



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FACTORES RELACIONADOS CON
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN
TRABAJADORES MILLENNIALS EN
AMÉRICA LATINA

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

VALERIA RAFAELA VALLENAS MUÑOZ

LIMA – PERÚ

2024

FACTORES RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES MILLENNIALS EN AMÉRICA LATINA

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	docobook.com Fuente de Internet	1%
4	gruposoc.es Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	www.thefreelibrary.com Fuente de Internet	<1%
7	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%
8	revistas.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Patricia Dora Iparraguirre Baltazar

Presidente

Lic. Elisa Beatriz Jefferson Morales

Vocal

Mg. Victoria de Jesus Vigo Fernandez-Prada

Secretaria

ASESORA DE TESIS

LIC. MEY LING ROSA CHANG MARCOVICH

DEDICATORIA

A mis papás Monique e Iván, por enseñarme con el ejemplo que el esfuerzo trae recompensas, por apoyarme y alentarme en cada meta que me propongo. Por hacer de mis sueños los suyos y ayudarme a ver lo mejor de mí siempre.

A la anterior versión de mí, por luchar contra los pensamientos negativos, por permanecer firme ante la adversidad, ser resiliente y lograr traernos a este momento.

AGRADECIMIENTOS

A mis hermanos Andrea e Iván por escucharme y alentarme, por creer en mí en los momentos más difíciles. Por ser el soporte y aliento para continuar con mis objetivos y metas.

A Diego, por ser mi soporte constante y alentarme en cada entrega. Por su cálida compañía en las horas de trabajo, apoyo incondicional y ayudarme a encontrar soluciones cuando yo no las veía.

A mi profesora Mey Ling por acompañarme con tanta paciencia, ayudarme a ver los retos de forma positiva y alentarme constantemente, por ayudarme a notar mis avances y mejoras hasta llegar a este momento.

A mi prima Alessandra por ayudarme a encontrar soluciones en los momentos difíciles.

A todas las profesoras y profesores que a lo largo de mi formación me mostraron la belleza del entendimiento del comportamiento humano y me inculcaron la pasión por vivir para ayudar a los demás; lo que me guió a esta hermosa carrera y a la búsqueda constante de contribuir en el bienestar y la calidad de vida de las personas.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Presentación e importancia del tema.....	1
1.2. Conceptualización de satisfacción laboral	7
1.2.1. Definición de satisfacción laboral	7
1.2.2. Modelos teóricos que explican la satisfacción laboral	9
1.2.3. Definición de Millennial	13
1.3. Factores que influyen en la satisfacción laboral	14
1.4. Impacto de la satisfacción laboral	18
1.5. Intervención correctiva y preventiva relacionada con la satisfacción laboral	
21	
1.6. Evaluación psicológica relacionada con la satisfacción laboral	27
1.7. Aplicabilidad a la realidad Latino Americana	32
1.8. Aplicabilidad a la realidad peruana de los hallazgos obtenidos.....	33
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE	35
2.1. Investigaciones cuantitativas.....	35
2.2. Investigaciones cualitativas.....	36
2.3. Investigaciones mixtas	37

2.4. Análisis de las investigaciones.....	37
CAPÍTULO III: CONCLUSIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

RESUMEN

La presente investigación es de tipo documental y tuvo como objetivo analizar los factores relacionados con la satisfacción laboral en la población Millennials de América Latina. Así mismo, se plantearon tres objetivos específicos 1) analizar las diversas definiciones otorgadas al concepto de satisfacción laboral en la literatura científica, 2) analizar las características de la población Millennials en el contexto de América Latina e 3) identificar y describir los factores relacionados a la satisfacción laboral en la población Millennials de América Latina. La investigación se basó en el análisis de 8 investigaciones de las cuales 3 fueron cuantitativas, 2 cualitativas y 3 de tipo mixtas; estas fueron seleccionadas tomando en cuenta los criterios de inclusión y se utilizaron las bases de datos de Edu, Refseek, y Microsoft Academ; páginas de difusión científica como Dialnet, Alicia, Redalyc, Scielo, Springerlink y Seek y bibliotecas virtuales como HighBeam, World Wide Science e Institute of Education Science. Con respecto a los resultados se logró clasificar los factores relacionados con la satisfacción laboral, así mismo se logró identificar los principales elementos que componen el concepto de satisfacción laboral mejorando la comprensión de esta variable; también se identificó las principales características de la población millennial y se describieron los factores más importantes para la satisfacción laboral en los millennials. Finalmente se elaboraron las conclusiones y recomendaciones para el estudio.

Palabras claves: Satisfacción Laboral, Millennials, Latino América, Factores

ABSTRACT

The present research is of a documentary type and its objective was to analyze the factors related to job satisfaction in the Millennial population in Latin America. It also had three specific objectives 1) to analyze the various definitions given to the concept of job satisfaction in the scientific literature, 2) to analyze the characteristics of the Millennial population in the Latin American context and 3) to identify and describe the factors related to job satisfaction in the Millennial population in Latin America. The research was based on the analysis of 8 investigations of which 3 were quantitative, 2 qualitative and 3 of mixed type; these were selected taking into account the inclusion criteria and the Edu, Refseek, and Microsoft Academic databases were used; scientific dissemination pages such as Dialnet, Alicia, Redalyc, Scielo, Springerlink and Seek and virtual libraries such as HighBeam, World Wide Science and Institute of Education Science. With respect to the results, it was possible to classify the factors related to job satisfaction, as well as to identify the main elements that make up the concept of job satisfaction, improving the understanding of the main characteristics of the millennial population were also identified and the most important factors for job satisfaction in millennials were described. Finally, conclusions and recommendations for the study were drawn.

KEYWORDS: Job Satisfaction, Millennials, Latin America, Factors, Latin America.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación e importancia del tema

La situación económica y laboral en los últimos años se ha visto afectada, antes de la pandemia las cifras en América Latina eran alarmantes, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2019) se registró un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de solo 3 % anual; esto muestra un bajo rendimiento laboral que se asocia con una baja producción de bienes y servicios, y una disminución de la actividad económica y laboral. Asimismo, la región presentaba un 8,5 % de desocupación laboral, es decir, 26 000 000 de personas buscaban empleo y no lo conseguían.

La situación se agravó aún más durante la pandemia por Covid-19, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020) estimó que en América Latina se cerraron un total de 2,7 millones de empresas, lo que impactó en el ámbito económico y laboral. Como consecuencia, la tasa de ocupación laboral se redujo 10 puntos porcentuales, con una pérdida de alrededor de 47 000 000 de empleos en los países que conforman la región, con una inestabilidad laboral general en América Latina; esto agravó la situación de miles de personas que, hasta el momento, viven con los efectos de la pandemia.

Así, el Banco Mundial (2022) afirmó que en América Latina el crecimiento económico alcanzaría el 2,6 % en 2022 y 2,7 % en 2023, lo que la posicionaría en desventaja frente a los valores de crecimiento de 4,1 % y 3,2 % estimados para los mismos años a nivel global. En América Latina, se genera un espacio económico

inadecuado para el desarrollo laboral, traducido en un incremento en el nivel de pobreza por la pérdida de ingresos reales.

En la actualidad, si bien la pandemia por Covid-19 ha llegado a su fin, el panorama postpandemia es desalentador para esta región, pues las cifras asociadas con la crisis económica se mantienen o aumentan. Conforme con la ONU, luego de la crisis sanitaria, el 50 % - 80 % de los empleos que se recuperaron son de tipo informal, donde las personas cuentan con bajos salarios, poca estabilidad laboral, escasa cobertura de la seguridad social y falta de protección de sus derechos laborales (Maurizio, 2021). De esta forma, la situación descrita ha tenido un impacto significativo en la satisfacción laboral de las personas y en su vida en general, debido a que el trabajo no solo representa una fuente de ingresos para cubrir las necesidades básicas, sino un espacio de desarrollo personal, incremento de capacidades y crecimiento.

En este orden de ideas, hoy en día, gran parte de la fuerza laboral está conformada por los *millennial*, quienes representan el 35 % de los trabajadores en la actualidad (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016). El término *millennial* hace referencia a los nacidos entre los años 1981 y 2000, los que se caracterizan por su alto índice de rotación laboral, priorizar su desarrollo personal y ser escépticos frente al compromiso a largo plazo dentro del ámbito laboral; estos individuos desean una mayor flexibilidad en sus carreras, con el fin de sentir mayor libertad (Gutiérrez y Posada, 2018).

Se prevé que la cifra de *millennial* en el ámbito laboral continúe creciendo, por lo que es importante conocer la realidad laboral de estos jóvenes, sobre todo,

respecto con la satisfacción laboral, una variable significativa que influye en la rotación laboral, la calidad de vida y el bienestar de las personas.

En el caso de los *millennial*, en los últimos años, el nivel de rotación laboral ha sido alarmante, pues, en promedio, los trabajadores *millennial* permanecen un máximo de tres años en un empleo si este no satisface sus expectativas (Moreno et al., 2019). Según Mitta (2019), uno de los problemas más frecuentes de las organizaciones actuales en relación con el personal *millennial* es la alta rotación o ausentismo de estos jóvenes. Por su parte, Moreno et al. (2019) realizó un estudio a *millennial* económicamente activos en América Latina y el Caribe, en el que descubrió que el principal motivo de esta rotación laboral es la insatisfacción laboral, seguido por el clima laboral.

La satisfacción laboral contribuye a la salud mental y emocional, debido a que sentirse valorado, tener un propósito y disfrutar del trabajo puede reducir el estrés, la ansiedad y la depresión. Asimismo, contribuye al desarrollo profesional y el crecimiento personal, pues un trabajo satisfactorio suele brindar oportunidades de adquirir nuevas habilidades, conocimientos y alcanzar metas profesionales. Estas experiencias positivas incrementan la autoestima, la confianza en sí mismo y la sensación de logro, lo que se traduce en una mayor calidad de vida. Finalmente, un trabajo satisfactorio brinda bienestar financiero al ofrecer una compensación adecuada, beneficios y permitir un mayor acceso a recursos y experiencias que mejoren la calidad de vida de la persona (Pérez, 2016).

Por otro lado, contar con condiciones laborales adecuadas y sentirse satisfecho en su trabajo es un factor clave que influye en el bienestar y la estabilidad laboral de los *millennial* (García-Lirios, 2019). El trabajo es una fuente de

identidad, crecimiento personal, autoestima, e integración a la sociedad, lo que genera bienestar (Blanch, 2012), de esta manera, la satisfacción laboral es un factor clave que está relacionado con el pleno desarrollo y la dignidad de las personas (Cruz, 2014). Si el joven *millennial* no encuentra un adecuado nivel de satisfacción laboral, se generan altos índices de estrés, ansiedad, bajo desempeño laboral, ausentismo, baja productividad, agotamiento, depresión, frustración, entre otras consecuencias que afectan al bienestar y la calidad de vida del trabajador, así como al desarrollo exitoso de la organización (Marín y Placencia, 2017).

Por lo tanto, es preciso analizar los factores que se asocian con la satisfacción laboral, un aspecto clave para el bienestar y desarrollo de jóvenes *millennial*, quienes, hoy en día, representan gran parte de la fuerza laboral, con un impacto en el crecimiento de la sociedad y el país. La satisfacción laboral se relaciona con el desarrollo de la persona y cuando se ve afectada trae consigo efectos negativos que alteran la calidad de vida.

Para responder a esta problemática, se ha planteado el objetivo general de analizar los factores relacionados con la satisfacción laboral en la población *millennial* de América Latina. Asimismo, se determinaron los siguientes objetivos específicos: 1) analizar las diversas definiciones otorgadas al concepto de satisfacción laboral en la literatura científica, 2) analizar las características de la población *millennial* en el contexto de América Latina e 3) identificar y describir los factores relacionados con la satisfacción laboral en la población *millennial* de América Latina.

Respecto con la relevancia de la investigación, a nivel teórico, el estudio aporta al sistematizar los factores relacionados con la satisfacción laboral en la

población *millennial* dentro del contexto de América Latina, lo que permite la comprensión de estos, así como identificar otros núcleos temáticos que pueden ser profundizados en futuras investigaciones. De esta manera, se sientan bases teóricas para futuras investigaciones de diferentes tipos.

En lo relativo con el aporte práctico, la información analizada permite la futura elaboración de intervenciones individuales y grupales dentro del ámbito organizacional, para mejorar las condiciones y el desarrollo de los trabajadores *millennial*, quienes constituyen gran parte de la fuerza laboral dentro del contexto de América Latina. Frente a esto, los profesionales podrán diseñar intervenciones preventivas que pretendan aumentar los niveles de satisfacción laboral en la población de *millennial* en América Latina, así como abordar las diferentes variables que se relacionan con la satisfacción laboral.

Por último, respecto con el aporte social, la investigación permite visibilizar la situación laboral y económica en la que se encuentra la población *millennial* después de la pandemia, así como identificar variables importantes para describir la satisfacción laboral de esta población, el conocer la situación de los *millennial* y sus necesidades, pues es posible comprender qué aspectos se deben cambiar y cuáles deben de ser modificados, con la finalidad de mejorar la calidad de vida y el bienestar de esta población.

Igualmente, la presente investigación es de tipo documental, con la recolección de información de fuentes científicas para su análisis e interpretación mediante un proceso de selección, clasificación, organización, sistematización y el análisis correspondiente con el fenómeno de estudio (Guerrero, 2015). Así, se tomaron en cuenta bases de datos como Edu, Refseek, y Microsoft Academ, así como

páginas de difusión científica como Dialnet, Alicia, Redalyc, Scielo, Springerlink y Seek; se revisaron bibliotecas virtuales como HighBeam, World Wide Science e Institute of Education Science. La fórmula de búsqueda utilizada fue “satisfacción laboral AND factores AND millennial AND latino américa”, la que se construyó con base en las palabras clave identificadas.

Por otro lado, los criterios de inclusión fueron: 1) investigaciones que incluyan factores relacionados con la satisfacción laboral, 2) investigaciones realizadas en población *millennial*, 3) investigaciones en el contexto de América Latina y el Caribe, 4) investigaciones que se encuentren en estado final de publicación, 5) investigaciones cuantitativas, cualitativas o mixtas, 6) investigaciones en español, inglés o portugués, 7) investigaciones publicadas entre el 2013 al 2023. En lo relativo con los criterios de exclusión, aparte del incumplimiento de los criterios de inclusión, no se ha tomado en cuenta información proveniente de ponencias, tesis, artículos, talleres, entre otros.

Como instrumento para la organización y el análisis de la información, se utilizó la ficha de recolección de datos, donde se consideraron los elementos: título, autor, año, objetivo, metodología, instrumento y resultados. Luego de colocar la fórmula de búsqueda surgieron 7970 investigaciones, posteriormente, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión, lo que dio como resultado un total de 13 investigaciones. Seguidamente, se procedió a la revisión de los *abstracts* y la lectura a texto completo de estas investigaciones, así, como resultado, se tuvieron en cuenta ocho investigaciones, tres de tipo cuantitativo, dos de tipo cualitativo y tres de tipo mixto.

En cuanto a los principios éticos se respetó el principio de beneficencia, ya que los resultados teóricos permiten mejorar la calidad de vida de los jóvenes millennials ya que será la base para una serie de futuras investigaciones donde se profundice el fenómeno.

Con respecto al principio de no maleficencia al ser una investigación documental no se generó daños a la población ya que la investigación consiste en la revisión de literatura especializada. Concerniente al principio de justicia se tomaron en cuenta todas aquellas investigaciones que cuenten con los criterios de inclusión y no se manipuló la información ni los resultados que otorgaron las investigaciones. Por último, el principio de autonomía, se cumplió mediante la toma de los datos de cada uno de los autores, dando crédito por los trabajos, información y resultados publicados.

1.2. Conceptualización de satisfacción laboral

1.2.1. Definición de satisfacción laboral

Durante los últimos años, distintos autores han dedicado esfuerzos a establecer una definición para la satisfacción laboral, así, una de las definiciones más reconocidas proviene del trabajo de Vroom (1960), quien postula que la satisfacción laboral es el grado en el que un colaborador siente que sus esfuerzos en el trabajo son recompensados adecuadamente y el rendimiento de su trabajo es valorado y reconocido. Cuando los empleados perciben que su esfuerzo da lugar a

resultados positivos y recompensas significativas, es más probable que experimenten una mayor satisfacción laboral.

Para Locke (1976), la satisfacción laboral es una evaluación subjetiva que un individuo hace sobre la adecuación de los resultados y recompensas recibidas en el trabajo en comparación con sus expectativas y la importancia que le atribuyen a esos resultados. Cuando estas tres componentes están en equilibrio y en un nivel positivo, el individuo experimenta una mayor satisfacción laboral.

En este sentido, la definición de satisfacción laboral puede adoptar varios enfoques, por ejemplo, Muñoz (1990) la describió como "el sentimiento positivo que experimenta un individuo al desempeñar un trabajo de su interés, en un entorno que le brinda comodidad, y por el cual recibe una serie de recompensas psicosociales y económicas que cumplen con sus expectativas" (p. 1).

De acuerdo con Hannoun (2011), la satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo que tiene el potencial de predecir el comportamiento laboral y el personal. Por su parte, Marín y Placencia (2017) sostienen que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo derivado de la percepción subjetiva de las experiencias laborales, lo que es influenciado por el equilibrio entre el rol que el colaborador desea desempeñar y el que realmente ocupa.

De manera similar, Francesh (2017) afirmó que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional caracterizada por su estabilidad psicosocial, intensidad y capacidad para influir en el comportamiento laboral del individuo. Así, la satisfacción del trabajador impacta en su productividad y eficiencia laboral.

Por otro lado, existen diversos factores que inciden en la satisfacción laboral: según Riquelme (2018), esta se define como el resultado conductual que exhibe un

empleado hacia su trabajo, influenciado por aspectos como la naturaleza del trabajo, el liderazgo del supervisor, la relación con los colegas, el salario, las oportunidades de ascenso y las condiciones del entorno laboral. Por ello, crear un ambiente de trabajo que impulse la satisfacción del empleado se convierte en un desafío para las organizaciones.

1.2.2. Modelos teóricos que explican la satisfacción laboral

Respecto con los modelos teóricos sobre la satisfacción laboral, se cuenta con una serie de teorías que se basan en investigaciones y observaciones sobre el comportamiento humano en el entorno laboral, con el fin de explicar por qué los empleados experimentan niveles variables de satisfacción en sus trabajos y los factores que llevan a ello.

A. Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1959):

La teoría bifactorial postula que los individuos tienen dos tipos de necesidades en el ámbito laboral: en primer lugar, las necesidades de higiene o extrínsecas que abarcan las condiciones básicas que debe tener un trabajo o que se encuentran en el entorno laboral, como el ambiente, la infraestructura, los recursos y el salario. Según Walczak (2020), estos factores extrínsecos por sí solos no generan felicidad en los empleados, pues deben estar relacionados con la insatisfacción laboral cuando están ausentes. Estos factores solo evitan la insatisfacción laboral, pero no promueven un incremento duradero en la satisfacción laboral.

Por otro lado, los factores intrínsecos o motivacionales se centran en el reconocimiento del trabajo del individuo. Estos elementos están vinculados con la

satisfacción personal, como la responsabilidad, los desafíos, el reconocimiento de logros, el desarrollo profesional, las oportunidades de crecimiento y la autorrealización; para Moreno (2020), estos factores motivacionales suscitan satisfacción a largo plazo.

Por ello, proporcionar buenos factores de higiene como un mínimo indispensable para realizar el trabajo puede ofrecer cierto grado de beneficio al trabajador. Pese a ello, los esfuerzos para aumentar la productividad deben centrarse en los factores intrínsecos del trabajo, como sugiere Miner (2005). Por lo tanto, Herzberg relacionó el movimiento con la motivación intrínseca, con un efecto significativamente más fuerte y duradero en la motivación que los factores extrínsecos.

B. Teoría de las Características del Trabajo de Hackman y Oldham (1970):

Esta teoría se enfoca en cómo la estructura del trabajo puede afectar la satisfacción laboral y la motivación de los colaboradores. Así, la teoría postula que ciertas características intrínsecas del trabajo pueden incrementar la motivación y la satisfacción de los empleados (Treviño, 2012).

La teoría se basa en cinco dimensiones clave del trabajo: habilidades variadas, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Estas dimensiones influyen en la percepción de los empleados sobre la importancia y el impacto de su trabajo, por lo tanto, cuanto más enriquecedoras sean estas dimensiones, más probable será que los empleados experimenten un mayor compromiso y satisfacción en su trabajo (Fuertes et al., 1996).

Un componente primordial de la teoría es el concepto de "motivación intrínseca", es decir, la motivación que proviene del propio trabajo en lugar de recompensas externas, como el salario. Asimismo, las tareas que incorporan las cinco dimensiones pueden aumentar la motivación intrínseca, y mejorar la satisfacción laboral y el desempeño (Hadi y Adil, 2010).

Por su parte, Hackman y Oldham destacaron la importancia de diseñar trabajos que sean desafiantes, significativos y brinden a los empleados cierto grado de autonomía y retroalimentación. Al hacerlo, las organizaciones pueden mejorar la motivación y la satisfacción de sus empleados, lo que puede tener un impacto positivo en el desempeño y la retención de los trabajadores.

C. Teoría Z desarrollada por Ouchi (1981):

De acuerdo con Diéguez y Fabra (2018), esta teoría, desarrollada por Ouchi y conocida como el "Método Japonés", busca instaurar una nueva cultura laboral que fomente el crecimiento personal y organizacional. Se basa en tres principios clave: confianza, sutileza e intimidad, con el objetivo de priorizar las relaciones humanas y sociales. Esta perspectiva no solo evalúa el desempeño laboral de los trabajadores, sino que también considera sus aspectos personales para mejorar su rendimiento y productividad, creando así una visión de "Filosofía Empresarial Humanista". (Ouchi, 1981).

De acuerdo con Ouchi, cuando existe satisfacción en el trabajo, los empleados se involucran más y desarrollan un sentido de pertenencia que los motiva a esforzarse al máximo para alcanzar los objetivos de la compañía, lo que garantiza la productividad. Trabajar en equipo, compartir metas comunes y experimentar satisfacción por el trabajo realizado son aspectos que incrementan las posibilidades

de mejorar el rendimiento laboral. Además, las condiciones laborales humanizadas no solo benefician a las empresas aumentando su rentabilidad y productividad, sino que contribuyen a elevar la autoestima de los trabajadores, por ello, esta teoría propone un enfoque centrado en las relaciones humanas en el ámbito empresarial (Govea et al., 2012).

D. Teoría de la discrepancia Locke (1985):

Locke propuso una relación entre los valores y la satisfacción laboral, pues los valores individuales, las necesidades, las percepciones y los juicios son clave. Mediante un modelo causal, se explicó cómo estas variables se combinan para determinar el nivel de satisfacción en el trabajo. Según este modelo, la satisfacción laboral depende de los valores importantes para la persona y que pueden ser alcanzados a través del trabajo (García, 2016).

Así, la satisfacción laboral es el resultado de la percepción de que un puesto de trabajo permite la realización de los valores significativos para el individuo, los que están alineados con el cumplimiento de sus necesidades básicas físicas y psicológicas. Este modelo evidencia cómo las personas perciben distintos aspectos del trabajo de manera independiente, con el fin de determinar si experimentan satisfacción en el trabajo, a la vez, satisfacen otras demandas relacionadas con sus necesidades primarias y/o secundarias (Monleón et al., 2008).

Asimismo, con la finalidad de comprender las reacciones de los colaboradores, para las organizaciones es requisito investigar los ocho factores laborales: trabajo, el que hace referencia al interés personal que siente el trabajador por la actividad que realiza, por cumplir los logros, involucrarse y aprender cosas nuevas. Así, el segundo factor es el salario y la importancia de que este se perciba

como justo para los colaboradores; seguidamente, se encuentran las promociones, es decir, las oportunidades de avance y crecimiento en la organización. Locke resaltó el factor compañeros de trabajo, lo que alude a personas cooperativas, consideradas competentes y que sea agradable trabajar con ellas. Como siguiente factor, se tiene al líder, una persona íntegra, considerada, respetuosa, competente y de buena voluntad, con objetivos claros y reconocimientos. El sexto factor es el liderazgo superior y hace referencia a que este sea competente y pueda llevar a la organización al éxito. Por último, las políticas y beneficios deben ser competitivas a comparación del mercado, con condiciones de trabajo saludables y seguras (Locke, 1976).

Por otra parte, la insatisfacción laboral se refiere a un estado emocional desagradable que surge de un trabajo frustrante que va en contra de los valores laborales. De este modo, esta teoría argumenta que la satisfacción y la insatisfacción laboral están determinadas por la percepción que la persona tiene de sí misma y de su trabajo (Locke, 1976).

1.2.3. Definición de Millennial

Los historiadores estadounidenses William Strauss y Neil Howe fueron los pioneros en desarrollar un modelo práctico para la teoría de las generaciones. Según los autores, en la actualidad, los individuos se encuentran en el ciclo denominado "*Saecula Millenial*", este abarca a las generaciones conocidas como Baby Boomer, Generación X, Generación Millennial y Generación Z (Caballero y Baigorri, 2019).

Desde esta perspectiva teórica, Howe y Strauss utilizaron por primera vez el término "Generación *Millennial*" en 1991, para referirse a aquellos nacidos, aproximadamente, entre 1982 y 2004 (Govindarajan, 2020). Además, estos autores delimitaron las generaciones con base en haber experimentado cambios significativos en la historia, eventos mundiales y una ubicación geográfica común, lo que influye en la formación de creencias y comportamientos similares en áreas como la familia, la vida personal, profesional, salud, religión, política, entre otros (Abe y Salazar, 2017).

Pese a ello, a lo largo de los años, distintos autores han intentado definir y delimitar a esta generación, por esto, a partir de la revisión bibliográfica actual, es posible afirmar que no hay una única definición ni delimitación de los años de nacimiento de la población *millennial*. Sin embargo, algunos autores (Sprague, 2008; PWC, 2011; Deloitte, 2014; Tulgan, 2009; Cuesta et al. 2009), concuerdan en agrupar a esta generación entre las personas nacidas entre 1980 y se extiende hasta finales de la década de los noventa e inicios del 2000. Por consiguiente, la generación *millennial* es un grupo de personas que comparten características en común debido a la influencia que tuvieron en su desarrollo por el tiempo histórico y los acontecimientos vividos, el ámbito geográfico-territorial, los valores y la época cultural-educacional experimentada.

1.3. Factores que influyen en la satisfacción laboral

Prieto (1994) y Zayas et al. (2015) han realizado investigaciones para identificar las variables determinantes en la satisfacción laboral. Como resultado, se obtuvieron las siguientes variables distinguidas como determinantes:

- Relaciones con los superiores: este factor se enfoca en la relación entre los empleados y sus superiores, con el intercambio de opiniones, sentimientos, juicios, información y orientaciones laborales. La calidad de esta interacción social abarca situaciones como la gestión de problemas personales, la resolución de conflictos, pertenencia, orientación y apoyo.
- Condiciones laborales: este factor engloba la retribución y la compensación relacionada con sistemas de pago, promociones y oportunidades de desarrollo. Asimismo, se aborda el entorno físico en el que el trabajador se desenvuelve, con aspectos como la organización, la higiene, la estética, la seguridad y condiciones ergonómicas y saludables.
- Participación en las decisiones: es el proceso mediante el que individuos o grupos logran que los colaboradores se involucren voluntariamente y con compromiso en el logro de objetivos organizativos. La iniciativa y la independencia individual son cruciales, y el liderazgo desempeña un rol clave al estimular y respaldar la transformación de la fuerza laboral de un grupo en la empresa. La escucha, la participación y la satisfacción con los métodos y estilos de toma de decisiones son elementos fundamentales para el desarrollo del liderazgo.
- Naturaleza del trabajo: se evalúa el contenido laboral en relación con las habilidades del empleado, su independencia, la importancia de las tareas, su organización y creatividad. Está influenciada por la voluntad razonable del individuo, lo que se expresa externamente.

- Reconocimiento laboral: son las oportunidades de capacitación y promoción que la organización brinda a su personal, lo que se vincula con la evaluación del desempeño individual, con el fin de mejorar la fuerza laboral.

Igualmente, Camacho y Van Der Veen (2022) en su investigación sobre los factores que causan satisfacción hallaron que los jóvenes consideran diferentes factores como influyentes en su satisfacción laboral, donde el factor que obtuvo el puntaje más alto, es decir, el que más impacta en la satisfacción, es “relaciones interpersonales”, seguido por “estabilidad laboral”, “formación”, “condiciones de trabajo” y “dimensión salarial”.

Por lo tanto, el autor definió los factores de la siguiente forma:

- Relaciones interpersonales: es la percepción positiva de las relaciones sociales mantenidas con superiores, colegas y pares en términos verticales y horizontales, lo que implica una comunicación fluida y cordial.
- Estabilidad laboral: es la seguridad de tener un empleo actual y la posibilidad de mantenerlo en el futuro. Se consideran aspectos como las oportunidades de promoción, el desarrollo profesional y la contribución del trabajo a la seguridad a largo plazo.
- Formación: alude a la educación obligatoria proporcionada interna y externamente, y la utilidad de los cursos del plan de desarrollo para el desempeño laboral del colaborador.

- Condiciones de trabajo: este factor abarca el ambiente físico y las instalaciones en el lugar de trabajo, con aspectos como la limpieza, los horarios, el ruido, la temperatura y la seguridad.
- Dimensión salarial: es la percepción de justicia y equidad en la compensación y beneficios económicos proporcionados por la empresa.

En tal marco, Frederick Herzberg señaló que existen dos dimensiones para lograr la satisfacción laboral: higiénicos y motivacionales. Los factores higiénicos agrupan factores como el ambiente, la infraestructura, los medios, los materiales, los recursos y el salario. Entre los factores motivacionales, se agrupan factores como la responsabilidad, los desafíos, el reconocimiento de logros, el desarrollo profesional, la oportunidad de crecimiento y la autorrealización personal (Walczak, 2020).

Por último, Yépez y Quiroz (2017) señalaron que existe una relación directa entre los factores de satisfacción laboral con la atraktividad y la retención del talento. Así, identificó las siguientes determinantes de satisfacción laboral:

- Ambiente laboral: es la relación manejada con los compañeros y los superiores, en la que se genera un alto nivel de confianza y comprensión, así como la conformidad con la empresa, en consideración con el clima laboral, la cultura organizacional y la autonomía para tomar decisiones.
- Equilibrio familia y trabajo: en el puesto que se desempeña, se deben cumplir las políticas de descanso, así como horarios de desconexión para la realización de actividades personales después del horario laboral.

- Flexibilidad: es la conformidad de los colaboradores con los horarios de trabajo, la forma de asistir al trabajo, la vestimenta; la presencia física en el trabajo y la infraestructura.
- Desarrollo laboral: en esta categoría, se tomó en cuenta la colaboración que existe en el equipo de trabajo, que la filosofía de la empresa esté en sintonía con los valores personales de los colaboradores, que se fomente el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, así como la innovación y el aprendizaje.
- Beneficios: es la percepción de la justicia y la equidad con el salario recibido por las labores realizadas, la retroalimentación y el reconocimiento recibido, así como motivaciones adicionales que puedan brindar sus superiores con ellos.
- Seguridad Laboral: es la temporalidad laboral, es decir, la cantidad de años que se mantiene en su puesto laboral.

1.4. Impacto de la satisfacción laboral

La Organización Panamericana de la Salud [OPS] (2023) señaló que en América Latina y el Caribe mueren 100 000 personas al año por accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo, lo que evidencia las malas condiciones laborales y la poca satisfacción laboral que viven los trabajadores en América Latina y el Caribe. A pesar de que los accidentes son lo más visible, se resaltan las enfermedades relacionadas con el trabajo, como el cáncer ocupacional, el cual hace referencia al tipo de cáncer que se desarrolla debido a la exposición a agentes

cancerígenos como químicos, radiaciones y contaminantes en el centro de trabajo o las enfermedades circulatorias y respiratorias, las que ocupan el 80 % de estas muertes. Muchas de estas afecciones relacionadas con el trabajo no son mortales e incluyen a los problemas de salud mental; el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) indicó que las economías de América Latina y el Caribe pierden, aproximadamente, 30 000 000 000 de dólares al año debido a los problemas de salud mental de los jóvenes (Pan-American Life Insurance Group, 2022). Así, el impacto de la satisfacción laboral no solo se limita al efecto que puede causar en el ámbito laboral de las personas, sino que trasciende a impactar en la salud física, mental y emocional de los trabajadores, con consecuencias para las personas, las organizaciones y la economía del país.

Adicionalmente, la satisfacción laboral tiene una relación directa con la salud física, pues los colaboradores con una mayor satisfacción laboral y menor estrés en el trabajo tienen menos probabilidades de experimentar enfermedades coronarias, apoplejías, diabetes, algunas formas de cáncer, obesidad y desórdenes alimenticios (APA, 2010). Este estrés se vincula con un alto índice de insatisfacción laboral, lo que muchas veces puede conducir a un estrés crónico, con respuestas fisiológicas, como la liberación de hormonas de cortisol y adrenalina las cuales a lo largo del tiempo, contribuyen al desarrollo de enfermedades cardiovasculares. De este modo, los ambientes laborales estresantes pueden contribuir a desarrollar enfermedades cardiovasculares, con la posibilidad de sufrir un ataque al corazón; según la OPS (2021), las afecciones cardiovasculares son la principal causa de muerte en la región. Asimismo, el estrés crónico producido por la insatisfacción

laboral puede debilitar el sistema inmunológico, por ende, el trabajador es más susceptible a trastornos gastrointestinales (Duval et al., 2010).

De acuerdo con la OMS, los trastornos mentales relacionados con el trabajo, como el estrés laboral, afectan a aproximadamente a 264 000 000 de personas en el mundo. Por su parte, Nieuwenhuijsen et al. (2010) afirmaron que los trabajadores insatisfechos con un alto índice de estrés relacionado con el trabajo tienen un riesgo significativamente mayor de desarrollar problemas como burnout, depresión, hostilidad, insomnio, falta de concentración, irritabilidad, problemas de memoria y de salud mental en comparación con aquellos que están satisfechos con su trabajo y sin significativos índices de estrés. Así, la satisfacción laboral puede actuar como un amortiguador contra el estrés y contribuir a la salud mental positiva de los trabajadores.

En cuanto a la salud emocional y bienestar de las personas, la satisfacción laboral cumple un rol protagónico, ya que vivir experiencias positivas y bienestar financiero en un entorno laboral satisfactorio se traduce en una mayor calidad de vida para las personas (Pérez, 2016). Por el contrario, al encontrarse bajos índices de satisfacción laboral, se pueden generar sentimientos de frustración y descontento en la persona, con un ambiente laboral insatisfactorio asociado con relaciones interpersonales negativas, conflictos y falta de apoyo social. Con ello, la insatisfacción laboral sostenida puede llevar al agotamiento emocional caracterizado por la sensación de estar abrumado, emocionalmente agotado y con desinterés por las responsabilidades laborales (Ccorahua, 2023).

De igual manera, la satisfacción laboral tiene una serie de beneficios para las organizaciones, como la retención de los empleados, pues los colaboradores

satisfechos son más propensos a permanecer en sus trabajos y comprometerse a largo plazo con la organización, lo que reduce la rotación del personal y los costos asociados. Además, los empleados satisfechos con su trabajo son más propensos a buscar oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la misma organización (Ferraz, 2020). Guzmán (2018) presentó algunos beneficios adicionales que reciben las organizaciones por una alta satisfacción laboral de sus trabajadores, como un mejor desempeño, ya que los empleados satisfechos tienden a mostrar un mejor rendimiento en sus tareas y responsabilidades laborales, impactando en el éxito general de la organización. Además tiene un impacto ya que se genera una mayor productividad, los empleados satisfechos suelen ser más productivos y dispuestos a poner un esfuerzo adicional en sus tareas para colaborar con sus colegas. Por consiguiente, se reduce la tasa de ausentismo laboral y las tasas de enfermedad, lo que suscita un clima laboral positivo con una mejora en la comunicación, la cooperación y la cohesión entre los empleados y los equipos.

Con ello, la satisfacción laboral permite una mejor imagen de marca empleadora, ya que una organización que valora y promueve la satisfacción laboral tiende a tener una mejor reputación entre los colaboradores, lo que puede atraer a nuevos talentos y producir un efecto positivo en la imagen de la empresa. En conjunto, la satisfacción laboral juega un rol clave en la salud y el éxito de los trabajadores individuales y las organizaciones en su conjunto (Singh y Jain, 2013).

1.5. Intervención correctiva y preventiva relacionada con la satisfacción laboral

En los últimos años, en el contexto de América Latina y el Caribe, el ámbito laboral ha sido uno de los principales afectados, lo que ha generado un descontento en la población, especialmente, en la población *millennial* que, en el 2016, representaba el 35% de los trabajadores, cifra que seguirá en aumento (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016). Este descontento lo confirmó la ONU (2022), quien precisó que el bajo crecimiento económico, la escalada inflacionaria, la crisis mundial agudizada por la guerra en Ucrania y las consecuencias de la pandemia siguen vigentes y tienen un impacto no solo en la tasa de empleo, sino en la calidad de los trabajos y en la satisfacción laboral. Según la ONU (2023), casi un tercio de la población latinoamericana (42,5 %) vive en situación de pobreza; en cuanto al empleo, la mitad de los trabajadores tienen empleos informales, el 20 % de la población económicamente activa (PEA) vive situación de pobreza y el 40 % de la PEA recibe ingresos menores al salario mínimo, lo que evidencia la precarización del trabajo en América Latina. En el caso específico de los jóvenes latinoamericanos, la informalidad llega a una media del 63 % con empleos inestables, con bajos salarios, sin protección ni derechos laborales, por ende, no se brindan condiciones para generar satisfacción en sus colaboradores (ONU, 2022).

Frente a esta problemática, en la actualidad se plantean una serie de medidas para abordar esta situación y aumentar la satisfacción en los trabajadores. Por ello, la OIT propone contar con políticas sociolaborales para promover el trabajo y el empleo decente para las personas jóvenes, como las siguientes:

- Programas de capacitación: se centran en promover la inserción laboral, al combinar conocimiento teórico en el aula con conocimiento práctico en una etapa posterior de pasantía en empresas. Además, se determinan

programas para el desarrollo de habilidades socioemocionales, competencias, y habilidades para emprender.

- Contratos de formación o aprendizaje: estos facilitan la formación laboral de los estudiantes, pues tienen una duración desde los seis meses hasta los dos años, con obligaciones mínimas para el empleador y para el aprendiz; incluyendo elementos de protección social, salario, un certificado y la obligatoriedad de su registro.
- Programas de subsidio al empleo: buscan fomentar la contratación de jóvenes al reducir los costos para las empresas.

Asimismo, la OIT (2013) ofrece un manual para prevenir el estrés laboral, factor relacionado con la satisfacción laboral en los colaboradores. Por esto, expone algunas características que se deben considerar:

- Liderazgo y justicia en el trabajo: la prevención del estrés debe ser parte de los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, pues la planificación y ejecución de las medidas de prevención deben basarse en la evaluación de los riesgos en el trabajo y el establecimiento de prioridades. Es importante involucrar activamente a los gerentes, supervisores y a los trabajadores y sus organizaciones, lo que es más eficaz.

- Exigencias del trabajo: las exigencias del puesto deben ser asignadas de manera equitativa, debido a que las demandas excesivas de trabajo pueden afectar a algunos trabajadores, al igual que la presión excesiva de tiempo por establecer plazos difíciles de cumplir. Para obtener un buen rendimiento y bienestar, se requiere que la carga laboral sea justa entre los trabajadores.

- Control del trabajo: cuando se les brinda a los trabajadores la libertad para decidir sobre cómo se realiza su trabajo, disfrutan trabajar y son más productivos; por otro lado, brindarles a los trabajadores la libertad y el control de las tareas que se desarrollan permite aumentar la motivación y la calidad del trabajo. Además, hacer a los empleados partícipes de la toma de decisiones sobre la organización de su trabajo es clave.
- Apoyo social: la colaboración proporcionada por gerentes, supervisores y compañeros ayuda a los trabajadores a enfrentar las presiones cotidianas. Para incrementar el apoyo social, se sugiere fortalecer la relación gerentes - trabajadores, impulsar la ayuda constante entre los trabajadores, el uso de fuentes externas de asistencia y organizar actividades que promuevan la interacción social entre colaboradores.
- Ambiente físico: es preciso que sea un ambiente seguro, sano y confortable para los colaboradores, mediante una correcta evaluación y control de los riesgos del ambiente.
- Equilibrio vida y trabajo: las horas de trabajo, la regularidad de los sistemas de turnos, las vacaciones pagadas y el descanso son factores relevantes para determinar el nivel de estrés y satisfacción laboral en el trabajador. Las medidas de apoyo son primordiales para reducir el agotamiento, mejorar la seguridad, la salud, y apoyar a los trabajadores con sus compromisos en el hogar.
- Reconocimiento en el trabajo: es posible mostrar el agradecimiento a los colaboradores por el buen el buen trabajo al reconocer el buen

desempeño que realizan y la contribución positiva que brindan a la organización, para fomentar el respeto mutuo y la colaboración.

- Protección contra el comportamiento ofensivo: es pertinente establecer políticas firmes para afrontar, adecuadamente, esos comportamientos, así como contar con medidas integrales de prevención y mitigación que consideren la participación activa de todos los colaboradores.
- Seguridad en el empleo: la falta de garantía de empleo a largo plazo, los contratos, las condiciones de trabajo precarias y cambiantes debilitan el compromiso de los colaboradores con su trabajo y la organización. Por ello, estas características de trabajo perjudican la salud y bienestar de los trabajadores.
- Información y comunicación: la comunicación abierta facilita la colaboración, permite detectar problemas en el trabajo y facilita soluciones. Además, la comunicación abierta incentiva la creación de un ambiente de trabajo positivo, coherente y con trabajo en equipo.

Por último, Veloso-Besio et al. (2020) señalaron una propuesta de intervención para mejorar la satisfacción laboral a través de un enfoque de la psicología positiva dirigida a los supervisores. Por lo tanto, propusieron realizar un programa de intervención bajo una perspectiva de trabajo hacia el liderazgo transformacional y transaccional, con los siguientes temas:

- Liderazgo: se explica el significado de liderazgo, su relevancia e influencia. Igualmente, se comparten las estrategias del liderazgo transaccional y transformacional.

- Relaciones positivas y tipos de comunicación: se explica la relevancia de mantener conexiones interpersonales positivas y las repercusiones de carecer de ellas. Por otro lado, se abordan las disparidades entre los estilos de comunicación pasivo, agresivo y asertivo.
- Hacer y recibir cumplidos: se presentan los aspectos positivos de expresar elogios para la creación relaciones positivas. Adicional a ello, se explica cómo el uso adecuado de los elogios promueve la motivación y la probabilidad de que un colaborador adopte comportamientos más positivos para el trabajo, y se enseñan los pasos para llevar a cabo, eficazmente, el uso de cumplidos.
- Felicidad y satisfacción en la vida: se enseñan las repercusiones positivas de valorar las cosas positivas cuando suceden cada día.
- Disfrutar: es necesario disfrutar y tomarse un tiempo durante el día para realizar actividades sencillas y divertidas.
- Gratitud: se explican los efectos positivos de la gratitud y su importancia en las organizaciones.
- Fortalezas personales y autoconfianza: se realiza un cuestionario y se presentan los resultados, con lo que se introducen los conceptos de las fortalezas y virtudes, para conocer las repercusiones positivas de consolidar las fortalezas.
- Optimismo: se describen las diferencias entre los enfoques explicativos optimistas y pesimistas, junto con los beneficios de adoptar una perspectiva optimista, igualmente, se evalúa y examina el propio estilo utilizado frente a logros y contratiempos. Además, se abordan los

impactos del pensamiento positivo en diversos contextos y se ofrece orientación sobre cómo cultivarlo.

- Expresión de crítica y solicitud de cambio de comportamiento: se enseñan las diferencias entre las críticas inadecuadas, las asertivas, las directas e indirectas, así como sus consecuencias ante el clima laboral. Así, se enseña a realizar críticas socialmente aceptadas y los elementos esenciales para efectuar una solicitud de cambio de comportamiento apropiado.
- Perdón: se emplea como una herramienta para transformar emociones negativas, y se subraya su relevancia en el ámbito organizacional.

En síntesis, la situación problemática de América Latina sobre la baja calidad del empleo y las situaciones precarias evidencian las acciones propuestas por los autores para mejorar la situación, la empleabilidad y los recursos a los que pueden acudir las organizaciones para optimizar la calidad del trabajo, la experiencia de las personas que trabajan en sus centros y aumentar la satisfacción de los trabajadores, sobre todo, los *millennial*, quienes son la fuerza laboral actual.

1.6. Evaluación psicológica relacionada con la satisfacción laboral

Existen diversos instrumentos para medir la satisfacción laboral, el primero de ellos es la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC elaborada por Sonia Palma en 1999. Esta encuesta fue realizada con base en la teoría motivacional y las teorías vinculadas con la discrepancia y dinámica (Palma, 2005), con el fin de medir el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones a través de los siguientes factores:

- Condiciones físicas y materiales: es la calidad de la infraestructura donde se llevan a cabo las labores diarias, los materiales disponibles y si el espacio facilita las tareas.
- Beneficios laborales y/o remunerativos: es el nivel de satisfacción con los incentivos económicos regulares y adicionales proporcionados por la empresa.
- Políticas administrativas: es el grado de conformidad con las normativas y procedimientos que rigen la relación del trabajador con la institución.
- Relaciones sociales: mide el nivel de satisfacción en cuanto a las interacciones con otros miembros de la organización con los que se comparten actividades laborales cotidianas.
- Desarrollo personal: son las oportunidades que se brindan al trabajador para participar en actividades que fomenten su crecimiento y autorrealización personal.
- Desempeño de tareas: es la evaluación que el trabajador realiza sobre la calidad de su desempeño en las tareas cotidianas.
- Relación con la autoridad: es la percepción del trabajador sobre su relación con su jefe directo y las actividades que ejecuta en el ámbito laboral (Palma, 2005).

En este sentido, la prueba está dirigida a adultos mayores de 18 años y tiene un tiempo estimado de aplicación de 20 minutos. Cuenta con un total de 36 ítems con un tipo respuesta de escala Likert 1 (Totalmente desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). El puntaje total resulta de la suma de las puntuaciones de cada ítem, de este modo, para los ítems negativos como el 2, 7, 8, 15, 16, 17, 19, 23, 31 y el

33 se debe considerar los puntajes de forma inversa. Así, la suma total de los puntajes se podrá clasificar en uno de los siguientes rangos para conocer el nivel de satisfacción: 0 – 92 Alta Insatisfacción, 93 – 111 Parcial Satisfacción, 112 – 148 Regular, 149 – 167 Parcial Satisfacción y de 168 – 189 Alta Satisfacción (Palma, 2005).

Para la construcción de la prueba, se utilizaron las pruebas de validez de constructo y validez concurrente, donde se obtuvo una validez de 0.05. En cuanto a la confiabilidad de la prueba, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach y se obtuvo un puntaje de 0.79 (Palma, 2005).

Por su parte, el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, creado por J.L. Meliá y J.M. Peiró en 1989 es una versión más breve y concisa del Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S4/82) desarrollado por los mismos autores. El objetivo de este cuestionario es obtener una evaluación completa y relevante de la satisfacción laboral, en consideración con las limitaciones motivacionales y temporales a las que comúnmente están expuestos los individuos en entornos organizacionales. Este cuestionario evalúa cinco factores principales:

- Satisfacción con la supervisión: es la relación con los superiores, la percepción de igualdad y justicia en el trato por parte de la empresa, la frecuencia y naturaleza del apoyo y supervisión proporcionados por los jefes, y cómo se evalúan las tareas.
- Satisfacción con el ambiente físico de trabajo: evalúa aspectos como la limpieza, la higiene, la temperatura, la ventilación e iluminación del entorno laboral.

- Satisfacción con las prestaciones recibidas: considera el cumplimiento del contrato laboral, la negociación salarial, las oportunidades de promoción y las posibilidades de formación ofrecidas por la empresa.
- Satisfacción intrínseca del trabajo: mide el grado de satisfacción derivado del propio trabajo, las oportunidades para alcanzar objetivos y metas personales, y la posibilidad de realizar tareas gratificantes para el colaborador.
- Satisfacción con la participación: evalúa la satisfacción vinculada con la participación en la toma de decisiones en el grupo de trabajo, departamento o tarea específica (Meliá y Peiró, 1990).

El cuestionario tiene un total de 23 ítems que se miden en un tipo de respuesta Likert 1 (Muy insatisfecho) a 7 (Muy satisfecho), con una duración de aproximadamente 17 minutos. Para la corrección del cuestionario, las puntuaciones se obtienen promediando la suma de los ítems por factor y por escala general, así, mientras mayor sea el promedio mayor es la satisfacción laboral global o por dimensión. De este modo, los puntajes promedios se califican en uno de los siguientes rangos: 1 muy insatisfecho, 2 bastante insatisfecho, 3 algo insatisfecho, 4 indiferente, 5 algo satisfecho, 6 bastante satisfecho, 7 muy satisfecho (Marín-Guarín, 2022).

Para la construcción de la prueba, se utilizaron pruebas para verificar su validez y fiabilidad, donde se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,92, lo que se puede catalogar como excelente. Igualmente, se utilizaron pruebas de validez criterio de contenido y de constructo favorables (Meliá y Peiró, 1990).

Por último, la Escala General de Satisfacción, realizada por War, Cook y Wall en el año 1979, tiene como objetivo conocer el nivel y el tipo de satisfacción de los individuos de la organización. Para la realización de esta escala, se tomó como base el modelo teórico de satisfacción de Herzberg, por lo que divide la prueba en dos dimensiones de satisfacción:

- Factores intrínsecos: se centran en el reconocimiento obtenido por el trabajo, la responsabilidad, las oportunidades de promoción, y otros aspectos relacionados con el contenido de la tarea misma.
- Factores extrínsecos: exploran la satisfacción del trabajador con aspectos relacionados con la organización del trabajo, como el horario laboral, la compensación salarial, las condiciones físicas del entorno laboral, entre otros (Apestegui, 2017).

El cuestionario consta de un total de 15 ítems calificados en una escala Likert que va desde 1 (Muy insatisfecho) hasta 7 (Muy satisfecho), con una duración aproximada de 15 minutos. Para corregir el cuestionario, se suma la puntuación asignada por el encuestado en cada uno de los ítems, en este sentido, la puntuación total de la escala varía entre 15 y 105, donde una puntuación más alta indica una mayor satisfacción general. Se recomienda, siempre que sea posible, utilizar por separado las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca (Apestegui, 2017).

Para la validación de la prueba, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,85 y 0,88, además, se hizo una prueba de validez de contenido por criterio de jueces y una prueba binomial de relevancia que confirmaron la validez de la prueba. Adicionalmente, se hizo una prueba de confiabilidad por consistencia interna en la

que se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.7, por lo tanto, la prueba presenta alta confiabilidad por consistencia interna (Apestegui, 2017).

1.7. Aplicabilidad a la realidad Latino Americana

América Latina enfrenta desafíos estructurales que obstaculizan el bienestar y desarrollo de la ciudadanía, entre ellos, la calidad del empleo y la satisfacción laboral, los cuales traen consecuencias en el bienestar de los colaboradores y en su capacidad de productividad. Es así que en América Latina la productividad es significativamente menor que en los países desarrollados, según la CEPAL, en 2020 la productividad en la región era un 35 % menor que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], una de las razones de ello es la alta tasa de informalidad en la región, en 2022 la tasa de informalidad alcanzó el 63% en los jóvenes, según la ONU, lo que significa que más de 200 millones de personas trabajan en condiciones precarias, sin acceso a seguridad social, contratos estables ni protección de sus derechos. Lo cual resulta en un futuro laboral incierto para las generaciones más jóvenes ya que la precariedad laboral, los bajos salarios y las malas condiciones de trabajo no solo afectan al desarrollo, sino que afectan negativamente la salud física y mental de los trabajadores contribuyendo a problemas de salud como estrés, depresión y ansiedad; es así que Deloitte (2023) informa que el 39 % de los millennials se sienten estresados y ansiosos en su trabajo.

La informalidad y la precarización del empleo son factores que perpetúan la pobreza y limitan las posibilidades de desarrollo para las familias más vulnerables.

Las brechas salariales y la falta de acceso a oportunidades de calidad exacerbaban la desigualdad social en la región, generando malestar social y obstaculizando la cohesión social es así que en el informe del Banco Mundial del 2021 mostró que la desigualdad de ingresos en América Latina es una de las más altas del mundo, con un coeficiente de Gini promedio de 0.46.

Es así que resulta de gran importancia invertir en mejorar las condiciones de trabajo, la calidad del empleo y por consecuencia la satisfacción laboral, ya que esta no solo beneficia a los trabajadores de forma individual, sino que también impulsa el desarrollo sostenible de la región en su conjunto. Un mercado laboral próspero, inclusivo y sostenible es esencial para aumentar la productividad, ya que una fuerza laboral motivada, capacitada y comprometida es clave para generar un crecimiento económico. Además, impacta en la reducción de la pobreza y la desigualdad ya que un empleo decente con salario justo, y acceso a seguridad social contribuye a disminuir las brechas sociales.

1.8. Aplicabilidad a la realidad peruana de los hallazgos obtenidos

En el Perú, existe un alto índice de rotación laboral, Beccaria y Maurizio (2020) revelaron que este índice es del 44 %, el más alto de la región. Una de las razones que podría explicar esto es que el Perú es un país con una alta tasa de informalidad laboral, rondando el 46,5 % de la PEA; esto suscita bajos ingresos, escasa protección social, inestabilidad laboral, falta de protección de sus derechos y malas condiciones de trabajo, lo que se traduce en una precarización del empleo y una insatisfacción laboral (Soto et al., 2020). En adición, el Ministerio de Trabajo

y Promoción del Empleo [MTPE] reportó en su último informe anual del empleo juvenil en el Perú que solo 6,7 % de trabajadores jóvenes se encontraban empleados decentemente, es decir, tenían un contrato o un negocio registrado en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], un ingreso mayor o igual a la remuneración mínima vital y gozaban de beneficios laborales. Estas cifras evidencian la precarización del trabajo que viven los jóvenes en el Perú, las escasas condiciones laborales y una clara disconformidad laboral.

Este escenario es alarmante, sobre todo, para los jóvenes *millennial*, quienes conforman el 47 % de la PEA según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2023), así, se espera que esta cifra continúe en aumento. Los altos índices de insatisfacción pueden llevar a las personas a desarrollar altos niveles de estrés y ansiedad, desmotivación, problemas de salud física e impactar en los ámbitos de su vida, como el familiar y el personal.

De igual forma, las malas condiciones laborales como los largos horarios, elevadas exigencias físicas, psicológicas y/o emocionales, poco margen de decisión de los trabajadores sobre sus labores, desequilibrio de recompensa por el esfuerzo realizado, la inseguridad laboral, la restructuración organizativa el desequilibrio entre vida laboral y familiar, el conflicto y la ambigüedad de roles, las malas relaciones en el trabajo, el exceso de compromisos laborales, los bajos salarios, focalizarse en el desarrollo de la carrera profesional y la escasa justicia en el trabajo tienen consecuencias en la salud mental de los colaboradores, con altos índices de estrés laboral y el burnout, el que ha aumentado durante los últimos años, con consecuencias como una salud mental precaria y depresión (OIT, 2016). Por ende, la insatisfacción laboral afecta a nivel organizacional, en vista de que los

colaboradores llevan un desempeño o calidad de trabajo deficiente, no traen ideas o propuestas nuevas para el negocio, se presenta absentismo laboral, entre otros.

En síntesis, a pesar de esta realidad, la información sobre la satisfacción laboral en el contexto peruano es limitada. Por ello, es pertinente profundizar en esta temática, debido a que el mejoramiento de las condiciones laborales potencia la calidad de vida de las personas.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE

En esta sección, se exponen las investigaciones identificadas para el estudio, así, se dividen en tres grupos: las investigaciones de corte cuantitativo, con tres estudios. El segundo grupo incluye las investigaciones cualitativas, con dos estudios. Por último, el tercer grupo de investigaciones fue de corte mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, con un total de tres estudios.

2.1. Investigaciones cuantitativas

La primera investigación fue realizada por Jaimes et al. (2021) en Colombia, con el objetivo de comparar la satisfacción laboral entre las generaciones X y Y, para optimizar su potencial para el alcance de los objetivos organizacionales. Así, se aplicó un enfoque metodológico cuantitativo y una metodología de corte no experimental y transversal en una muestra de 248 *millennial*.

La segunda investigación fue realizada por García et al. (2018) en Colombia, para estudiar empíricamente el efecto de la participación de los empleados en el lugar de trabajo sobre la satisfacción laboral de los trabajadores

millennial en Colombia. La metodología fue cuantitativa no experimental, de tipo transversal, con una muestra de 2 103 empleados *millennial* que trabajan en 11 empresas de diferentes sectores ubicadas en las cinco principales ciudades del país.

La tercera investigación fue efectuada por García et al. (2021) en Perú, para comprender la relación entre el bienestar subjetivo y la satisfacción laboral entre los *millennial* peruanos. La metodología tuvo un enfoque cuantitativo transversal, no experimental, en una muestra total de 326 participantes.

2.2. Investigaciones cualitativas

La primera investigación fue realizada por Gallo et al. (2020) en Colombia, para evidenciar cómo un grupo de *millennial* colombianos percibe diferentes aspectos de la vida laboral y cómo sus ideas sobre la satisfacción laboral, las expectativas profesionales y los niveles de autonomía se relacionan con las demandas contemporáneas sobre inclusión, diversidad, equidad, autonomía y control. La metodología fue cualitativa, con un estudio de caso en una muestra de 167 participantes que laboran en 10 empresas ubicadas en las cinco principales ciudades del país.

La segunda investigación fue realizada por Galván (2019), para conocer la perspectiva del joven *millennial* fronterizo acerca de la satisfacción laboral, en el caso particular de la industria manufacturera. La metodología fue cualitativa, descriptiva y exploratoria, así como no experimental y de corte transversal en una muestra de 12 jóvenes *millennial*.

2.3. Investigaciones mixtas

La primera investigación fue efectuada por Mitta (2019) en Perú, con el fin de analizar las estrategias y políticas aplicables a un grupo de *millennial* profesionales y cómo estas representan un desafío para las organizaciones. La metodología que se aplicó tuvo un enfoque mixto y exploratorio en una muestra de 237 jóvenes *millennial*.

La segunda investigación fue realizada por Pincheira y Arenas (2016) en Chile, para identificar las características de los profesionales pertenecientes a esta generación de recambio, desde la mirada del capital intelectual que poseen. La metodología que se aplicó tuvo un enfoque mixto no experimental, transversal y de diseño descriptivo-correlacional, en una muestra de 211 jóvenes *millennial* profesionales.

La tercera investigación fue realizada por Yasuo et al. (2015) en Brasil, con el propósito de diagnosticar las principales características y valores de la generación. La metodología que se aplicó tuvo un enfoque mixto no experimental de diagnóstico, en una muestra de 130 jóvenes *millennial*.

2.4. Análisis de las investigaciones

Luego de la revisión de los estudios, se identificó que los factores asociados con la satisfacción laboral pueden ser divididos en dos categorías: factores individuales y factores vinculados con las condiciones de trabajo. La primera categoría hace referencia a los factores que se relacionan con las características propias del individuo, así como sus motivaciones, expectativas y aspiraciones que

los trabajadores *millennial* tienen de su lugar de trabajo. El primer factor identificado es la necesidad de autonomía, es decir, los *millennial* tienen un alto interés por las funciones que desempeñan en su trabajo, las que son retadoras y emocionantes (García et al., 2018). El segundo factor es la necesidad de una capacitación constante, donde se afirma que los *millennial* le dan gran importancia a seguir preparándose profesionalmente de forma continua y adquirir nuevos conocimientos (Galván, 2019).

Asimismo, el tercer factor de esta categoría es el tiempo fuera de la oficina, donde se halló que los *millennial* buscan tener jefes más comprensivos, una mejor gestión del tiempo y la flexibilidad horaria que les permita tener un equilibrio entre vida laboral y personal. El cuarto factor es la microgestión, el que consiste en un estilo de supervisión de control excesivo, donde el líder se involucra en detalles mínimos, limitando la autonomía de los empleados; esta práctica genera sensaciones de opresión y frustración, pues los *millennial* defienden su independencia y autonomía al momento de laborar (Gallo et al., 2020). Por último, el factor de reconocimiento y retroalimentación de sus jefes hace referencia a que los *millennial* exigen el apoyo de sus jefes, tener objetivos y expectativas claras, esperan ser escuchados y valorados, buscan constantemente la estima y la confianza, y que se les proporcione información útil para su mejora y crecimiento constante (Gallo et al., 2020).

En este sentido, la primera categoría de factores individuales comprende todos los elementos relacionados con las particularidades de la generación *millennial*, así como con las expectativas personales en cuanto a sus centros de trabajo y del trato que reciben por parte de sus líderes. Estos factores son clave,

pues Herzberg señaló que motivan a los empleados y los conducen a la satisfacción laboral a largo plazo, además, Camacho y Van Der Veen (2022) y García et al. (2018) han realizado estudios en esta generación, por lo que afirman que los *millennial* otorgan el mayor nivel de importancia a los factores intrínsecos.

Por su parte, Jaimes et al. (2021) plantearon que la dimensión en la que se halló una mayor diferencia entre la satisfacción de esta generación respecto con la anterior es la “naturaleza del trabajo”, la que hace referencia a que los *millennial* buscan que el contenido de su trabajo esté relacionado con sus habilidades, que puedan tener independencia y las tareas que realizan le den una relevancia significativa. Los factores individuales se asocian con el contenido del trabajo en sí y cómo impacta en las necesidades psicológicas y de autorrealización de los individuos; comprender y abordar sus necesidades individuales permite a los empleadores adaptarse y brindar entornos de trabajo que se alineen mejor con esas expectativas. De esta manera, las organizaciones pueden personalizar la experiencia laboral, lo que incrementa la probabilidad de que los *millennial* se sientan valorados y conectados con su trabajo.

Los *millennial* pueden ser más propensos a cambiar de trabajo si no encuentran satisfacción, por ello, la atención a sus aspectos individuales es clave para la retención de su talento; la satisfacción laboral está vinculada con la lealtad y permanencia en una empresa, así, abordar los aspectos individuales de los *millennial* es fundamental para crear un entorno laboral que se adapte a sus necesidades, fomente la satisfacción y promueva un compromiso duradero, lo que beneficia a las personas y a las organizaciones.

La segunda categoría se vincula con las condiciones de trabajo, donde se incluyen todos los factores relacionados con las características del entorno físico, las oportunidades de crecimiento y desarrollo que las empresas brindan a sus trabajadores. El primero de ellos es la higiene y seguridad del ambiente: según Jaimes et al. (2021), las empresas deben contar con condiciones que favorezcan óptimos estados de salud y bienestar, lo que genera equilibrio mental y físico en sus colaboradores. El segundo factor es la línea de carrera, así, Galván (2019) halló que los *millennial* sienten una alta motivación cuando tienen posibilidades claras para ascender de puesto, asumir nuevas responsabilidades y un plan para el desarrollo de su talento. El tercer factor son las relaciones con el equipo de trabajo: para García et al. (2021), promover vínculos de confianza entre los trabajadores y sus líderes mejora los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores. El último factor de la categoría es la remuneración, es decir, el salario que los colaboradores reciben, los bonos y/o las gratificaciones monetarias (Mitta, 2019).

En este orden de ideas, los factores externos son las condiciones que forman parte del ambiente de trabajo, tanto físico como de desarrollo y de relaciones vinculares. Para Herzberg, son aspectos relacionados con el ambiente como la higiene y la seguridad para evitar la insatisfacción dentro del trabajo. Sin embargo, este no es el escenario que se presenta en América Latina, pues la ONU (2022) expuso que el 63 % de los jóvenes en 11 países de la región trabaja en condiciones de informalidad, con inestabilidad, bajos salarios, carencia de derechos laborales y protección. Esta realidad sugiere que las condiciones de trabajo en América Latina son desalentadoras y evidencian la disparidad entre lo que se necesita para una satisfacción laboral óptima y lo que se experimenta en la región.

Esta realidad laboral ha sido abordada por los diferentes organismos internacionales como lo son CEPAL, la OIT y la ONU para mejorar esta situación, sin embargo, con la llegada de la pandemia, todos los logros alcanzados durante los últimos años dieron pasos atrás, lo que se refleja en la situación actual (OIT, 2021).

Finalmente, esta problemática laboral impacta en los niveles de satisfacción de los jóvenes millennial, y con ello afectar a la salud física, mental y emocional de los trabajadores, ya que como hemos mencionado anteriormente la insatisfacción laboral puede derivar a problemas de ansiedad, depresión estrés crónico y enfermedades físicas como lo son las enfermedades cardiovasculares, digestivas, entre otros. Nieuwenhuijsen et al. (2010). Por ende, es pertinente comprender y abordar las condiciones de trabajo para los empleadores e investigadores, debido a que estas no solo afectan la salud física de las personas, sino su bienestar psicológico.

Por lo tanto, la clasificación presentada proporciona a los especialistas en el tema una guía para intervenir de manera específica, conforme con el tipo de caso que se presente, en vista de que cada organización enfrenta problemas y desafíos únicos, por lo que las intervenciones genéricas pueden no abordar, adecuadamente, las problemáticas de la organización. Las intervenciones requieren de una comprensión profunda de los problemas de la organización para desarrollar soluciones que gestionen estas problemáticas de manera efectiva. Al gestionar, de forma precisa, los problemas que contribuyen a la insatisfacción laboral, es posible promover un entorno de trabajo más saludable y apoyar el bienestar emocional y psicológico de los colaboradores y de esta manera impactar también en su salud mental, calidad de vida laboral y personal, lo cual lleve a las personas a

experimentar mayor felicidad y bienestar general en su vida, ONU (2010). Por ello, estas intervenciones son fundamentales, pues, a pesar de los esfuerzos actuales por mejorar el ambiente laboral en las empresas latinoamericanas, aún no se ha logrado una alta calidad laboral y satisfacción en los empleados, es decir, se requieren mayores esfuerzos para alcanzar este objetivo.

Respecto con el primer objetivo específico, dentro de las investigaciones, se han identificado diferentes conceptualizaciones de la satisfacción laboral, con elementos en común. El primer elemento es la participación en decisiones, el que hace referencia al grado de oportunidad que los empleados tienen de influir en las determinaciones que afectan su trabajo y el funcionamiento de la organización (García et al., 2018; Jaimes et al., 2021). Como segundo elemento identificado, los autores señalaron la importancia de un ambiente laboral positivo, relaciones positivas con los superiores y compañeros de trabajo (Jaimes et al., 2021; García et al., 2021; Gallo et al., 2020; Galván, 2019). El tercer elemento son las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, es decir, las posibilidades de los colaboradores para adquirir nuevos conocimientos y competencias, crecer y avanzar profesionalmente dentro de la organización (García et al., 2018; García et al., 2021; Gallo et al., 2020).

El cuarto elemento es el equilibrio entre vida personal y laboral, con la capacidad de los empleados de encontrar un punto óptimo de distribución de su tiempo para sus responsabilidades laborales y actividades personales (García et al., 2021; Gallo et al., 2020). El quinto elemento es el bienestar y salud laboral, lo que implica la importancia de que las organizaciones promuevan la salud y el bienestar de los empleados integralmente (Jaimes, et al., 2021; Gallo et al., 2020). El último

elemento son las condiciones laborales y los beneficios, tales como la seguridad, horarios justos, prestaciones laborales y salarios justos en las empresas (Gallo et al., 2020; Galván, 2019).

Con base en los elementos en común identificados, es posible establecer que la satisfacción laboral se define como el nivel de bienestar y cumplimiento de las expectativas de un individuo en su entorno de trabajo caracterizado por la presencia de un conjunto de elementos que promueven el bienestar y el desarrollo integral, como la creación de un entorno laboral que fomente la salud física y mental, garantizar condiciones óptimas que propicien un equilibrio entre las demandas laborales y personales, la participación en la toma de decisiones, el reconocimiento laboral, las oportunidades de aprendizaje, el crecimiento profesional y la calidad de las relaciones con los superiores y compañeros. Asimismo, se puede incluir otros aspectos clave del entorno, como limpieza, seguridad, horarios justos, prestaciones laborales, incentivos, salarios y relaciones interpersonales, las que contribuyen a una satisfacción laboral integral y duradera.

A lo largo de los años, el concepto de satisfacción laboral ha experimentado una evolución notable, debido a que la percepción del bienestar y las demandas de las personas cambian con el tiempo, influenciadas por diversos factores como el contexto social, tecnológico, económico y cultural. Además, las características generacionales desempeñan un rol significativo, en virtud de que cada generación desarrolla nuevos gustos y necesidades, lo que conlleva una evolución en su concepto de satisfacción. Aunque algunas bases de la satisfacción se mantienen, como se presenta en los modelos teóricos, es preciso comprender los nuevos requerimientos de las generaciones emergentes, así como los problemas que

enfrentan y las necesidades que desean satisfacer. Es fundamental establecer una definición de satisfacción laboral basada en la información proporcionada por los estudios especializados en esta temática, ya que de esta manera se generan fundamentos teóricos para comprender las nuevas necesidades de esta generación, de esta manera las empresas y los gobiernos cuando la fuerza laboral mayoritaria sean millennials puedan tomar medidas y desarrollar acciones específicas para abordar estas expectativas emergentes. Ello toma una importancia significativa ya que atender las necesidades y expectativas de los trabajadores es fundamental para fomentar un entorno de trabajo saludable y productivo, beneficiando a los colaboradores a mejorar su salud mental y bienestar, mejorar la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral.

Conforme con el segundo objetivo específico, luego de la revisión de los estudios, se procedió a dividir las características de este grupo en tres categorías. En la primera categoría, denominada aspectos personales, se alude a las características de los *millennial* que describen su forma de pensar y actuar. Yasuo et al. (2015) y Pincheira y Arenas (2016) determinaron que los *millennial* son personas impacientes en comparación con las anteriores generaciones, toman decisiones en tiempo real y exigen inmediatez en las respuestas. Igualmente, los *millennial* tienen una destacada habilidad multitarea, es decir, la facilidad para realizar tareas simultáneamente, así como una habilidad innata con la tecnología, conectados a las redes sociales, donde priorizan la obtención de información con los medios digitales. Para Yasuo et al. (2015), los *millennial* son personas determinadas, innovadoras, con gran capacidad para absorber conocimientos e ímpetu por aprender constantemente, por lo que Gallo et al. (2020) afirmaron que

utilizan su tiempo de ocio para avanzar en sus procesos de educación y formación. En cuanto a su forma de pensar, Gallo et al. (2020) y Yasuo et al. (2015) coinciden en que un punto clave para estos jóvenes es el desarrollo personal, al ser sujetos flexibles que quieren crecer, alcanzar sus metas y disfrutar de sus logros; así, Yasuo et al. (2015) halló que el aspecto más importante para esta generación es tener calidad de vida.

En la segunda categoría de aspectos familiares, se describen las características en las que los jóvenes *millennial* fueron criados y la importancia que en la actualidad le brindan a sus familias. Pincheira y Arenas (2016) y Gallo et al. (2020) coinciden en que estos jóvenes tienen un alto sentido de orientación hacia su familia y son conscientes de la importancia de conciliar trabajo y familia, para disponer de espacios para ellos y sus familias.

La tercera categoría hace referencia a los aspectos laborales, es decir, a cómo los *millennial* se comportan en el mundo organizacional, qué aspiraciones tienen, qué los motiva y qué características resaltan en ellos, en comparación con los trabajadores de las generaciones anteriores. Mitta (2019) describió a esta generación como jóvenes tecnológicos, siempre a la vanguardia, *multitasking*, con capacidades y habilidades múltiples, conectados a las redes sociales, proactivos, atentos a la innovación, optimistas, colaboradores y que gustan de aprender y trabajar en equipo. Adicionalmente, Yasuo et al. (2015) y Gallo et al. (2020) señalaron que los *millennial* son una generación más informal, rechazan la burocracia y la jerarquía tradicional del mando, así como la intromisión de la política en el ámbito organizativo, buscan un lugar de trabajo innovador, creativo, dinámico y eficiente.

Por otro lado, en cuanto al cumplimiento de tareas y motivación, Mitta (2019) expuso que los jóvenes *millennial* valoran el trabajo en equipo, la colaboración y la relación entre los miembros de trabajo, así como buscar un ambiente entretenido que impulse la creatividad. En lo relativo con el desarrollo de sus tareas, Pincheira y Arenas (2016) mencionaron que buscan que estas sean interesantes y motivadoras, y son exigentes con el tipo de tareas que les son entregadas. Para Yasuo et al. (2015), tienen la necesidad de mejorar constantemente y buscar su desarrollo continuo, lo que se complementa con lo estudiado por Mitta (2019), quien indicó que tienen una retroalimentación constante. Por ello, Yasuo et al. (2015), Pincheira y Arenas (2016) y Mitta (2019) coinciden en que los *millennial* poseen una cultura del reconocimiento, por lo que tienen la expectativa del reconocimiento inmediato y beneficiar su crecimiento personal.

En síntesis, es esencial comprender las características distintivas de los *millennial* en el contexto de América Latina, para diseñar intervenciones exitosas que fomenten la satisfacción laboral en esta generación; al constituir una parte significativa de la fuerza laboral, sus valores, actitudes y comportamientos diferenciados requieren estrategias de gestión y proyectos adaptados a sus necesidades. Esta generación, criada en la era de la tecnología y el cambio rápido, valora la innovación, la flexibilidad y la integración tecnológica en el entorno laboral (Mitta, 2019), por lo tanto, busca un propósito y desarrollo personal en su trabajo, apreciando proyectos que ofrezcan oportunidades de crecimiento profesional y contribución social (Yasuo et al, 2015). La flexibilidad en el trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal son prioritarios para ellos, así como el *feedback* constante y el reconocimiento por su labor (Gallo et al, 2020).

La insatisfacción laboral representa un problema tanto para los colaboradores como para los empleadores, con consecuencias que van desde problemas en la salud mental y física hasta dificultades en las relaciones interpersonales. Esto se manifiesta en una serie de efectos negativos como el desinterés, la apatía, el absentismo y errores laborales. Para las organizaciones, estas repercusiones se traducen en una reducción de la productividad, aumento de conflictos internos, elevados costos por alta rotación de personal, deterioro de la imagen corporativa y una menor satisfacción de los clientes, entre otros aspectos Spector, P. E. (2021).

Por eso es crucial que las empresas implementen medidas para crear un ambiente de trabajo positivo, satisfactorio y productivo para sus colaboradores, lo cual beneficiará a ambas partes. Conocer las características específicas de los millennials puede ser una herramienta valiosa para abordar la problemática de la insatisfacción laboral en esta generación. Al comprender sus expectativas, motivaciones y necesidades, las empresas pueden diseñar entornos laborales más atractivos, satisfactorios y productivos.

Proyectos que integren estas consideraciones, como políticas de teletrabajo, programas de desarrollo personal y sistemas de retroalimentación y reconocimiento, son clave para mejorar la satisfacción laboral y retener el talento en las organizaciones. Además, estas iniciativas potencian la productividad y la competitividad a largo plazo, contribuyendo al éxito y la sostenibilidad de la empresa.

Respecto con el tercer objetivo específico, se identificaron los siguientes factores: necesidad de autonomía y de capacitación constante, tiempo fuera de la

oficina, microgestión, higiene y seguridad del ambiente, línea de carrera, relaciones con el equipo de trabajo y remuneración, los que han sido descritos, detalladamente, en función de la información provenientes de los estudios.

El primer factor es la necesidad de autonomía, lo que implica que los *millennial* tienen un alto interés por las funciones que desempeñan en su trabajo, con el fin de que estas sean retadoras y emocionantes, para proponer sus ideas (García et al., 2018). Para Jaimes et al. (2021), la generación cuenta con una alta capacidad de tomar decisiones autónomamente, son proactivos y tienen un alto nivel de responsabilidad, asumiendo las consecuencias de sus decisiones; adicionalmente, García et al. (2018) indicaron que la participación en la toma de decisiones a nivel empresarial tiene un efecto positivo en los niveles de satisfacción laboral de los *millennial*, pues se sienten tomados en cuenta. Asimismo, Jaimes et al. (2021) mencionaron que la necesidad de autonomía es la principal característica que diferencia a los trabajadores *millennial* de las otras generaciones, donde el colaborador tenía un rol menos activo; según García et al. (2021), para los *millennial*, la oportunidad de demostrar sus habilidades fomenta la satisfacción laboral, así, cuando la empresa les brinda la oportunidad de trabajar, contribuir y comprometerse, se demuestra que se confía en sus capacidades.

El segundo factor es la necesidad de capacitación constante, en tal marco, los *millennial* prefieren seguir preparándose profesionalmente de forma continua y adquirir nuevos conocimientos (Galván, 2019). En los estudios, esto se relaciona con las pocas oportunidades de capacitación que reciben (Jaimes et al., 2021); así, García et al. (2021) plantearon que el bienestar subjetivo de los *millennial* se vincula con la posibilidad de aprender aspectos nuevos en su día a día.

El tercer factor de satisfacción laboral para los *millennial* en el contexto de latinoamericano es el tiempo fuera de la oficina, lo que está asociado con que los *millennial* buscan tener jefes más comprensivos, una mejor gestión del tiempo y la flexibilidad horaria que les permita tener un equilibrio entre vida laboral y personal. Para Gallo et al. (2020), los *millennial* defienden la independencia, la comprensión, la gestión del tiempo y la flexibilidad horaria. Asimismo, García et al. (2021) halló que el impacto del equilibrio de vida personal y laboral para los *millennial* es clave, por el contrario, cuando se rompe el equilibrio se genera insatisfacción y falta de compromiso. Esto es respaldado por Gallo et al. (2020), quienes reafirmaron este argumento al señalar que el equilibrio entre vida laboral y personal es la principal motivación de los *millennial*.

El cuarto factor de la microgestión consiste en un estilo de supervisión de control excesivo, en el que el líder se involucra en detalles mínimos, limitando la autonomía de los empleados; esta práctica produce en el trabajador sensaciones de opresión y frustración, debido a que los *millennial* defienden su independencia y autonomía al momento de laborar (Gallo et al., 2020). De acuerdo con García et al. (2021), para los *millennial*, cuando una empresa confía en sus trabajadores fomenta la satisfacción laboral, y la microgestión es el caso opuesto a esta situación, donde se controlan, excesivamente, las acciones y decisiones que toman, o no, sus colaboradores. Por ello, en esta generación, la microgestión está ligada con bajos índices de satisfacción laboral.

El quinto factor de satisfacción laboral en los *millennial* es la higiene y la seguridad del ambiente; según Jaimes et al. (2021), las empresas deben contar con condiciones que favorezcan óptimos estados de salud y bienestar, lo que suscita un

equilibrio mental y físico en sus colaboradores. Conforme con García et al. (2021), el bienestar subjetivo que se brinda en las organizaciones tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral de los *millennial*. Adicionalmente, Jaimes et al. (2021) manifestaron que, de las condiciones laborales, esta fue la que obtuvo mejores puntuaciones, con las condiciones de higiene y salubridad de la organización donde se ejercen las labores, lo que produce agrado y complacencia en mayor medida en las mujeres de la generación “Y” en cómo desempeñan sus actividades y cómo perciben a la organización.

El siguiente factor es la línea de carrera, así, Galván (2019) indicó que los *millennial* sienten una alta motivación cuando tienen posibilidades claras para ascender de puesto, asumir nuevas responsabilidades y un plan para el desarrollo de su talento; esto fue reforzado por García et al. (2018), quienes mencionaron que, si bien para los trabajadores *millennial* son primordiales las características financieras de un trabajo, estos otorgan un mayor nivel de importancia para factores no financieros, como las oportunidades de demostrar sus talentos y oportunidades de desarrollo profesional. De la misma manera, Jaimes et al. (2021) plantearon que, cuando existe una escasa probabilidad de promoción y ascenso, impacta significativamente y de manera negativa en los colaboradores, con inconformidad, insatisfacción y desmotivación que, potencialmente, afectarán en la eficiencia de la generación “Y”.

Como penúltimo factor, se encuentran las relaciones con el equipo de trabajo: según García et al. (2021), promover vínculos de confianza entre los trabajadores y sus líderes mejora los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores. De acuerdo con Gallo et al. (2020), los *millennial* buscan tener

formas de trabajo solidario, para gozar del apoyo de sus jefes y compañeros, tener posibilidades de diálogo, ser escuchados, tener reglas claras, recibir un trato justo, estima y respeto, pues esperan que estas relaciones sean de confianza y sentirse valorados por sus jefes. Además, Galván (2019) mencionó que los jóvenes valoran recibir información de su equipo sobre las fallas que cometen inmediatamente y una retroalimentación ante estas situaciones.

El último factor es la remuneración económica, es decir, el salario que los colaboradores reciben, los bonos y/o las gratificaciones monetarias (Mitta, 2019). Según García et al. (2018) y Gallo et al. (2020), si bien las remuneraciones son necesarias para los *millennial* al proporcionarles acceso a educación, tecnología, disfrutar del tiempo libre, atención médica y tener un hogar digno, este factor suele pasar a segundo plano en comparación con otros factores mencionados que mantienen al *millennial* satisfecho dentro de su trabajo.

Por lo tanto, identificar y describir los factores relacionados con la satisfacción laboral es pertinente, pues entender cómo influyen estas variables permite a las organizaciones que cuentan con trabajadores millennials adaptarse y responder, efectivamente, a las demandas de esta nueva generación. Al comprender en detalle qué aspectos son prioritarios para esta generación en sus lugares de trabajo, las compañías que tienen al mayor porcentaje de su población trabajadora colaboradores de la generación millennial pueden diseñar políticas y proyectos que abordan estas necesidades de manera integral e influir positivamente en el bienestar y salud mental en general de sus colaboradores. La satisfacción laboral repercute en el sentido de pertenencia dentro de la organización, por lo que, cuando los colaboradores se sienten satisfechos, tienden a desarrollar un vínculo más fuerte

con la organización y fortalecer su compromiso con los objetivos y valores organizacionales (Yucra y Aguilar, 2019).

Además, la satisfacción laboral está estrechamente vinculada con la autorrealización y el crecimiento personal. Encontrar satisfacción en el lugar de trabajo tiene un impacto significativo en el desarrollo de la autoestima, la identidad como persona, la inserción en la sociedad y la motivación intrínseca (Blanch, 2012). Esta satisfacción adquiere una importancia en la vida de la persona, al reducir la probabilidad de desarrollar problemas de salud mental y al generar una mejor calidad de vida, así como un impacto positivo en las relaciones personales y familiares. Además, influye de manera positiva en la salud física, proporciona un mayor sentido de propósito, motivación y compromiso. La satisfacción en el trabajo no solo afecta el bienestar laboral, sino que también tiene un impacto transformador en la vida personal, emocional, social, física y psicológica de la persona. Un trabajo satisfactorio no solo proporciona ingresos, sino que también contribuye significativamente a mejorar la calidad de vida Spector, P. E. (2021).

Es así que, considerando los factores de satisfacción laboral para los *millennials*, es posible implementar estrategias efectivas en las organizaciones en las que predomine población millennial o en un futuro en que la fuerza laboral sea mayoritariamente millennial y así favorecer a la retención del talento, fomentar un mayor compromiso y adaptarse, proactivamente, a las tendencias emergentes en el entorno laboral. Así, comprender estos factores es primordial para mejorar el clima laboral y desarrollar una marca empleadora atractiva de acuerdo con las intenciones y aspiraciones de los *millennial*, con el propósito de brindar un entorno de trabajo que se alinee con sus expectativas y necesidades. De este modo, el análisis y

comprensión de estos factores permiten promover un entorno laboral más saludable y satisfactorio, para cultivar una fuerza laboral millennial con bienestar, compromiso y que rinda su máximo potencial laboral.

Por otro lado, en función a los instrumentos utilizadas por los autores de los estudios se identificó que en su mayoría optaron por utilizar métodos de recolección de información creados específicamente para sus investigaciones, destacándose las encuestas realizadas por ellos, entrevistas a profundidad y grupos focales. Por ello el instrumento que más se podría aproximar a medir los hallazgos obtenidos es el utilizado por Jaimes et al. (2021) quienes implementaron el "Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23" creado por J.L. Meliá y J.M. Peiró, este cuestionario, en contraste con los hallazgos obtenidos, considera 4 de los 8 factores identificados en la presente investigación: Higiene y Seguridad en el Ambiente, Línea de Carrera, Necesidad de Capacitación Constante y Necesidad de Autonomía. Sin embargo, esta prueba no evalúa la totalidad de los 8 factores que brindan satisfacción a la nueva generación millennial en Latinoamérica.

Sin embargo, complementando el análisis con los instrumentos mencionados en el marco teórico, la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, realizada por Sonia Palma, destaca por incluir 5 de los 8 factores importantes para la satisfacción laboral en millennials: Higiene y Seguridad en el Ambiente, Remuneración Económica, Línea de Carrera, Microgestión y Necesidad de Autonomía. Asimismo, la Escala General de Satisfacción, desarrollada por Warr, Cook y Wall, abarca 4 de los 8 factores hallados en la investigación: Línea de Carrera, Tiempo Fuera de la Oficina, Remuneración Económica e Higiene y Seguridad en el Ambiente.

A partir de este análisis, se observa que las pruebas seleccionadas no cubren todas las dimensiones necesarias para medir la satisfacción laboral de los millennials. Por ello, se recomienda estudiar y adaptar pruebas psicométricas modernas que se ajusten a las necesidades de las nuevas generaciones, como la Escala de Satisfacción Laboral REA-17, realizada en el año 2010 y adaptada recientemente a la población millennial peruana. Sin embargo, esta prueba tampoco abarca los 8 factores identificados en la investigación, por lo que no se puede considerar una prueba "ideal" para evaluar a esta generación. Es importante recalcar que, para identificar el nivel de satisfacción laboral, no se debe basarse únicamente en los resultados de pruebas cuantitativas, Armstrong (2014) destaca que una evaluación integral de la satisfacción laboral debe incluir tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Ello debido a que los métodos cuantitativos proporcionan datos amplios y estadísticamente significativos, mientras que los métodos cualitativos ofrecen una comprensión más profunda de las razones detrás de los niveles de satisfacción laboral, por lo que un enfoque mixto que combine encuestas estructuradas con entrevistas en profundidad y grupos focales proporciona una visión más completa y matizada de la satisfacción laboral en la organización. De esta manera, este procedimiento permite las organizaciones no solo identificar los niveles de satisfacción, sino también comprender mejor las causas subyacentes y diseñar intervenciones más efectivas para mejorar el entorno laboral y el bienestar de los empleados (Armstrong, 2014).

En referencia con las contribuciones a la psicología, este estudio enriquece el campo de la psicología organizacional que se centra en aspectos como la

selección y la formación de personal, el aumento de la productividad, las condiciones laborales y el efecto de la tecnología en el rendimiento de los trabajadores (Morris et al., 2005). Dentro de la psicología organizacional, existen distintos campos de acción, como incrementar la motivación y la satisfacción de los trabajadores, buscar mejorar la eficiencia de los individuos en las organizaciones, fomentar el desarrollo personal y el crecimiento a nivel individual, de equipo y organizacional, así como reforzar el liderazgo de los encargados de dirigir personas y proyectos. Igualmente, tiene como objetivo promover la formación efectiva de equipos de trabajo, proponer estrategias psicológicas para potenciar las habilidades laborales y ofrecer herramientas para comprender los factores que contribuyen a la generación de conflictos en los grupos de trabajo.

En consideración con estos campos de acción, la presente investigación brinda un significativo aporte en la comprensión de los factores pertinentes para mejorar la motivación y satisfacción de los trabajadores, con la finalidad de aumentar la eficiencia en el trabajo, facilitar el logro de metas y objetivos, promover el desarrollo de estrategias para el desarrollo de habilidades, e impulsar el crecimiento personal y fortalecer los estilos de liderazgo. En este contexto, comprender qué aspectos del trabajo satisfacen a los *millennial* permite retener el talento, al suscitar el crecimiento de las empresas y la sociedad. Por otro lado, la satisfacción laboral está asociada con la productividad y el compromiso de los colaboradores, al identificar y cumplir con los factores que motivan y satisfacen a los *millennial* en el trabajo, para generar un ambiente laboral más comprometido y productivo. Los *millennial* han impulsado cambios en cómo se estructuran los lugares de trabajo y en lo que esperan de sus empleadores, por ello, comprender

desde la psicología organizacional qué factores son importantes para esta generación permite adaptarse mejor a estas nuevas tendencias.

En síntesis, estudiar los factores de satisfacción laboral aporta a la psicología organizacional, puesto que brinda la posibilidad de hacer de los centros de trabajo mejores lugares para las personas, debido a que la presencia de condiciones laborales adecuadas y la satisfacción en el trabajo son factores clave para el bienestar y la estabilidad emocional. El trabajo no solo constituye una fuente de ingresos, sino de identidad, crecimiento personal, e integración en la sociedad. En este sentido, experimentar vivencias positivas en el ámbito laboral puede elevar la confianza en sí mismo y ofrecer una sensación de logro, contribuyendo a una mayor calidad de vida. Además, disfrutar del trabajo y sentirse valorado y con un propósito puede tener un impacto significativo en la salud mental y emocional, con el objetivo de reducir los niveles de estrés, ansiedad y depresión.

Respecto con el aporte social de la investigación la realidad del trabajo en América Latina se caracteriza por ser mayoritariamente informal y carecer de condiciones laborales mínimas como un recibir un salario mínimo, seguridad social, entre otros aspectos (Maurizio, 2021). Se ha evidenciado la escasa inversión en la región y la prevalencia de una cultura de empleos precarios, lo que plantea una problemática social con un impacto importante en las PEA, lo que incluye a los *millennial* (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016). Las condiciones laborales actuales en América Latina no cumplen con los factores mínimos para proporcionar una satisfacción laboral adecuada a los trabajadores, en virtud de que aspectos como la remuneración justa, la higiene y seguridad no se encuentran en la mayoría de trabajos y estos son relevantes para esta generación; por ende, esta situación

demanda una atención urgente para la mejora de la calidad del empleo en la región. Es fundamental considerar que el trabajo ocupa una parte significativa del día de una persona, lo que representa un tercio o la mitad de su vida, por esto, si un individuo no logra encontrar satisfacción en su lugar de trabajo, esto repercute negativamente en una parte considerable de su vida, con afectaciones laborales, personales, familiares y físicas (OIT, 2016).

La satisfacción laboral impacta en la forma y calidad de vida de la persona, así como en su bienestar general y en el desarrollo y construcción de su identidad (Blanch, 2012), en esta línea de ideas, el estudio ha permitido abordar la problemática en distintos aspectos, contextualizar el problema, la información actualizada para conocer y visibilizar la problemática de las condiciones laborales en América Latina, evidenciar una disparidad en la que los *millennial* necesitan experimentar satisfacción en su trabajo y las condiciones de trabajo actuales en América Latina. Esta disparidad es una problemática que afecta a su bienestar, salud mental y calidad de vida; el estudio proporcionó un análisis teórico sólido sobre los factores asociados con la satisfacción laboral, sentando bases teóricas que permitan el diseño de intervenciones innovadoras que busquen la mejora de las condiciones laborales y las variables vinculadas con esta, en un contexto donde la calidad del empleo no ha cumplido con los estándares mínimos para que el trabajador se encuentre satisfecho.

Las investigaciones expuestas evidencian distintas limitaciones, es decir, se trabajó con tamaños de muestra reducidos, por lo que se ve limitada la generalización de los resultados. Así, se sugiere que otros trabajos consideren una muestra más grande, con la finalidad de generalizar lo obtenido en los estudios y

comparar entre diferentes países que conforman la región de América Latina y el Caribe. Asimismo, la mayoría de instrumentos utilizados en las investigaciones fueron encuestas ejecutadas por los autores y entrevistas semiestructuradas que, si bien cuentan con las validaciones correspondientes, deben emplear pruebas psicométricas sobre la satisfacción laboral, para tener datos precisos sobre el grado de satisfacción y mayor información. En cuanto a las limitaciones al elaborar la presente investigación, en primer lugar, se halló una dificultad en el acceso a investigaciones que no se encontraban en acceso abierto. En segundo lugar, la escasez de investigaciones de la región de latino américa y el caribe, por lo que no se pudieron identificar investigaciones de cada uno de los países que componen esta región; por ende, se recomienda que se fomente la investigación de la satisfacción laboral, para poder tener información más precisa y así comprender mejor esta problemática.

Finalmente, en el caso del país, las investigaciones sobre satisfacción laboral han sido limitadas, lo que perjudica la comprensión de esta problemática en la realidad nacional, con afectaciones a los jóvenes que componen la fuerza laboral.

El Perú es uno de los países con mayor índice de rotación laboral (Beccaria y Maurizio, 2020), lo que se debe a las inadecuadas condiciones de trabajo que se dan por la informalidad del empleo, sin embargo, las investigaciones y acciones para mejorar esta realidad son escasas. Por lo tanto, es pertinente promover estudios que amplíen la información para optimizar las condiciones de trabajo, con afectos positivos no solo en su satisfacción laboral, sino en su calidad de vida y bienestar

psicológico; cabe añadir que el trabajo no solo se limita a una fuente de ingreso, sino que es un espacio de desarrollo profesional y personal. En un país donde menos del 7% de jóvenes tiene un trabajo que cumple con las condiciones mínimas (MTPE, 2020), es urgente dar prioridad a este tipo de estudios.

CAPÍTULO III: CONCLUSIONES

Respecto con el objetivo general, se identificó que los factores relacionados con la satisfacción laboral en los *millennial* se pueden clasificar en dos categorías: individuales y ligados con las condiciones de trabajo. Los factores individuales son autonomía, necesidad de capacitación, tiempo fuera de la oficina, microgestión, reconocimiento y retroalimentación. Por su parte, los factores ligados con las condiciones de trabajo son higiene y seguridad, línea de carrera, relaciones con el equipo de trabajo y la remuneración, lo que permite tener mayor claridad de la información para la intervención precisa y certera, puesto que cada organización contempla situaciones y problemáticas diversas, de esta manera, promover un entorno de trabajo más saludable y apoyar el bienestar emocional y psicológico de los colaboradores es fundamental.

Conforme con el primer objetivo específico, hoy en día, existen diversas definiciones de satisfacción laboral aceptadas, de este modo, se conceptualiza como un estado emocional positivo derivado de la percepción subjetiva de las experiencias laborales, influenciado por el equilibrio entre el rol que el colaborador desea desempeñar y el que realmente ocupa. En los estudios, se identificaron otros elementos que permiten complementar la definición de satisfacción laboral para

mejorar su comprensión: la participación en decisiones, ambiente laboral positivo, oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, equilibrio entre vida personal y laboral, bienestar y salud laboral, las condiciones y los beneficios. Obtener estos elementos permitió crear una definición de satisfacción laboral, para lograr un entendimiento más preciso del concepto de satisfacción para esta generación.

En cuanto al segundo objetivo específico, se distinguieron particularidades en esta generación en tres categorías: personales, familiares y laborales. En los aspectos personales, se hallaron diversas características que describen que los *millennial* son personas multitarea y tienen una habilidad innata con la tecnología. En los aspectos familiares, se encontró que tienen un alto sentido de orientación hacia su familia y dan mucha importancia al poder conciliar la vida laboral y familiar. En cuanto la última categoría de aspectos laborales, son personas proactivas, atentas a la innovación y la tecnología, rechazan la burocracia y buscan ambientes de trabajo creativos, innovadores y flexibles. Es pertinente entender las características de los *millennial* en América Latina, en vista de que son la principal fuerza laboral; estos datos brindan el conocimiento oportuno para la realización de intervenciones exitosas de conformidad con sus características, para fomentar la satisfacción laboral en esta generación.

En referencia con el tercer objetivo, los principales factores que influyen en la satisfacción laboral son: la necesidad de autonomía y de capacitación constante, tiempo fuera de la oficina, microgestión, higiene y seguridad del ambiente, línea de carrera, relaciones con el equipo de trabajo y remuneración. El entendimiento a profundidad de cada uno permite a las organizaciones comprender cómo estos

factores influyen en la satisfacción laboral y tomar estrategias de adaptación para responder, efectivamente, a las demandas de esta nueva generación, con la finalidad de influir positivamente en el bienestar y salud mental de su fuerza laboral a través de un entorno laboral más saludable y satisfactorio.

Finalmente, se han evidenciado vacíos de conocimiento, por lo que se propone estudiar y profundizar en aspectos como los niveles de estrés laboral y burnout que experimenta esta generación, al encontrarse en adversidad de oportunidades laborales por consecuencia de la pandemia y el trabajo informal en la región, con la finalidad de generar intervenciones para enfrentar esta problemática. En este sentido, la pandemia trajo consigo el “nuevo” modelo de trabajo remoto adoptado por muchas instituciones como medida de adaptación y seguridad, por lo que es interesante ahondar en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores *millennial* que continúan bajo esta modalidad de trabajo remoto y compararla con quienes realizan sus actividades de manera presencial, para que las empresas puedan evaluar su estilo de trabajo y tomar medidas para favorecer la satisfacción de su fuerza laboral. Además, se propone investigar los estilos de liderazgo y trabajo cooperativo que se adaptan mejor a esta generación, en virtud de que los *millennial* son personas que rechazan la burocracia y el tipo de trabajo jerárquico presente en generaciones anteriores; es oportuno profundizar en el tipo de liderazgo que conecta mejor con esta población, así, los líderes de las organizaciones podrán adaptarse y conseguir el mayor desempeño y bienestar de su equipo de trabajo. Por último, se propone investigar a mayor profundidad los instrumentos de satisfacción laboral que estén adaptados a esta generación y tomen

en cuenta los factores que los millennials consideran importantes para su satisfacción laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abe, C. N., & Salazar, K. E. (2017). *Fidelización de millenials en empresas peruanas de servicios turísticos* [tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/93356b01-582d-4db6-93e7-f445a119c17d>
- Apestequi, J. B. (2017). *Satisfacción laboral y Compromiso organizacional en personal de venta de una empresa de electrodomésticos, del distrito de Pueblo Libre, LIMA-PERÚ 2017* [tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11239>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*–13th Edition.
- Banco Mundial. (2022). *El crecimiento mundial se desacelerará hasta el 2023, lo que contribuirá al riesgo de un "aterrizaje brusco" en las economías en desarrollo*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/01/11/global-recovery-economics-debt-commodity-inequality>
- Bárcena, A., Cimoli, M., García-Buchaca, R., & Shaw, S. (2021). *Construir un futuro mejor: acciones para fortalecer la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1a441acf-eeb3-462e-bf93-f2948a22f0ab/content>
- Beccaria, L., & Maurizio, R. (2020). *Rotación laboral en América Latina: intensidad y diferencias entre países*. Wiley Online Library.

- Bernal-Meza, R. (2021). Covid-19, tensiones entre China y Estados Unidos, y crisis del multilateralismo: repercusiones para AL. *Foro internacional*, 61(2), 259-297.
- Bernardi, A. L. (2022). Motivación laboral y engagement.
- Blanch, J. M. (2012). *Trabajar y Bienestar*. UOC.PID.
- Caballero, M., & Baigorri, A. (2019). Glocalising the theory of generations: The case of Spain. *Time & Society*, 28(1), 333-357.
<http://dx.doi.org/10.1177/0961463X18783374>
- Camacho, G. M., & Van Der Veen, E. J. P. (2022). *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 de licenciatura, Universidad de Lima].
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/16036>
- Castro, C. A. (2022). *El recurso humano con énfasis en la cultura empresarial como base del liderazgo en las organizaciones privadas* [tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/42268?show=full>
- Ccorahua, D. L. (2023). Estrés laboral y resiliencia en profesionales de enfermería en el hospital rezola de cañete en pandemia covid-19, LIMA 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 5583-5600.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4873
- Comisión Económica Para América Latina y El Caribe [CEPAL]. (2020, Julio 2). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región*.

<https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>

Cruz, N. (2014). *Nivel de satisfacción laboral que poseen los empleados del área de salud de Huehuetenango y su relación con el género* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar].
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Cruz-Nancy.pdf>

Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, (31), 126.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

Deloitte. (21 de enero de 2014). *Big demands and high expectations: What generation Y wants from business, government, and the future workplace* [Mensaje en un Blog]. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/archive-press-release/big-demands-and-highexpectations-what-generation-y-wants.html>

Diéguez, A., & Fabra, M. (2018). *Análisis y modelización de la satisfacción laboral y otros aspectos determinantes del abandono laboral* [trabajo fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas.
<http://hdl.handle.net/11531/22924>

Duval, F., González, F., & Rabia, H. (2010). Neurobiología del estrés. *Revista Chilena de Neuro-Psiquiatría*, 48(4), 307-318.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-92272010000500006>

- Ferraz, M. D. L. Á. (2020). *Factores laborales que inciden sobre el estado de bienestar psicológico, satisfacción y estrés en el personal de enfermería dentro del área quirúrgica hospitalaria* [tesis de grado, Universidad de Murcia]. <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/85870>
- Francesc, E. (2017). *La satisfacción laboral hace que las empresas sean más productivas*. <http://blog.grupo-pya.com/la-satisfaccion-laboral-hace-que-las-empresas6-sean-mas-productivas/>
- Fuertes, F., Munduate, L., & Fortea, M. A. (1996). *Análisis y rediseño de puestos*. Publicaciones de la Universidad Jaume I.
- Galván, O. (2019). *Efectos de la alienación laboral sobre la satisfacción laboral y el empoderamiento psicológico: Caso del sector automotriz de Ciudad Juárez, Chihuahua* [tesis doctoral, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez]. <http://hdl.handle.net/20.500.11961/5110>
- Gallo, Ó., Gonzales–Miranda, D. R., Roman-Calderon, J. P., & García, G. A. (2020). Decent work and healthy employment: a qualitative case study about Colombian millennial. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(5), 477-495.
- García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374-388.
- García, J. (2016). *Significados de la satisfacción laboral en empleados temporales de Zarzal, Valle 2016* [tesis de grado, Universidad Católica de Pereira]. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/4107/1/DDMPSI43.pdf>

- García, P. E. G., Dueñas, R. M., & Mahmud, M. A. M. (2021). The influence of subjective well-being on the job satisfaction of the Peruvian Millennial. *UNIE Business Research*, 10(1), 4-25.
- García-Lirios, C. (2019). Inteligencias y sabidurías organizacionales: Redes de conocimiento en torno al aprendizaje de la complejidad. *Psicogente*, 22(41), 112-139.
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/3304>
- Govea, M. G., Vázquez, N. I. P., & Rangel, C. F. H. (2012). La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a la Economía*, 7. <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2012i2012-0710.html>
- Govindarajan, R. (2020). Millennial and their impact on practice of neurology. *RRNMF Neuromuscular Journal*, 1(5), 5-6.
<https://doi.org/10.17161/rrnmf.v1i5.14618>
- Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Gutiérrez, C. P., & Posada, L. P. (2018). *Caracterización del comportamiento de los millennial: una revisión de literatura* [Doctoral dissertation, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12658>
- Guzmán, A. D. C. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global* [tesis de grado, Universidad Ricardo Palma].
<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/1658>
- Hadi, R., & Adil, A. (2010). Job characteristics as predictors of work motivation and job satisfaction of bank employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 294–299.

- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral* [trabajo final de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/4875>
- Jaimes, K. J., Serrano-Pérez, W. F., & García-Méndez, S. (2021). Estudio de satisfacción laboral entre las generaciones X y en Bucaramanga y su área metropolitana. *I+ D Revista de Investigaciones*, 16(2), 35-46.
- Locke, E. A. (1976). Job Satisfaction. En Gruneberg, M. y Wall, T. (Eds.), *Social Psychology and Organizational Behaviour* (p. 93.117). John Wiley & Sons.
- Marín, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Marín-Guarín, L. C., Fontalvo-Ballestas, Y. C., & García-Méndez, S. (2022). Satisfacción laboral en establecimientos gastronómicos de Bucaramanga, Santander. *I+ D Revista de Investigaciones*, 17(1), 25-33.
- Maurizio, R. (2021). *Empleo e informalidad en América Latina y el Caribe: una recuperación insuficiente y desigual*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_819022.pdf
- Maurizio, R. (2022). *Un crecimiento débil y crisis global frenan la recuperación del empleo en América Latina y el Caribe*. https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_854764/lang-es/index.htm
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74

- Mendoza, O. G. (2019). Perspectiva del joven millennial fronterizo acerca de la satisfacción laboral: caso de la industria manufacturera. *Theomai*, (40), 124-138.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Sharpe, Inc.
- Mitta, D. E. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, (4), 67-104.
<https://doi.org/10.18800/360gestion.201904.003>
- Monleón, M. A. B., Martin, T. B., & Insa, L. I. L. (2008). Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral. *Revista Colombiana de Psicología*, 17(1), 59-74.
- Moreno, E. (2020). *Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019*.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7485/1/T3274-MDTHMoreno-Incidencia.pdf>
- Moreno, F. M., Madrigal-Moreno, S., & Ávila-Carreón, F. (2019). Retos y Oportunidades del comportamiento organizacional de los Millennial como fuerza de trabajo. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 86-95.
- Morris, C. G., Maisto, A. A., & Salinas, M. E. O. (2005). *Introducción a la Psicología*. Pearson Educación.

- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=142001>
- Naciones Unidas. [ONU]. (2020, November 24). *Unos 70 millones de personas viven en situación de pobreza extrema en América Latina | Noticias ONU*.
<https://news.un.org/es/story/2023/11/1525907>
- Naciones Unidas. [ONU]. (2022, May 20). *El aumento de la desigualdad y las crisis revierten la recuperación del mercado de trabajo | Noticias ONU*.
<https://news.un.org/es/story/2022/05/1509122>
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine*, 60(4), 277-286
<http://occmed.oxfordjournals.org/content/60/4/277>.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2013). *La prevención del estrés en el trabajo : Lista de puntos de comprobación*.
https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2012/112B09_9_span.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *Estrés en el Trabajo: Un reto colectivo*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *Panorama Laboral 2019 : América Latina y el Caribe*.
https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/PL2019-ESP.pdf

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). *Panorama Laboral 2021: América Latina y el Caribe*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_836196.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2022, February 1). *Panorama Laboral 2021: OIT: Tras dos años de pandemia la recuperación del empleo ha sido insuficiente en América Latina y el Caribe*. https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_836198/lang--es/index.htm
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Healthy workplaces: A model for action*. World Health Organization.
- Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2021, September 29). *Las enfermedades del corazón siguen siendo la principal causa de muerte en las Américas - OPS/OMS*. <https://www.paho.org/es/noticias/29-9-2021-enfermedades-corazon-siguen-siendo-principal-causa-muerte-americas>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2019). *Perspectivas económicas de América Latina 2019: Desarrollo en transición*. OECD Publishing.
- Ouchi, W. (1981). *Theory z. how american business can meet the japanese challenge*. Catálogo de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Palma, S. (2005). *Escala de satisfacción laboral (SL-SPC) Manual*. Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Pan-American Life Insurance Group. (2022). *Salud Mental en América Latina y el Caribe: La Pandemia Silenciosa*. <https://www.palig.com/Media/Default/Documents/Salud%20Mental%20White%20Paper%20PALIG.pdf>

- Pérez, J. P. (2016). *Calidad de vida en el trabajo*. Editorial El Manual Moderno.
- Pincheira, A., & Arenas, T. (2016). Caracterización de los profesionales de la ‘generación millennials’ de Arica y Parinacota, Chile, desde una mirada del capital intelectual. *Interciencia*, 41(12), 812-818.
- Prieto, C. (1994). Mercado de trabajo y condiciones de empleo: Comparabilidad societal y poder social de negociación. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 5, 29–40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=165230>
- PWC. (2011). *Millennial at work Reshaping the workplace*. <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/Millennial-at-work.pdf>
- Riquelme, G. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Scielo*, 20(63). https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492018000300178&script=sci_arttext
- Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A study of employees’ job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian research*, 1(4). <http://data.conferenceworld.in/GKU/40.pdf>
- Soto, R. M., Cuéllar, N. G., & Reyes-Olivo, M. (2020). Empleo y derecho laboral en tiempos de pandemia, Perú 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1497-1509.
- Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (8th ed.). Wiley.

- Sprague, C. (2008, febrero). *The Silent Generation meets Generation Y: How to manage a four-generation workforce with panache. Talent Strategy, Human Capital Institute White Paper*. [http:// www.theccic.org/Content/WWW/CMS/files/ Gen_Y_Characteristics.pdf](http://www.theccic.org/Content/WWW/CMS/files/Gen_Y_Characteristics.pdf)
- Treviño, E. (2012). Liderazgo en Educación: Al final solo el carisma importa. *Espacio Abierto*, 21(1), 37-55.
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: how to manage generation y*. Jossey-Bass.
- Varas, A. P., & Yáñez, T. A. (2016). Caracterización de los profesionales de la ‘generación millennial’ de arica y parinacota, chile, desde una mirada del capital intelectual. *Interciencia*, 41(12), 812-818.
- Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Cuadra-Mira, F., Ponce, F., & Sjöberg, O. (2019). Mejorando la satisfacción vital y la satisfacción laboral de los trabajadores a través de una intervención para supervisores directos. *Límite (Arica)*, 14, 0-0.
- Vroom, V. H. (1960). The effects of attitudes on perception of organizational goals. *Human Relations*, 13(3), 229-240.
- Walczak, B. (2020). Perspectivas psicológicas seleccionadas sobre trabajo digno y satisfacción laboral. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y Derecho del Empleo*. 8(3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7604851>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

- Yasuo, F., Cirera, Y., Oste, G., Rueda, V. (2015). Valores e características geracionais: um estudo em uma instituição de ensino superior, Brazil. *Brazilian Journal of Marketing - BJM Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 14(4).
- Yépez, C. A., & Quiroz, L. D. (2017). *Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana 2016* [tesis de grado, Universidad Católica San Pablo].
- Yucra, K. V. P., & Aguilar, J. M. C. (2019). Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 12(1). https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rc_salud/article/view/1209
- Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., & Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar Nueva Granada*, 23(2), 35–51. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18359/rfce.160>

ANEXOS

ANEXO 1. Ficha de recolección de datos de la presente investigación

Título del documento	Año	Autores	Tipo de artículo	País de origen	Revista	Comentario
Estudio de Satisfacción Laboral entre las generaciones X y Y en Bucaramanga y su área metropolitana	2021	Jaimés-Dueñas, K. J., Serrano-Pérez, W. F., & García-Méndez, S.	Cuantitativo	Colombia	I+D Revista de Investigaciones	Esta investigación será utilizada para los objetivos de analizar las diversas definiciones otorgadas al concepto de satisfacción laboral en la literatura científica y de identificar y describir los factores relacionados a la satisfacción laboral en la población Millennials de América Latina. La presente investigación ahonda en información sobre las diversas definiciones otorgadas al concepto de satisfacción laboral en la literatura científica y ayudará a poder identificar y describir los factores relacionados a la satisfacción laboral en la población Millennials de América Latina.
Employee Involvement and Job Satisfaction: A Tale of the Millennial Generation	2018	García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P.	Cuantitativo	Colombia	Employee Relations: The International Journal	El artículo proporciona a la investigación información sobre las diversas definiciones otorgadas al concepto de satisfacción laboral en la literatura científica
The influence of subjective well-being on the job satisfaction of the Peruvian Millennials	2021	García, P. E. G., Dueñas, R. M., & Mahmud, M. A. M.	Cuantitativo	Perú	Harvard Deusto Business Research	El artículo proporciona a la investigación información sobre las diversas definiciones otorgadas al concepto de satisfacción laboral en la literatura científica

Decent work and healthy employment: a qualitative case study about Colombian millennials	2020	Gallo, Ó., Gonzales–Miranda, D. R., Roman-Calderon, J. P., & García, G. A	Cualitativo	Colombia	International Journal of Workplace Health Management	Esta investigación proporciona importante información para responder a los tres objetivos específicos, tales como: analizar las diversas definiciones otorgadas al concepto de satisfacción laboral en la literatura científica, analizar las características de la población Millennials en el contexto de América Latina e identificar y describir los factores relacionados a la satisfacción laboral en la población Millennials de América Latina.
Perspectiva del joven millennial fronterizo acerca de la satisfacción laboral: caso de la industria manufacturera	2019	Mendoza, O. G.	Cualitativo	Argentina	Revista Theomai	La presente investigación profundiza la información sobre las diversas definiciones otorgadas al concepto de satisfacción laboral en la literatura científica y ayuda a poder identificar y describir los factores relacionados a la satisfacción laboral en la población Millennials de América Latina.
“El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿Quiénes son, ¿qué los motiva y cómo retenerlos?”	2019	Mitta Flores, D. E.	Mixto	Perú	Revista De Ciencias De La Gestión	El artículo proporciona a la investigación información sobre las características de la población Millennials en el contexto de América Latina

Caracterización de los profesionales de la 'Generación Millennials' de Arica y Parinacota, Chile, desde una mirada del capital intelectual	2016	Varas, A. P., & Yáñez, T. A.	Mixto	Chile	Revista Intenciencia	Esta investigación ayuda a complementar la información sobre las características de la población Millennials en el contexto de América Latina
Valores y características generacionales: un estudio en una institución de enseñanza superior	2015	Yasuo, F., Cirera, Y., Oste, G., Rueda, V.	Mixto	Brazil	REMark – Revista Brasileira de Marketing e-ISSN	Esta investigación brinda información detallada sobre las características de la población Millennials en el contexto de América Latina