Promoción</i>	Condiciones de trabajo	Estilo de dirección	50
V3	Formación	Dimensión salarial	Demanda emocional	Formación	Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	40
V4	<i>Estabilidad laboral</i>	<i>Autonomía</i>	Formación	Dimensión salarial	Dimensión salarial	Comunicación organizacional	30
V5	<i>Reconocimiento</i>	<i>Promoción</i>	<i>Estabilidad laboral</i>	Condiciones de trabajo	<i>Autonomía</i>	Demanda mental	20
V6	<i>Autonomía</i>	<i>Reconocimiento</i>	Dimensión salarial	<i>Reconocimiento</i>	<i>Promoción</i>	Demanda emocional	10

Producto de la ponderación se tiene que:

a. Estabilidad laboral: $30 + 20 + 60 = \mathbf{110}$

c. Autonomía: $10 + 30 + 20 = \mathbf{60}$

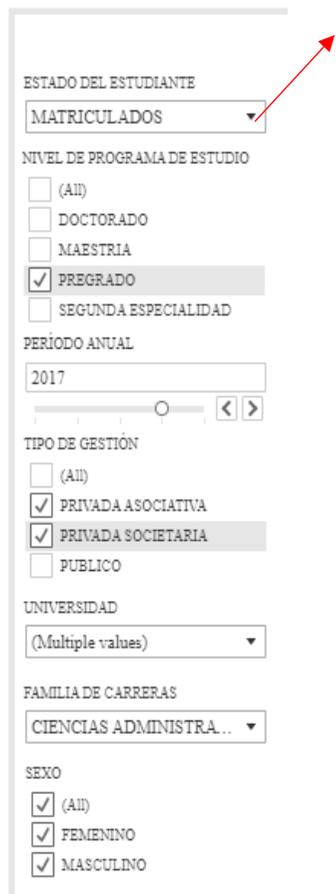
b. Promoción: $20 + 50 + 10 = \mathbf{80}$

d. Reconocimiento: $20 + 10 + 10 = \mathbf{40}$

Por lo tanto, estabilidad laboral es la quinta variable de estudio.

ANEXO 5: Criterios de selección de la población (SUNEDU)

Al ingresar a la SUNEDU en el URL <https://sibe.sunedu.gob.pe/estadisticasprogestudios>, se eligieron las siguientes opciones:



The screenshot shows the SUNEDU filter interface with the following settings:

- ESTADO DEL ESTUDIANTE: MATRICULADOS
- NIVEL DE PROGRAMA DE ESTUDIO: (All), DOCTORADO, MAESTRIA, PREGRADO, SEGUNDA ESPECIALIDAD
- PERÍODO ANUAL: 2017
- TIPO DE GESTIÓN: (All), PRIVADA ASOCIATIVA, PRIVADA SOCIETARIA, PUBLICO
- UNIVERSIDAD: (Multiple values)
- FAMILIA DE CARRERAS: CIENCIAS ADMINISTRA...
- SEXO: (All), FEMENINO, MASCULINO

A red arrow points from the 'MATRICULADOS' dropdown to a box labeled 'Y EGRESADOS'.

Y EGRESADOS

1. Pontificia Universidad Católica del Perú
2. Universidad Alas Peruanas S.A.
3. Universidad Antonio Ruíz de Montoya
4. Universidad Autónoma del Perú S.A.C.
5. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrojejo
6. Universidad Católica Sedes Sapientiae
7. Universidad Científica del Sur S.A.C.
8. Universidad Continental S.A.C.
9. Universidad César Vallejo S.A.C.
10. Universidad de Lima
11. Universidad de Piura
12. Universidad de San Martín de Porres
13. Universidad del Pacífico
14. Universidad ESAN
15. Universidad Inca Garcilaso de la Vega Asociación Civil
16. Universidad Le Cordon Bleu S.A.C.
17. Universidad Marcelino Champagnat
18. Universidad María Auxiliadora
19. Universidad Peruana Cayetano Heredia
20. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
21. Universidad Peruana de Ciencias e Informática
22. Universidad Peruana de Integración Global S.A.C.
23. Universidad Peruana Simón Bolívar S.A.C.
24. Universidad Peruana Unión
25. Universidad Privada Norbert Wiener S.A.
26. Universidad Privada San Juan Bautista Sociedad Anónima Cerrada
27. Universidad Privada SISE S.A.C.
28. Universidad Privada TELESUP S.A.C.
29. Universidad Ricardo Palma
30. Universidad San Ignacio de Loyola S.A.
31. Universidad Seminario Evangélico de Lima

Obteniéndose dos reportes, uno de matriculados y otro de egresados producto de las 31 universidades señaladas.

ANEXO 6: Cálculo del tamaño de la población al 2017

Dentro del programa de ciencias administrativas y comerciales figuran carreras que no están vinculadas a administración o negocios las cuales se suprimieron.

N°	Universidad	Estudiantes		Egresados	
		Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
1	Pontificia Universidad Católica del Perú	1,120	1,672	120	189
2	Universidad Alas Peruanas S.A.	6,167	8,627	629	1,129
3	Universidad Antonio Ruíz de Montoya	57	90	1	6
4	Universidad Autónoma del Perú S.A.C.	740	885	97	131
5	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	678	1048	92	179
6	Universidad Católica Sedes Sapientiae	687	916	67	92
7	Universidad Científica del Sur S.A.C.	772	1,036	83	135
8	Universidad Continental S.A.C.	2,200	2,460	89	157
9	Universidad César Vallejo S.A.C.	8,423	11,740	1,255	746
10	Universidad de Lima	1,874	1,562	259	201
11	Universidad de Piura	1,035	1,018	109	116
12	Universidad de San Martín de Porres	2,359	2,573	248	346
13	Universidad del Pacífico	710	1,194	98	173
14	Universidad ESAN	1,090	1,075	66	96
15	Universidad Inca Garcilaso de la Vega Asociación Civil	2,192	2,527	466	548
16	Universidad Le Cordon Bleu S.A.C.	50	93	4	6
17	Universidad Marcelino Champagnat	39	52	4	9
18	Universidad María Auxiliadora S.A.C.	72	113	13	18
19	Universidad Peruana Cayetano Heredia	70	174	1	3
20	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.	9,113	10,456	797	1,225
21	Universidad Peruana de Ciencias e Informática	492	462	2	4
22	Universidad Peruana de Integración Global S.A.C.	140	139	5	17

(continúa)

(continuación)

N°	Universidad	Estudiantes		Egresados	
		Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
23	Universidad Peruana Simón Bolívar S.A.C.	31	75	2	9
24	Universidad Peruana Unión	1,204	1,412	137	179
25	Universidad Privada Norbert Wiener S.A.	289	428	25	53
26	Universidad Privada San Juan Bautista S.A.C.	1,297	1,698	205	341
27	Universidad Privada SISE S.A.C.	156	248	0	0
28	Universidad Privada TELESUP S.A.C.	3,231	3,582	320	324
29	Universidad Ricardo Palma	1,374	1,517	214	269
30	Universidad San Ignacio de Loyola S.A.	3,404	4,160	420	545
31	Universidad Seminario Evangélico de Lima	22	27	0	0
SUBTOTAL		51,088	63,059	5,828	7,246
SUMA SUBTOTAL			114,147		13,074
TOTAL DE LA POBLACIÓN (N)					127,221

ANEXO 7: Validez – Confiabilidad de los instrumentos

TESIS: FACTORES QUE CAUSAN SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS JÓVENES TALENTOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL DEL COVID-19 EN LIMA METROPOLITANA

Encuesta: Autoaplicada

I. Objetivo de la Encuesta

Conocer las percepciones basadas en cinco dimensiones de la satisfacción laboral de los jóvenes talentos a través de enunciados múltiples con alternativas predeterminadas.

II. Especificaciones de diseño

Población (N)	127,221
Tamaño de Muestra (n)	96
% Error muestral aceptable (E)	8%
Nivel de Confianza (Z)	1.96
Heterogeneidad (p, q)	p = 0.2 q = 0.8
Instrumento de recolección de datos	Encuesta
Método de Validación	Cuestionarios validados en <i>papers</i> de investigación
Método de Confiabilidad	Alpha de Cronbach
Confiabilidad (Alpha)	95%
Encuestador	Tesista Investigador
Fechas previstas de aplicación	12/04/2021 - 21/04/2021
Método de Supervisión	Directo (Control Operacional)
Método de procesamiento (software)	SPSS

III. Procedimiento de muestreo

Se sumaron los reportes del 2017 de la SUNEDU de la cantidad de alumnos de pregrado matriculados, así como la de los egresados de las carreras de administración, negocios o similares que conforman el programa de ciencias administrativas y comerciales en Lima Metropolitana para hallar la población. Después, se aplicó la fórmula probabilística con una población conocida, con un alfa de cronbach del 95% y se obtuvo una “n” de 96 personas.

Nombre: Gina Melissa Camacho Leandro

Firma:



Fecha: 04 / 04 / 2021

Nombre: Erwin Jean Pierre Van der Veen Gutiérrez Firma:



Fecha: 04 / 04 / 2021

ANEXO 8: Modelo de Encuesta de Satisfacción Laboral

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado participante, reciba un cordial saludo del equipo de investigación. Somos graduados de la Universidad de Lima y, dado que usted forma parte del público objetivo de nuestro estudio, le pedimos por favor nos pueda brindar sus opiniones respecto a los factores que causan satisfacción laboral en los jóvenes talentos de la carrera de administración en la actual coyuntura. Desde ya, le agradecemos por su tiempo y participación.

SECCIÓN A: DATOS DE CONTROL	
1	Sexo
<input type="checkbox"/>	Femenino
<input type="checkbox"/>	Masculino
2	Edad
<input type="checkbox"/>	18 a 21
<input type="checkbox"/>	22 a 24
<input type="checkbox"/>	25 a más
3	¿Es usted estudiante o egresado?
<input type="checkbox"/>	Estudiante
<input type="checkbox"/>	Egresado
4	¿Estudia o estudió en una Universidad Privada en Lima Metropolitana?
<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No <u>Fin de la encuesta</u>
5	¿Estudia o estudió Administración, Gestión, Negocios o similares?
<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No <u>Fin de la encuesta</u>
6	En la actualidad, ¿cuál es tu situación laboral?
<input type="checkbox"/>	Practicante pre profesional
<input type="checkbox"/>	Practicante profesional
<input type="checkbox"/>	Otro: _____
<input type="checkbox"/>	Trainee
<input type="checkbox"/>	Desempleado
7	¿Cuál es la modalidad de trabajo que la empresa ha incorporado para tu puesto?
<input type="checkbox"/>	Presencial
<input type="checkbox"/>	Home Office o trabajo remoto
<input type="checkbox"/>	Semi-presencial
8	¿A qué industria pertenece la empresa?
<input type="checkbox"/>	Comercio
<input type="checkbox"/>	Manufactura
<input type="checkbox"/>	Construcción
<input type="checkbox"/>	Agropecuario
<input type="checkbox"/>	Restaurantes y Hoteles
<input type="checkbox"/>	Minería e Hidrocarburos
<input type="checkbox"/>	Financiero y Seguros
<input type="checkbox"/>	Servicios Públicos
<input type="checkbox"/>	Otro: _____

Considerando que 1: totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: de acuerdo y 5: totalmente de acuerdo, indique la opción de su preferencia.

	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
9	Me siento satisfecho(a) laborando en la empresa.					

En esta sección, le presentaremos afirmaciones agrupadas de 5 en 5, relacionadas a los factores de satisfacción laboral, las cuales tendrá que **ordenar** del 1 al 5, de acuerdo al **nivel de importancia** siendo 1 el menos importante y 5 más importante.

(*) Marque con un "X" una única opción por fila y columna.

SECCIÓN B: FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL						
	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
10	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
11	La relación con mis superiores es muy cordial.					
12	El salario es importante para la motivación en el trabajo.					
13	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.					
14	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.					

	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
15	La climatización, iluminación, ruidos, ventilación, entre otros, en mi centro de trabajo o en mi espacio en casa facilitan mi actividad diaria.					
16	En el equipo de trabajo existe una comunicación fluida.					
17	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
18	Mis necesidades formativas se atienden adecuadamente por el Plan de Formación.					
19	Desearía poder desempeñar otros trabajos en mi empresa.					

	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
20	El ambiente de trabajo me produce estrés.					
21	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
22	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
23	Cuando es necesario, se facilita o autoriza formación externa.					
24	Tengo muchas posibilidades de promoción que favorece a mi estabilidad laboral.					

	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
25	Las condiciones de mi centro de trabajo o de mi espacio en casa son seguras.					
26	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
27	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
28	Cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., se facilita formación específica.					
29	La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					

	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
30	La atmósfera de trabajo que creamos es positiva.					
31	Las relaciones con mis compañeros/as son muy cordiales.					
32	Los beneficios económicos (salario, vacaciones, beneficios sociales, bonos, etc.) son satisfactorios.					
33	Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo.					
34	El aporte que percibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro.					

Fin de la encuesta.

Muchísimas gracias por su participación.