



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

TESIS

“SATISFACCIÓN LABORAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN EL

PERSONAL DE LA EMPRESA IMCO SERVICIOS SAC EN

MOQUEGUA, 2020”

PRESENTADO POR

Bach. ANDREA HILDA GUILLEN ALVARADO

ASESOR

DR. PEDRO JESUS MAQUERA LUQUE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

CON MENCIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MOQUEGUA – PERÚ

2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Descripción de la unidad de estudio.....	1
1.2 Descripción de la Realidad Problemática.....	2
1.3 Definición del Problema.....	6
1.4 Objetivo de la Investigación.....	7
1.5 Justificación y limitaciones de la Investigación	8
1.6 Variables.....	10
1.7 Hipótesis de la investigación.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes de la investigación	12
2.2 Bases Teóricas.....	19

2.3 Marco Conceptual	39
CAPÍTULO III: MÉTODO	42
3.1 Tipo:	42
3.2 Diseño:	42
3.3 Población y muestra	43
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	44
3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	48
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	49
4.1 Presentación de resultados por variables.....	49
4.2 Contrastación de hipótesis.....	61
4.3 Comprobación de hipótesis	62
4.4 Discusión de resultados	67
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1 Conclusiones	71
5.2 Recomendaciones.....	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos de la Empresa.....	2
Tabla 2. Operacionalización de Variables: Satisfacción Laboral y Retención	10
Tabla 3. Baremos de variable: Retención	45
Tabla 4. Baremos variables: Satisfacción Laboral.....	46
Tabla 5. Rangos para interpretación del coeficiente Alpha de Cronbach	47
Tabla 6. Estadística de fiabilidad. Variable: Retención	47
Tabla 7. Estadística de fiabilidad. Variable: Satisfacción Laboral	47
Tabla 8. Dimensiones Variable: Retención.....	49
Tabla 9. Variable: Retención.....	50
Tabla 10. Dimensiones de la satisfacción laboral en la empresa IMCO Servicios SAC.....	52
Tabla 11. Satisfacción laboral en la empresa IMCO Servicios SAC.....	53
Tabla 12. Relación entre la retención del talento humano y la significación de tareas	55
Tabla 13. Relación variable retención y dimensión condiciones de trabajo	56
Tabla 14. Relación variable retención y el reconocimiento personal y/o social... ..	57
Tabla 15. Relación entre la retención del talento humano y los beneficios económicos.....	58
Tabla 16. Relación entre la retención del talento humano y la satisfacción laboral	59
Tabla 17. Pruebas de Normalidad	61
Tabla 18. Correlaciones de las variables: Retención del talento humano y satisfacción laboral.....	62

Tabla 19. Correlación: Variable retención y significación de tarea.....	63
Tabla 20. Correlaciones entre la retención del talento humano y las condiciones de trabajo.....	64
Tabla 21. Correlaciones entre la retención del talento humano y el reconocimiento personal y/o social.....	65
Tabla 22. Correlaciones entre la retención del talento humano y los beneficios económicos.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Gerencia de Operaciones de la Empresa.....	2
Figura 2. Modelo de capacitación y desarrollo.	33
Figura 3. El Subsistema de retención de Recursos Humanos.	35
Figura 4. Dimensiones variables: Retención.....	50
Figura 5. Variable: Retención	51
Figura 6. Dimensiones de la satisfacción laboral en la empresa IMCO Servicios SAC.....	53
Figura 7.Satisfacción laboral en la empresa IMCO Servicios SAC.....	54

RESUMEN

Objetivo. Determinar la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y la Retención del Talento del personal en la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020.

Métodos. El presente estudio es de naturaleza aplicada, fue elaborado a un nivel correlacional con un enfoque cuantitativo, se siguió un diseño no experimental transeccional. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario. Para el ordenamiento, clasificación y procesamiento de datos, se recurrió a la estadística y el uso de software S.P.P.S para la contrastación de hipótesis.

Resultados. Finalmente, mediante el coeficiente Rho de Pearson y con un coeficiente de 0,792 indica una correlación fuerte y directa, rechazando la hipótesis nula, lo que indica una correlación entre la retención del talento humano y la satisfacción laboral en IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.

Palabras clave: *Satisfacción Laboral, retención, talento humano.*

ABSTRACT

Objective. Determine the relationship that exists between Job Satisfaction and Retention of Staff Talent in the company Imco Services SAC in Moquegua, 2020.

Methods. The present study is of an applied nature, it was elaborated at a correlational level with a quantitative approach, a non-experimental transactional design was followed. The technique used was the survey and the instrument, the questionnaire. For the ordering, classification and processing of data, statistics and the use of S.P.P.S software were used to test hypotheses.

Results. Finally, using Pearson's Rho coefficient and with a coefficient of 0.792, it indicates a strong and direct correlation, rejecting the null hypothesis, which indicates a correlation between the retention of human talent and job satisfaction at IMCO Services SAC in Moquegua, 2020.

Keywords: Job Satisfaction, Staff Talent Retention.

INTRODUCCIÓN

La minería en el Perú se muestra como una actividad extractiva que aporta el 10% al PBI, pudiendo decirse que es un factor importante en la economía peruana, es decir es un sector que permite el fomento de empresas nacionales y empleos.

En los últimos años el tema de la tercerización ha sido un factor clave para el desarrollo de la actividad extractiva, un ejemplo de tercerización es la empresa IMCO Servicios SAC, la cual como toda organización busca crecer y tener éxito en un contexto de cambio constante. Es por lo que, para adaptarse a estos cambios, las organizaciones dependen de su talento humano, pues éstos son aquellos que permitirán enfrentar dichos cambios, es por ello por lo que los altos mandos buscan siempre motivar, dar un clima apropiado y de esta manera tener satisfechos a su personal para que exista retención de este talento y enfrente los retos que nos da el cambio.

En consecuencia, esta investigación que contiene las variables: satisfacción y retención laboral; tiene la finalidad de constatar la relación existente entre las mismas, todo ello en una contrata minera en la unidad minera Cuajone.

Se quiere tener evidencia estadística para conocer cómo afecta la satisfacción laboral para la retención del talento humano, brindando importantes aportes para corregir situaciones no óptimas que se encuentren y de esta manera, poder prever acciones estratégicas que permitan a los trabajadores sentirse satisfechos, evidenciando un buen desempeño laboral y, por ende, contar con retener al talento para lograr los objetivos organizacionales.

Su estructura es la siguiente: Capítulo I Problema de la investigación, en el cual se describe la realidad problemática, objetivos, justificación, variables e hipótesis; Capítulo II. Marco teórico, antecedentes, bases teóricas y definiciones conceptuales; Capítulo III. Método, se aborda tipo, diseño, población, validez y confiabilidad, así como las técnicas de procesamiento; Capítulo IV. Presentación y análisis de los resultados y finalmente el Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.

Si bien es cierto, la presente investigación obtuvo apoyo incondicional de la empresa, se tuvo una limitación, debido al contexto en el que nos encontramos “Pandemia”, ya que se tuvo poca disponibilidad del total de trabajadores para la recolección de datos, disponibilidad que se encontraba condicionada al ruster del trabajador, por lo que la investigación no se pudo realizar en el tiempo programado.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la unidad de estudio

La organización metalmecánica denominada Ingeniería Mantenimiento, Construcción y Servicios-IMCO Servicios SAC. Inició su funcionamiento en el departamento de Arequipa desde el año 2006, para prestar sus servicios de ingeniería, así como de fabricación de maquinaria, estructuras metalmecánicas, montaje, mantenimiento industrial y minero.

La empresa con número de RUC 20454276761-Ingeniería Mantenimiento, Construcción y Servicios S.A.C – IMCO Servicios S.A.C, de Sociedad Anónima Cerrada, inició sus labores un 01 de agosto de 2006, actualmente tiene el domicilio fiscal: Car. Via de Evitamiento KM.3PT Zamacola (Frente al Grifo Gamarra) Arequipa-Arequipa-Cerro Colorado, según lo detallado en la tabla 1, su actividad económica principal es de: Fabricación de productos metálicos para uso estructural.

Actualmente, la empresa IMCO Servicios SAC, se encuentra presente en la Unidad de Cuajone, prestando servicios bajo un contrato de obra determinada o servicio específico en las áreas de: Planta, Chancado, Molinos y Operador.

De acuerdo con la consulta RUC en la SUNAT, la empresa IMCO SERVICIOS SAC tiene la siguiente información:

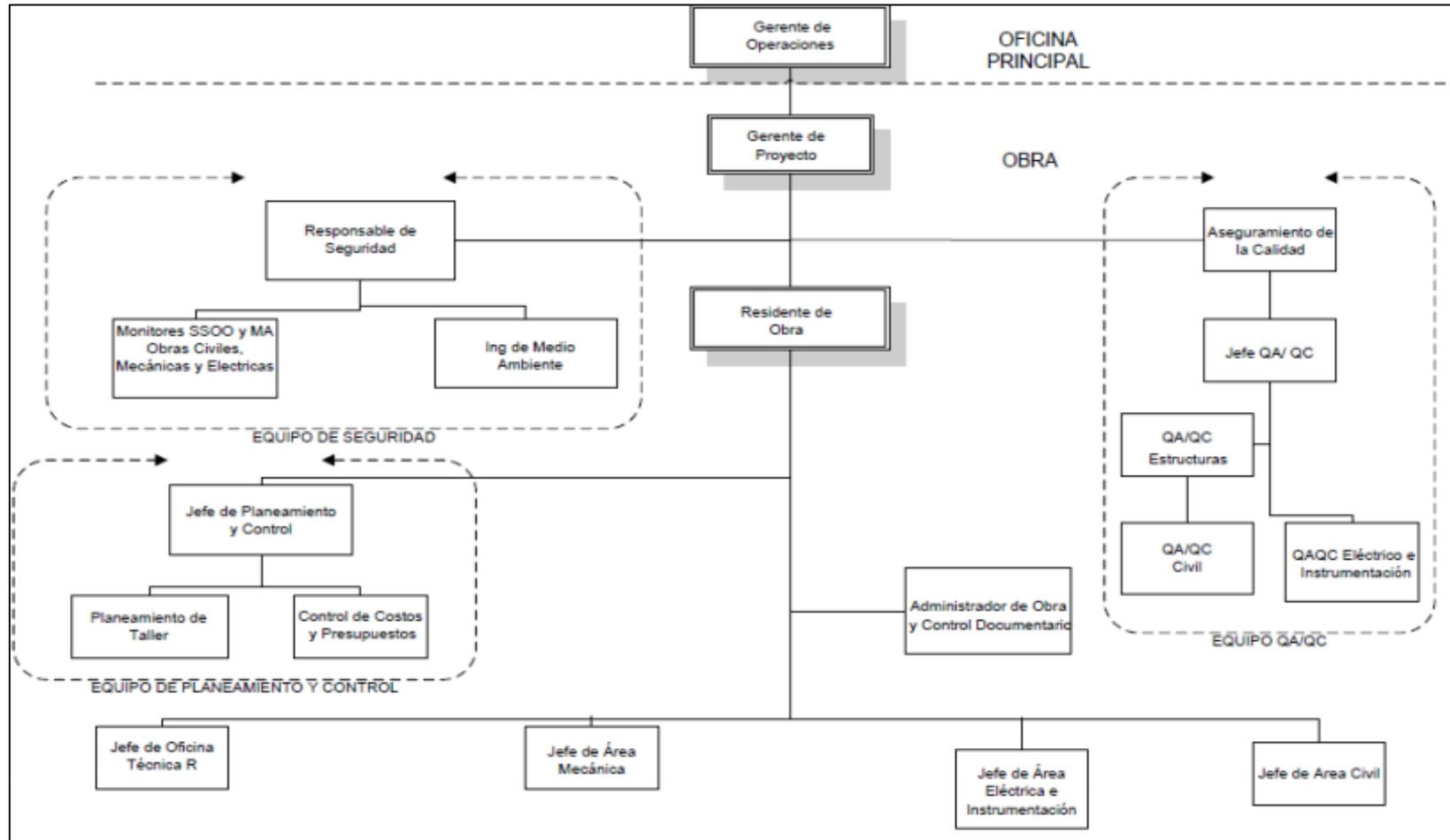
Tabla 1. *Datos de la Empresa*

Datos	Detalles
Número de RUC	20454276761 - INGENIERIA MANTENIMIENTO CONSTRUCCION Y SERVICIOS S.A.C.-IMCO SERVICIOS S.A.C.
Tipo de contribuyente	Sociedad Anónima Cerrada
Fecha de Inscripción	11 de Julio de 2006
Domicilio Fiscal	Car. Vía de Evitamiento KM. 3PT Zamacola (Frente al Grifo Gamarra) Arequipa-Arequipa-Cerro Colorado
Actividades Económicas	Principal 2511 Fabricación de Productos Metálicos para Uso Estructural

Fuente: Elaboración Propia

Añadido a ello la organización descrita, cuenta con un organigrama general, sin embargo, para mejor detalle de sus operaciones y funcionamiento de esta en el tema operaciones, se detalla el organigrama de la gerencia de operaciones. Donde se detalla la organización de sus obras.

Figura 1. Organigrama de la Gerencia de Operaciones de la Empresa



1.2 Descripción de la Realidad Problemática

El éxito en una organización está en su capital más valioso, que indudablemente son las personas. Todas las organizaciones del mundo buscan crecer a pesar de las limitaciones o adversidades de un entorno cada vez más cambiante pues en medio de esta aldea global no es el más fuerte ni tampoco el que llega primero el que prevalece sobre los demás, sino que sobreviven y tienen éxito aquellas organizaciones que se adaptan más fácilmente al cambio.

En ese contexto, para adaptarse a este cambio constante en que nos encontramos, las organizaciones dependen del personal, del talento humano que tienen, pues son ellos los artífices de la adaptación de la organización a entornos cada vez más desafiantes y cambiantes también. Es por ello, que los gerentes de alta dirección buscan constantemente mantener comprometido e identificado al personal de su organización, para que puedan tener un buen desempeño laboral que se produce a consecuencia de una buena motivación y clima apropiado, donde los trabajadores se encuentren satisfechos, es decir, presenten una buena satisfacción laboral, pues si tienen o se encuentran satisfechos nos encontraremos que estaremos propiciando la fidelidad de los nuestros, -no solamente de nuestros clientes- sino principalmente de nuestros trabajadores. Es decir, que estaremos consiguiendo la retención en nuestra organización.

Retener el talento humano en la organización es uno de los principales retos que tiene todo gerente de la gestión del recurso humano, también denominado gestión de las personas. Esta labor un nuevo es nada fácil, pues la retención del talento humano va más allá de condiciones económicas, puesto que tiene que ver también con condiciones laborales, de seguridad e higiene entre otros. Además es

importante retener a los buenos talentos, y debería ser una de las estrategias más prioritarias que tiene toda organización, debiéndose evaluar constantemente los métodos, técnicas y prácticas desde el reclutamiento del personal, pasando por la respectiva inducción y capacitación y evaluando el desempeño de las personas en el campo laboral para poder enlazar con las aspiraciones que tiene cada trabajador cuyo único fin es que su calidad de vida mejore (Santacruz, 2011).

Si las condiciones aplicadas para que la calidad de vida mejore en una organización, el personal, el talento humano de dicha institución estará cada vez más identificado con la misma y por ende, se sentirá más leal a su institución y por lo tanto, dicho talento permanecerá más tiempo de manera satisfecha y con buen desempeño laboral.

Si el objetivo es retener el talento humano, ninguna organización debe descuidar el brindar mejores condiciones laborales que conlleven a un mayor bienestar, que se traduce en satisfacción laboral. Lastimosamente, se constata que muchas empresas tradicionales han descuidado aspectos tan elementales como son la motivación las expectativas de crecimiento que tiene cada trabajador y han priorizado, otros aspectos que no conllevan a la satisfacción personal. En esta misma línea se afirma que no existe un plan de retención estandarizado para cada organización (Amarillo & Mosquera, 2013), empero ello no exime a la organización de buscar mecanismos, estrategias dentro de la gestión de personal que coadyuve a la satisfacción de estos y conduzca a la retención del talento humano.

Si una organización no cambia su esquema de manejo, estaría condenada a perder a sus mejores talentos y lo explica, en el sentido de que las empresas al

enfocarse sólo en la productividad y exigir cada vez más al personal en esa misma línea, los lleva al agotamiento, al cansancio, lo que más temprano que tarde ocasionará un déficit de productividad (Valderrama, 2017), un escape o una salida de sus principales talentos, sencillamente porque se descuidó de las exigencias y necesidades de los mismos y al no haber sido atendidas el personal se encontrará insatisfecho, y al no haber satisfacción laboral no habrá mayor éxito para dicha institución o empresa.

Se sabe que en el 2013 prácticamente el 60% de las empresas a nivel nacional no tiene un trabajo de retención en su organización (Diario Gestión, 2013), dejando en claro que nuestro país no se encuentra ajeno a esta problemática de olvido. A nivel nacional se cuenta con una gran competitividad entre todas las empresas, lo que hace que haya una búsqueda cada vez más aguda de talentos para una organización, por lo que toda empresa no debe descuidar la fidelidad de sus trabajadores, capacitarlos adecuadamente, motivarlos eficazmente a fin de minimizar insatisfacción y, por ende, la posibilidad de una no retención de los trabajadores en el sentido de saber gestionar el talento humano.

Esto sucede con empresas en cualquier ámbito o sector. En la presente investigación la empresa IMCO Servicios S.A.C. es una organización del sector minero, ubicada en el asiento minero de Cuajone, teniendo como cliente a la empresa Southern Copper. Sin embargo, por su acelerado y desordenado crecimiento en éstos últimos años, la Empresa se ha descuidado en la gestión del talento de la organización, lo cual ha sido percibido por el personal generando actitudes de no satisfacción del talento que labora en el asentamiento minero, talento que se siente y se demuestra diariamente como: Faltas reincidentes

justificadas o injustificadas es decir ausentismo, poca permanencia en la empresa ya que el trabajador aproximadamente suele renunciar cumpliendo el año de trabajo es decir rotación del personal a otras empresas que ofrecen mejores oportunidades.

Por otra parte, poco se ha podido trabajar en mejorar las cosas para retener el talento en IMCO Servicios SAC, puesto a que los niveles remunerativos son los más bajos del mercado ya que mínimamente ascienden a 42 soles un día por 08 horas laboradas, esto sumándose al poco crecimiento y desarrollo profesional que la empresa ofrece que es casi nula; todo ello por un contrato antiguo que la empresa IMCO Servicios SAC sostiene con la empresa Southern Copper, la cual cuenta con sueldos desfazados, lo cual se ha venido manteniendo con trabajos adicionales que la empresa realiza a favor de su cliente. Además, se debe mencionar en que la empresa ha tenido en los últimos meses problemas con su cliente, debido a falencias en la Seguridad e Higiene del trabajo, generando llamadas de atención por parte de Southern e incluso sanciones al personal encargado y responsable de la empresa IMCO en la unidad minera Cuajone.

Todo ello, ha generado gran preocupación por parte de los directores de la empresa al notar que los esfuerzos y gastos para incorporar a personal nuevo son prácticamente en vano, lo que genera pérdidas en la organización. En consecuencia, es importante notar que la retención del talento es una acción estratégica imprescindible para IMCO Servicios S.A.C; la cual va enlazada con estándares de satisfacción laboral, la misma que se evidencia en las buenas actitudes que tiene el personal ante las gestiones y acciones que realiza la alta dirección.

1.3 Definición del Problema

Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre Satisfacción Laboral y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020?

Problemas Específicos

1. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión significación de tareas y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión condiciones de trabajo y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión reconocimiento personal y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión beneficios económicos y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020?

1.4 Objetivo de la Investigación

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y la Retención del Talento del personal en la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020.

Objetivos Específicos

1. Determinar la relación que existe entre la dimensión significación de tareas y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020.
2. Determinar la relación que existe entre la dimensión condiciones de trabajo y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020.
3. Determinar la relación que existe entre la dimensión reconocimiento personal y/o social y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020.
4. Determinar la relación que existe entre la dimensión beneficios económicos y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020.

1.5 Justificación y limitaciones de la Investigación

Teórica

Este análisis investigativo permite conocer más sobre las teorías existentes en torno a la satisfacción laboral, asimismo de las políticas empleadas para que exista una mejor retención del personal en la empresa, es decir de talento calificado, para nuestro caso, en la empresa Imco Servicios S.A.C. Con los resultados obtenidos podemos conocer mejor y con mayor precisión la relación existente las variables estudiadas, sirviendo de aporte referencial, estadísticamente probado, para próximas investigaciones que tengan que ver con las variables analizadas en el presente estudio.

Metodológica

Se aportan directrices que orienten el progreso de investigaciones relacionadas a estas dos variables, aplicadas al caso concreto de la empresa IMCO Servicios SAC, haciendo para ellos uso de instrumentos de medición como los cuestionarios que permitirán recoger la información detallada de los datos necesarios para procesar y analizar estadísticamente las variables de estudio de esta investigación.

Práctica

Con los resultados conocemos la real medida en que afecta la satisfacción laboral para la retención del talento humano, brindando importantes aportes para corregir situaciones no óptimas que se encuentren y de esta manera, poder prever acciones estratégicas que permitan a los trabajadores sentirse satisfechos, evidenciando un buen desempeño laboral y conservando mejor el talento de los colaboradores en la empresa.

Limitaciones

Respecto a limitaciones técnicas, no se encontraron referencias regionales sobre retención y satisfacción del personal específicamente en temas de contrataciones mineras,

Una limitación en el presente año, debido a la pandemia es que se tuvo poca disponibilidad del total de trabajadores para la recolección de datos, ya que estaba condicionada al ruster del trabajador, por lo que la investigación no se pudo realizar en el tiempo programado.

La presente investigación, debido a su diseño (correlacional) y de tipo no experimental, limitará a tener conclusiones de causa efecto debido a que es un estudio de relación más no de causalidad.

1.6 Variables

Tabla 2. Operacionalización de Variables: Satisfacción Laboral y Retención

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM S	ESCALA
Satisfacción laboral (Variable 1)	Agrupación de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Davis y Newstrom (1999)	Operacionalmente se recogerán los datos de variable 1 en la empresa Imco SAC, en Moquegua a través de un cuestionario con 20 ítems.	Significación de Tarea	Nivel de significación de tarea	1,2,3,4,5	Ordinal
			Condiciones de Trabajo	Nivel de condiciones de trabajo	6,7,8,9,10	
			Reconocimiento Personal y/o Social	Nivel de reconocimiento personal y/o social	11,12,13,14,15	
			Beneficios Económicos	Nivel de beneficios económicos	16,17,18,19,20	
Retención del talento (Variable 2)	Acto estratégico que consiste en mantener durante un periodo más largo a las personas talentosas consideradas como personal clave para alcanzar los objetivos dentro de la organización (Chiavenato, 2011).	Operacionalmente se recogerán los datos de satisfacción laboral en la empresa Imco SAC, en Moquegua a través de un cuestionario con 20 ítems	Colocación del personal	Logro Adaptación Productividad	1,2,3,4,5,6,7	Ordinal
			Desarrollo del personal	Capacitación Desarrollo Desempeño	8,9,10,11,12,13,14,15,16	
			Retención del personal	Relaciones Calidad de vida Reconocimiento	17,18,19,20,21,22,23,24	

Fuente: Elaboración Propia

1.7 Hipótesis de la investigación

Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre la Satisfacción Laboral y la Retención del Talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020.

Hipótesis Específicas

1. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión significación de tareas y la Retención del Talento en el personal de la empresa IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.
2. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión condiciones de trabajo y la Retención del Talento en el personal de la empresa IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.
3. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión reconocimiento personal y/o social y la Retención del Talento en el personal de la empresa IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.
4. Existe una relación directa y significativa entre la dimensión beneficios económicos y la Retención del Talento en la empresa IMCO Servicios SAC de Moquegua, 2020.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Antecedentes Internacionales

Respecto a la variable **satisfacción laboral** tenemos:

De acuerdo a un estudio denominado: “Aspectos disposicionales, personalidad y afectos, su relación con satisfacción laboral” de la Universidad Abierta Interamericana (Perez & Azzollini, 2012), el mismo pretendió demostrar la correlación de la satisfacción laboral y los estados de cada sujeto, todo ello a través de un estudio bibliográfico de análisis de investigaciones del tema de satisfacción laboral de los años 2000 a 2010; finalmente se concluye que los aspectos personales son más importantes, sin embargo existen diferencias particulares que no pueden ser explicadas, además dichos aspectos disposicionales se relacionan con los aspectos de personalidad y estados de ánimo. En esta investigación se puede observar que son los aspectos propios de cada persona marcan una línea muy importante al momento de dar análisis a la satisfacción laboral de las personas en un entorno de trabajo, éstos según el investigador, dependen mucho de su manera de ser del trabajador y del estado de ánimo en el que se encuentre.

Por otra parte, Zayas, Báez, Zayas & Hernández (2015) en su estudio “Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista”; con el objeto de determinar las causas que dan como consecuencia la existencia de una satisfacción laboral, determinándose estrategias a través del análisis teórico, histórico, observación y la experimentación, con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Finalmente, concluyó que existe correlación significativa del almacén y el área de protección física, por otra parte, respecto al aspecto organizacional se detectaron inconvenientes que ocasionan insatisfacción laboral, los cuales se relacionan con temas salariales y estimulación en todas las variables. Es decir que, los trabajadores sienten como causa de una buena satisfacción laboral el contar con un almacén apropiado, con una protección de su seguridad. Sin embargo y como ya es algo común, la insatisfacción se presentó por motivos económicos y olvido de otros aspectos.

Sánchez & García (2017) en su estudio “Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio” de la Universidad Tecnológica de Pereira, el mismo que tuvo por objeto medir si hay relación entre las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral, utilizando un enfoque cualitativo con alcance exploratorio, descriptivo, fenomenológico; cuyo resultado muestra que la percepción y expectativas sobre la condición de trabajo depende mucho de lo que el trabajador y empleador esperan, es decir de factores intrínsecos que la empresa pueda tener, por otra parte depende de la personalidad de la persona, de cuanto se quiere autorrealizar como persona, para el estudio, el personal se siente

satisfecho mediante: incentivos, carga laboral, diálogo, autorrealización y el entorno laboral.

En lo referido a la **retención de personal** se identificaron estudios tales como:

Gonzales (2009) en su investigación denominada “Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances”; investigación que tuvo por objeto conocer si las estrategias de retención aplicadas en la investigación son efectivas o no en las organizaciones productivas del Valle de Aurrá; esta investigación se realizó bajo la metodología cualitativa, de carácter exploratorio descriptivo; finalmente los resultados demuestran que las estrategias aplicadas no fueron bien definidas, lo que puso en tela de duda la eficiencia de su aplicación. Es decir, la vida laboral con la que vivimos el día a día es constante sí, pero no se puede predecir, por lo que dependerá mucho del acuerdo en diálogo entre el empleador y sujeto. Finalmente, el investigador da a conocer algunas recomendaciones al momento de que una de éstas empresas quiera establecer una política de retención tales como: Que al analizar el puesto de trabajo, éste sea congruente al proceso de selección por la que pasa el personal, que el perfil tenga oportunidad de carrera y plan de sucesión, especialmente en puestos claves; por otra parte la política de retención debe ser únicamente a puestos claves, las cuales deben ser previamente identificadas, en consecuencia dichas políticas se deben también inclinar a aspectos no monetarios; el diálogo para el investigador es importante, donde empleado y empleador deben considerar actitudes positivas de escucha y habla, ya que son éstos aspectos situacionales los que repercuten en la persona.

Chicuasique, Jaime & Patarroyo (2014) en su estudio “Propuesta de retención de personal médico en el área de urgencias de una clínica de nivel III-IV en la ciudad de Bogotá, Colombia”; en la investigación se quiere saber qué factores se vinculan directamente con la rotación del personal, esto pudo conllevar a una propuesta de acciones estratégicas para el aumento de la productividad mediante una compensación y un plan de retención; la presente investigación no se realizó únicamente mediante enfoque cuantitativo sino especialmente cualitativo; finalmente se concluye que existe altos niveles de rotación, los cuales deben ser primero identificados para ser atacados, éstos deben solucionarse con compensaciones y beneficios laborales, en especial de aquellos turnos más pesados como el turno noche. Es así que el investigador, resalta la importancia de los beneficios económicos para que la organización funcione al servicio del cliente, pero que hay otro aspecto primordial como la selección de personal, el cual es más resaltante, ya que, de elegir bien, no existiría una rotación a futuro.

Rojo (2014) detalla en: “Gestión del talento y técnicas de retención de personal clave, caso ENAP refineras BIOBÍO”; la misma que pretendió identificar qué elementos motivaron en la organización, conjuntamente a ello si la gestión del talento puede contar con estrategias de retención; la investigación fue del tipo descriptiva-propositiva, con variables cualitativas; finalmente resultó que son los trabajadores con 5 a 9 años de antigüedad los que están interesados en capacitarse que los que llevan menos de 5 años, todo ello a que tienen la esperanza de ascenso, además evaluándonos según el tipo de generación, son los de la generación Y los que se interesan por ser capacitados, y que la generación baby boomers, prácticamente se encuentra más satisfecho ya que éste se encuentra próximo a su

jubilación, por lo que al momento de realizar un plan de retención, estos no deben ser considerados, pero si considerados en un programa de entrenamiento.

Antecedentes Nacionales

Referente a la primera variable tenemos:

Linares (2012) tiene un estudio denominado: “Relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la constructora JAST S.R.L, Arequipa 2012”; investigación que demostró si hay relación entre estas dos variables, mediante una investigación de campo. Fue un trabajo correlacional; finalmente se llegó a la conclusión que los empleados que cumplen función operativa y administrativa demuestran un clima laboral favorable. Sin embargo, respecto a la satisfacción, los del equipo operativo afirman que no hay presencia de los mismos en su totalidad de factores, mientras que los del equipo administrativo, sostienen que si hay una satisfacción de índole laboral en todos los factores presentados.

Beltrán & Palomino (2014) en su trabajo de investigación: “Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral”; con el objeto de presentar una propuesta a través de estrategias para una buena gestión del clima laboral. La metodología utilizada fue mixta, pero con mayor enfoque cualitativo, el tipo de investigación fue descriptivo; finalmente se concluye que existen factores tales como: Condiciones laborales, la supervisión, el involucramiento, son perjudiciales a esta gestión dando como resultado una insatisfacción de la población de estudio.

Valderrama (2017) en su investigación: “Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del Sector Pachacútec-Ventanilla,2017”; tuvo como finalidad establecer la correlación de satisfacción laboral y retención del talento. Se debe mencionar que la investigación fue básica, descriptiva – correlacional, su diseño fue no experimental - transversal; obteniendo como conclusión la existencia de esta relación la cual es directamente proporcional y además es significativa.

Coz & Matto (2021) realizaron la investigación: “Relación entre satisfacción laboral y engagement en colaboradores administrativos de empresas en Lima Metropolitana”; cuyo objeto fue la de describir como es que se relacionan estas dos variables: Satisfacción laboral y el engagement. Además respecto al método de la investigación, posee un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental-transversal, de alcance correlacional. Concluyendo que efectivamente si se correlacionan entre las variables satisfacción laboral y engagement, por lo que se recomienda que las empresas empiecen con una implementación para mejorar las experiencias de sus talentos, como: Programas para reconocerlos, actividades para el liderazgo, etc.

A nivel nacional en cuanto a **retención de personal** resaltan:

La investigación realizada por Ames (2017) titulada: “Factores de Atracción y Retención del Talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una empresa del sector minero, Arequipa 2015”. Su objetivo fue identificar si los factores de atracción y retención se relacionan con el compromiso organizacional, esta investigación fue de nivel descriptivo-correlacional, no se caracterizó por ser

experimental sino al contrario, además fue transeccional; cuyos resultados obtenidos fueron: Los ítems de estado civil, años de edad, y experiencia son los ítems que atraen y retienen para mejorar o disminuir el compromiso organizacional.

Mango (2018) con su investigación: “Factores que influyen en la retención del personal operativo de la empresa PETROGAS EIRL-Pucallpa del año 2018”, cuyo objetivo fue determinar qué factores influyen en la retención del talento; cuyo estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental, transversal. Como parte de la conclusión se tiene que el factor económico o compensaciones es la principal influencia, seguida por el factor laboral.

Por otra parte; Cabrejos, San Miguel & Rojas (2018) en su investigación “Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera”, cuyo objetivo fue de elaborar una propuesta con estrategias de retención en dicha organización; la metodología aplicada que utilizó fue del análisis FODA, teniendo como instrumento la cadena de valor para la identificación por áreas, así como la ventaja competitiva, además se utilizó instrumentos cualitativos y cuantitativos; finalmente se concluyó en un número de estrategias tales como: Plan de Bonos y rediseño de puestos, los cuales mejoran la rentabilidad ya que generan ahorros.

Finalmente, Granda & Congona (2020) realizaron la investigación con denominación: “Estrategias de retención de capital humano en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA corporation S.A”, la que determinó estrategias para retener el capital humano, su metodología fue descriptiva, cualitativa. Las estrategias fueron de: Formación del personal, su promoción, el reclutamiento y la selección del personal, evaluar su desempeño, las

remuneraciones que recibe, la calidad de vida en el trabajo, su liderazgo, las comunicaciones que realiza.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Satisfacción Laboral

2.2.3.1 Definición

Newstrom (2011) infiere que la satisfacción del trabajo es producto de las emociones y sentimientos, positivos o negativos, del talento en su jornada diaria (p. 218). Además, la clasifica como una “actitud afectiva”, es decir que el colaborador puede sentir gusto o disgusto por diferentes elementos en relación con el trabajo, teniendo gran variedad de respuestas en cuanto a diferentes situaciones en el trabajo. Es entonces que el autor nos hace mención acerca de las actitudes, las cuales abarcan desde intenciones de conducta, pensamientos de la persona o sus mismos sentimientos. Además la satisfacción laboral es mejor apreciada si la vemos multidimensionalmente, ya que el administrador puede observar globalmente la satisfacción en un colaborador sin ver las partes que componen la satisfacción, es decir un colaborador puede estar satisfecho con un ascenso, pero puede estar mortificado por la fecha de sus vacaciones anuales que le corresponden, es así que cada actitud que está estrechamente relacionada al trabajo hace que el colaborador se comporte de una manera en particular.

En ese sentido, cuando hay mayor satisfacción en el quehacer laboral es porque se cuenta con actitudes favorables con el trabajo, empero que el trabajador insatisfecho es porque está con actitudes negativas (Robbins & Coulter, 2005). Es por ello por lo que Newstrom (2011) nos dice que el nivel de satisfacción que pueda

sentir un colaborador no siempre es estable, ya que así como las actitudes nacen luego de un largo proceso, la satisfacción igual es resultado de la mayor captación de información en un periodo largo sobre su lugar donde labora. Pero esta satisfacción no es estable, sino cambiante, por lo que los administradores tienen la ardua labor de observar constantemente las actitudes de los empleados para saber cuál es el estado de la satisfacción.

Otra de las definiciones que se indagó en la investigación fue la de Palma (2005), quien orienta su definición en relación con la disposición o tendencia relativamente estable que tienen los colaboradores hacia el trabajo.

De lo dicho anteriormente, se entiende que, para que un trabajador tenga satisfacción laboral, ésta se demostrará mediante su actitud, la cual se forma en consecuencia de los aspectos disposicionales que una persona obtiene en su quehacer laboral, lo que permite que el talento demuestre si cuenta con una actitud favorable (satisfecho) o desfavorable (insatisfecho) en relación con su quehacer laboral, teniendo siempre en consideración que es dinámica y de constante control.

2.2.3.2 Panorama Histórico

Los estudios de satisfacción laboral iniciaron a partir de la década de 1930 tal es así que Saiyadain (2003) nos hace mención de algunos autores en su trayectoria al estudiar la satisfacción laboral:

Todo inicia con Hoppock en el año de 1935 publicó el primer estudio sobre satisfacción laboral, cuyos resultados demuestran multiplicidad de factores que la

afectaban, incluyen: fatiga, monotonía, condiciones de trabajo, supervisión y logros (DeWayne, 2009).

Sin embargo, con el movimiento de relaciones humanas es con Herzberg en el año de 1959, donde sugirió que la satisfacción con el trabajo solo se podía proporcionar al permitir a los individuos suficiente responsabilidad y libertad para permitirles crecer mentalmente.

En consecuencia, se puede apreciar cómo es que la satisfacción laboral ha venido surgiendo desde 1935, quien Hoppock, ve factores que afectaban directa o indirectamente al trabajador en relación con su trabajo, además ya en 1959, se toma en consideración no solo los aspectos intrínsecos al trabajo, sino los aspectos propios del colaborador, como su deseo de tener responsabilidades y el crecimiento personal.

De lo antes mencionado, Saiyadain nos hace hincapié en tres grandes escuelas de pensamiento o tendencias históricas con respecto a los factores que se consideran más propicios en este tema:

La escuela de economía física enfatizó el papel de la disposición física del trabajo, las condiciones físicas de trabajo y la remuneración. Sus principales defensores son Taylor (1911) y la mayoría de los investigadores estadounidenses de la década de 1920.

La escuela de Relaciones Humanas, que comenzó por lo años de 1930, enfatizó el papel de buen supervisor, grupos de trabajo cohesionados y buenas

relaciones entre empleados y directivos. Sus defensores fueron Elton Mayo y otros sociólogos industriales.

Esto fue seguido por **la escuela Work Itself (Growth)** que enfatizó el logro de la satisfacción a través del crecimiento en la habilidad, la eficacia y la responsabilidad que hizo posible el trabajo mentalmente desafiante (Locke, 1976).

En los últimos años, la satisfacción laboral se ha asociado estrechamente con enfoques más amplios para mejorar el diseño del trabajo y la organización del trabajo, así como la calidad del movimiento del quehacer laboral. Los intentos son grandes en cuanto a calidad de vida laboral se habla y ésta es a través del rediseño participativo de trabajos y flujo de trabajo (Nilakant y Rao, 1976, de, 1977).

De lo anterior, se puede hacer tres grandes líneas que permiten entender la visualización de la satisfacción laboral conforme pasan los años, es así en 1911, se ve que la satisfacción laboral se basa en el entorno laboral y la remuneración, las cuales hasta la fecha siguen siendo factores importantes; seguidamente es ya en 1930 donde se enfoca en la comunicación empleado y empleador; por otro lado en 1976 se empieza a ver que la satisfacción laboral viene conjuntamente con las habilidades del colaborador, es decir se centra más en factores propios del colaborador; finalmente ésta actitud ha permitido que hablemos de otra definición que a mi punto de vista, va más allá de la satisfacción, la cual se denomina como: calidad de vida laboral.

2.2.3.3 Modelos teóricos:

Teoría de la Satisfacción laboral en dos factores

Herzberg (como se citó en Saiyadain, 2003); precisa como una teoría que nos permite comprender la satisfacción laboral, respondiendo a la pregunta: "¿Qué quieren las personas de sus trabajos?". Donde de un grupo de 200 contadores e ingenieros de Pittsburg, se les pidió que recordaran y describieran incidentes y situaciones que los hicieron sentir particularmente bien o particularmente mal hacia sus trabajos. Teniendo como conclusión que la satisfacción y la insatisfacción provienen de dos fuentes muy diferentes.

El primero refiere a que el trabajador se siente satisfecho con aspectos de su trabajo motivados por factores intrínsecos, aquí estamos hablando del trabajo en sí mismo, en el avance, desarrollo, reconocimiento, logros y responsabilidades, Herzberg se refiere a éstas como motivadoras. Sin embargo, la insatisfacción se relacionó con factores extrínsecos como las condiciones laborales, la supervisión, el tema de las remuneraciones, así como las políticas empresariales, es muy importante cuán seguro se siente el trabajador en su centro laboral, de igual forma, la relación de estatus con sus superiores, subordinados y pares. También consideró importante los factores de higiene y mantenimiento. Por lo tanto, Herzberg se apartó de la visión tradicional y nos presenta el tema desde dos enfoques diferentes y separados, anteriormente mencionados.

Esta teoría, nos muestra dos actitudes: Satisfacción e Insatisfacción, muy diferentes la una de la otra, puesto a que la satisfacción se debe a factores muy diferentes a las que se debe la insatisfacción.

Teoría del Valor

Además, Locke (como se citó en Saiyadain, 2003) menciona la teoría del valor, donde asocia el valor al resultado, es decir cuanto mejor sea el resultado que obtengan, más satisfechos estarán; y cuanto menos valiosos sean los resultados que reciban, menos satisfechos estarán.

Ésta teoría, muestra cuan cambiante es la satisfacción laboral, ya que mucho depende de los sentimientos y emociones con las que el trabajador cuente (Newstron, 2011). para que el resultado esperado sea favorable y por ende la satisfacción sea favorable.

Teoría de las expectativas cumplidas

Porter y Steers (como se citó en Saiyadain, 2003), sugiere que los empleados trabajarán para lograr los resultados que esperan seguir después de un desempeño exitoso. Los trabajadores quedan insatisfechos si no se cumplen sus expectativas sobre su trabajo.

Teoría de la Equidad

Adams (como se citó en Gerrig & Zimbardo, 2005), expone que las personas que laboran realizan mediciones entre sus entradas y salidas, es decir, entre lo que aportan a su trabajo y lo que reciben de su trabajo, deviniendo en comparaciones con los demás colaboradores. Si la resultante de dicha medición es igual a la de los demás trabajadores se sienten satisfechos, empero, una situación contraria podría ser catalogada como inequidad. Ante este hecho, los mismos trabajadores tendrán una motivación inducida para buscar esa equidad cambiando las entradas y salidas más significativas (ejemplo, menos trabajo versus solicitud de aumento salarial).

Esta teoría nos menciona a que un colaborador condiciona su satisfacción con el dar y recibir algo a cambio, ésta por su parte se sujetaría a un control constante por parte del supervisor (Newstrom, 2011).

Teoría del Ajuste en el trabajo

Dawes (citado en Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz, 2012) aseveran que la probabilidad de realizar un buen trabajo aumenta cuando se tiene o se cuenta con más habilidades de las exigidas o requeridas para cumplir un puesto o función, por ejemplo, el trabajador cuenta con más experiencia de la solicitada o con mayores actitudes o comportamientos que van más allá de lo mínimo solicitado. Todo ello producirá que el trabajador perciba el trabajo de manera satisfactoria.

Es decir, que una persona percibirá el trabajo como más satisfactorio en la medida que haya una mejor relación entre los valores que tiene el trabajador y lo que busca satisfacer con su trabajo como logro, calidad de vida, seguridad entre otros.

Teoría de la satisfacción por facetas

Lawler (como se citó en Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz, 2012), infiere que la resultante de lo que el trabajador imagina recibir versus lo que recibe realmente es determinante para establecer la satisfacción o no satisfacción en el trabajo, estando siempre conexas a las diversas facetas y ponderaciones en los trabajadores.

Es decir, si un colaborador no recibe lo que imagina por su esfuerzo, por ejemplo, establecerá una insatisfacción en el trabajo.

Teoría de los eventos situacionales

Quarstein, McAfee & Glassman (citado en Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz, 2012), hace caer en cuenta sobre los aspectos que producen la satisfacción de los

trabajadores, entendiendo que la primera es a priori (características ambientales) del trabajo en sí y allí están aspectos como la remuneración, la promoción o carrera laboral, condiciones laborales, políticas empresariales así como la supervisión; en cambio cuando hablamos de eventos situacionales son los que se producen de manera a posteriori y que los trabajadores no pudieron evaluar ya que se presentan en el pleno ejercicio laboral.

2.2.3.4 Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Para Newstrom (2011), la satisfacción puede verse de manera general, sin embargo, si la satisfacción general de un trabajador es alta, éste puede estar disconforme con un aspecto de su trabajo, como su calendario de vacaciones, por lo que este autor nos menciona que la satisfacción en el trabajo puede ser mejor vista desde la perspectiva multidimensional.

En consecuencia, la medida será respecto a las dimensiones trabajadas por Palma (2005):

Significación de la Tarea: Referida como la predisposición al quehacer laboral con base al sentido de esfuerzo, realización y equidad, es decir, entendidos estos últimos como atributos conexos al trabajo.

Condiciones de Trabajo: Referida a aquellos aspectos que norman el quehacer laboral, es básico la existencia y aplicación de normas que determinarán la forma en que se realizará las labores.

Reconocimiento Personal y/o Social: Está referido a los logros que el trabajador obtiene en su quehacer laboral y como son reconocidos por la institución, generando impactos positivos en los trabajadores.

Beneficios Económicos: Referido a que todo trabajo o esfuerzo que realiza cada trabajador tiene que ser remunerado adecuadamente, pues en la medida de que hay una mejor remuneración, hay una mejor disposición al quehacer laboral.

2.2.3.5 Instrumentos para medir la Satisfacción Laboral

Algunos autores como Robbins & Judge (2013), mencionan que la satisfacción laboral es la resultante de la medición de las características que engloban a la satisfacción, sin embargo, estas características pueden ser demasiado amplias y surgen de la interacción a nivel horizontal y vertical, de la aplicabilidad de normas y políticas laborales, así como de desarrollar mi trabajo en buenas condiciones laborales, entre otras. Por lo que existen dos métodos para medir la satisfacción: Una es considerando todas las circunstancias y englobándola en una sola pregunta ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo? En el otro se identifica los aspectos determinantes del puesto como la remuneración, la oportunidad de crecimiento laboral, así como la interacción con sus compañeros de trabajo, entre otros.

Dado que no se puede captar toda la esencia de la satisfacción laboral en una sola pregunta, para el presente estudio apelaremos al segundo método señalado, entendiéndose como la suma de los aspectos fundamentales del puesto, a fin de ubicar mejor los problemas para resolverlos adecuadamente.

Para el caso, se tomará en cuenta la escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, validada en Perú y reconocida por muchos investigadores nacionales. Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz (2012), mencionan algunos instrumentos, a saber:

Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (CSLM)

Weis, Dawis, England & Lofquist en el año de 1967, lo desarrollaron para que mida la satisfacción laboral basándose en la teoría del ajuste. Su versión consta de 100 ítems y otra de 20 sobre diversos aspectos de la satisfacción laboral.

Índice Descriptivo de Puestos (IDP)

Smith, Kendall & Hulin en el año de 1969, desarrollaron un instrumento de 90 ítems, teniendo o recorriendo las cinco facetas de todo ambiente laboral, como el trabajo, salario, promoción laboral, así como la supervisión e interacción con los compañeros de labores.

Cuestionario Font Roja

Aranaz & Mira en el año de 1988, despliegan el cuestionario con 27 ítems, midiendo la satisfacción con base en la presión o exceso de trabajo, el desarrollo profesional, la satisfacción en el puesto, la monotonía en el puesto de trabajo, las relaciones interprofesionales en la institución, la competencia profesional desarrollada en sus labores, entre otros aspectos.

Trabajo en Escala General (TEG)

Elaborado por Ironson en el año de 1989, el cual mide de manera general la percepción de los trabajadores en sus respectivos puestos laborales, presenta un

diseño muy parecido al JDI, pero en vez de 90 ítems, aquí se resume en solo 18 y lo hace con frases concretas del trabajo.

Cuestionario S 20/23 Melia & Peiró

Validado por Melia & Peiró en el año de 1989, realizan una medición a través de 23 ítems sobre la satisfacción, logrando mejores niveles de fiabilidad del instrumento al no ser tan extensa y enfocada en cinco factores: La participación, el aspecto intrínseco de la satisfacción, las prestaciones recibidas a cambio del esfuerzo desplegado en el trabajo, así como el ambiente laboral físico y la supervisión.

Escala de Satisfacción Laboral (Orientadores)

Elaborada por Anaya & Suárez apenas en el 2004, es una escala de 37 ítems, diseñado con el objetivo de medir la satisfacción de forma generalizada, dimensional y por faces. Analiza las oportunidades para un mejor desarrollo laboral, las relaciones del trabajador y espacios libres de ellos, así como el reconocimiento del desempeño laboral, la valoración del trabajo, el diseño del puesto de trabajo, la realización personal, así como las recompensas extrínsecas y los méritos personales como base para oportunidades de una promoción justa.

Cuestionario de Satisfacción Laboral de Chiang

Elaborado por Chiang elaborada en el año 2008, con un total de 39 ítems para evaluar la satisfacción de los trabajadores, considera factores de medición al mismo trabajo en general, la forma como realizan el trabajo, el ambiente físico laboral, las relaciones de subordinados-supervisor, la remuneración, así como las oportunidades de desarrollo.

Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC

Trabajada por Palma en el año 2005, con 27 ítems a fin de saber o determinar lo agradable o no que le es el trabajo a las personas, con base en las actitudes de los mismos trabajadores hacia sus labores. Basada en la teoría motivacional, de la discrepancia y de la dinámica. Se valúan aspectos como las condiciones de trabajo, beneficios económicos, significación de la tarea, así como el reconocimiento personal. Se hace una valoración mediante escala de Likert, con puntuaciones de uno a cinco, logrando puntajes de 27 y 135 puntos. La validez y confiabilidad de este fue demostrada por el estudio realizado a 1,058 trabajadores.

2.2.4 Retención del Talento Humano

2.2.4.1 Definición

Alles (2005), menciona que, para lograr un talento organizativo, uno de los caminos es generar el entorno con valor profesional, con empleados motivados de tal modo que aportan y continúan en la organización, todo ello mediante desarrollo de capacidades, reforzando el compromiso y fomentando la acción.

Para Chiavenato (2015) tiene que ver con los procesos que brindan aspectos ambientales y psicológicos necesarios en el quehacer laboral. Comprende aspectos como el clima, la cultura institucional, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones sindicales, así como la disciplina y la higiene. Sin embargo, para Vallejo (2015), ésta se encarga de mantener satisfecha a su personal, motivarlas de tal modo que las condiciones físicas, psicológicas y sociales estén aseguradas.

Finalmente, para Apple Academic Press, Inc. (2015), la retención es idealmente un movimiento intencional realizada por la institución con miras de

tener ambientes laborales apropiados para los trabajadores, buscando principalmente evitar la pérdida de experiencia de su personal.

2.2.4.2 Panorama Histórico

Lewis & Sequeira (2012) menciona que la retención de empleados no empezó sino hasta principios de los años 70 y 80, ya que antes de ello el empleador se caracterizaba por “vienes a trabajar para mí, haces un buen trabajo y, siempre que las condiciones económicas lo permitan, seguiré empleándote”. No es sino hasta los años 80 que se empezó a observar un nuevo fenómeno: La rotación. Es así como las empresas empezaron a sentir el impacto de la rotación y empezaron a aplicar herramientas para desarrollar la retención de empleados. En consecuencia, Lewis & Sequeira, menciona que cada vez es más difícil retener empleados, ya que los talentos son cada día más solicitados. Es ya en la última década que, gestionar la retención y mantener baja la tasa de rotación es uno de los problemas más desafiantes de las empresas.

2.2.4.3 Características de la retención del talento Humano

Según Papuico (2018), las características de retención son:

- a) La retención se caracteriza por tener un recurso humano no exclusivo, pero los conocimientos, experiencias, habilidades adquiridas con la experiencia que le brindó la empresa, por ende, los profesionales esperan la remuneración justa.
- b) La retención presenta aspectos intangibles como los conocimientos, las habilidades y los mismos conocimientos, los cuales muchas veces no se consideran al momento de dar una retribución económica. Estos

elementos proporcionan valor agregado a la organización y por ende un crecimiento sostenible.

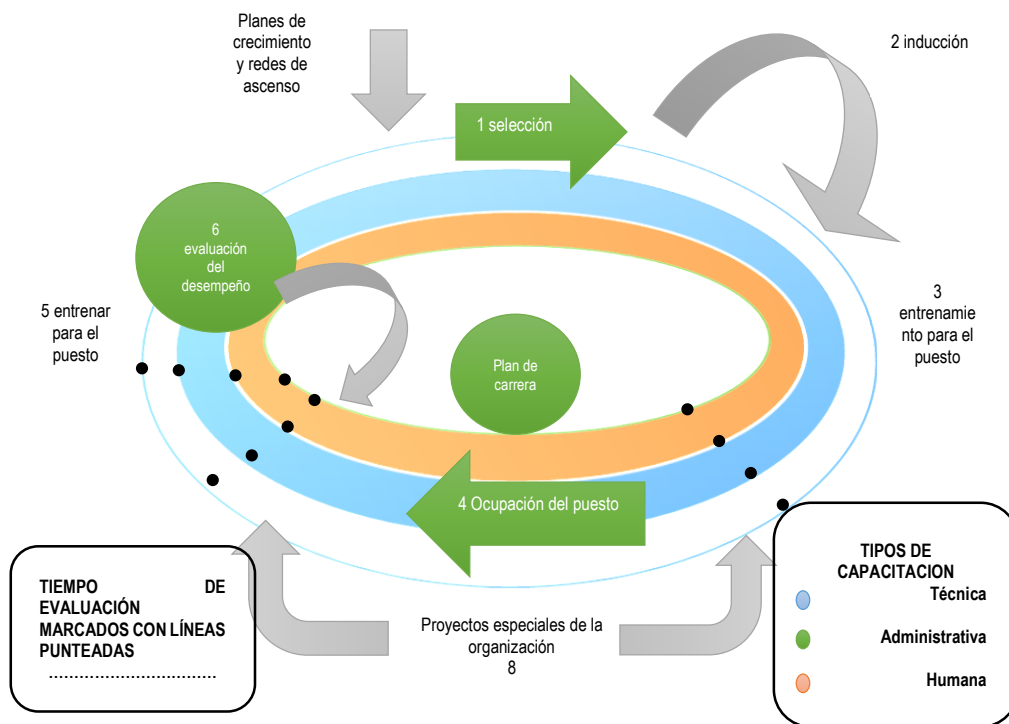
2.2.4.4 Modelos de la Retención del Talento Humano

Modelo de Fernando Zepeda

Este modelo es desarrollado por Zepeda (1999), el cual menciona a la retención y al desarrollo personal como partes de un mismo subproceso, es decir actúan juntos, este modelo tomado desde un enfoque latinoamericano, ya que muchas personas toman la decisión de continuar en su trabajo a pesar de ser mal pagados y poco considerados, todo ello por una escasez de ofertas de puestos de trabajo.

El modelo aplicado por este autor es el modelo conocido como de las “pes”, donde la organización quiere lograr la preferencia de sus clientes, usuarios y consumidores. Sin embargo, de manera interna este propósito debe ser asumido y definido por quienes trabajan en la organización, los cuales se comprometen a transformar políticas, filosofías, procesos y procedimientos, a través de proyectos de rediseño o mejora. En consecuencia, la organización que aspira al desarrollo debe estar conducida con personas de gran crecimiento, capaces de dirigir y aplicar las políticas, esto ocasiona que sus integrantes tengan ganas de crecer y puedan alcanzar los niveles de desempeño necesarios, sin embargo, suelen excluir a aquellos que se opongan.

Figura 2. Modelo de capacitación y desarrollo.



Fuente: Tomado de Fernando Zepeda (1999, p 205).

Modelo de Martha Alles

Alles (2009), menciona que las experiencias exitosas y métodos de trabajo deseables con programas y temas más utilizados. Contando con subsistemas que siendo utilizadas darán como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional, por lo que sería exitoso en el tiempo.

El modelo es basado de manera estratégica, de tal modo que cada programa debe estar diseñado en función a la estrategia. Todo inicia con una buena atracción, selección e incorporación de las personas según el puesto, éstas deben cumplir una serie de requisitos como: conocimientos, competencias y valores y experiencia; como segundo punto es preparar al personal disponible por si hay algún reemplazo, promoción o sucesión, el tercer punto es de desarrollar a personas mediante

programas organizacionales con la finalidad de abastecer de personas formadas y listas para asumir nuevos retos, finalmente los jefes en especial los directos cumplen la función de jefe entrador y mentoring. Finalmente, no es hasta la creación de planes individuales, en especial a personas clave ofreciéndoles formación diferenciada, se realiza un monitoreo permanente de la carrera de personas.

Alles, hace mención que es una “mala práctica empresarial” el realizar una contra oferta la cual trata de superar el salario y a veces el nivel de puesto o responsabilidades, sin embargo, muchas veces no se cumple. Por ello los programas que pueda presentar la organización puede que al momento de la comparación el personal clave lo considere como un elemento importante.

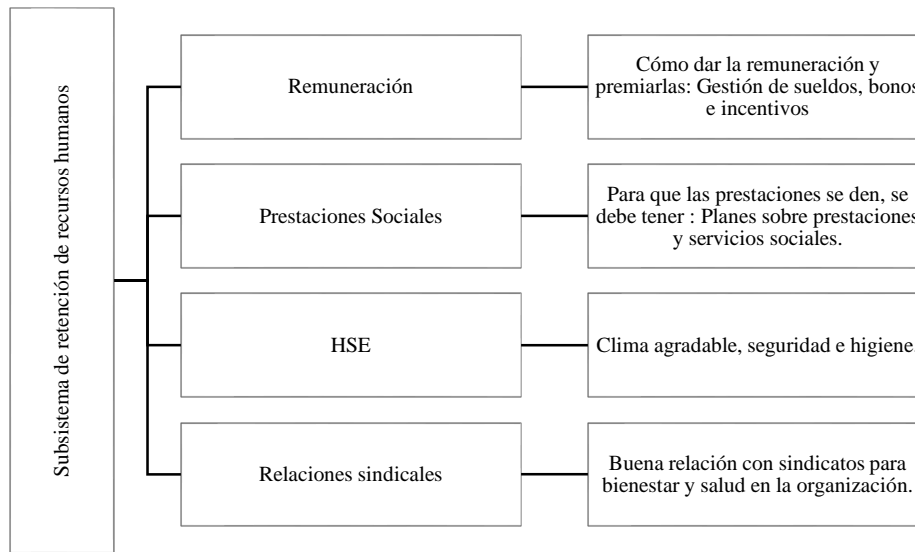
Sin embargo, la autora, nos menciona que, si el gerente de recursos humanos aplica cada subsistema de manera correcta, ya no habrá más que hacer para retener talento. En consecuencia, retener talento implica.

- Remuneración adecuada
- Perspectivas de carrera
- Buen Clima laboral
- Considerar los proyectos personales

Modelo de Idalberto Chiavenato

Para Chiavenato (2017), existen procesos que son necesarios para retener los recursos humanos, procesos referidos a las remuneraciones, a las prestaciones y lo relacionado con los servicios sociales brindados para alcanzar condiciones saludables de vida, aspectos que nos llevan a un estado físico y psicológico estable que define la permanencia y motivación en su trabajo.

Figura 3. *El Subsistema de retención de Recursos Humanos.*



Fuente: Tomado de Idalberto Chiavenato (2017, p 239).

En la figura, muestra el subsistema de retención, donde es la remuneración el primer punto para retener a los recursos, premiándolas con sueldos, bonos u otros incentivos; además son las prestaciones sociales los puntos importantes como segundo plano, que mediante un plan de prestaciones y servicios sociales se puede proyectar para que el talento sepa que su organización está al tanto de ellos; seguidamente el tema de la seguridad y los factores de higiene en el trabajo, enlazado indudablemente al clima laboral y finalmente el de relaciones sindicales, punto que permite comunicación de trabajador y empleador, dicha comunicación permitirá mantener o mejorar las relaciones de comunicación, conllevando ésta a un bienestar del personal y por tanto organizacional.

En consecuencia, cada modelo nos menciona que existen factores que permiten que el talento se retenga, sin embargo ésta retención no solo se hace una sola vez al ingreso del talento, sino que es continuo y en cada proceso de su trabajo, siendo comparado con la variable de satisfacción laboral donde Newstron (2011) nos dice

que debe ser supervisado constantemente debido a que es muy dinámico, de acuerdo a éstos modelos sugiere que dicha retención debe ser también constante para mantener una retención laboral de cada talento que se nos presenta, ya que como menciona Lewis & Sequeira (2012) en éstos tiempos de rotación inmensa de talentos es imperativo gestionar la retención y mantener baja la tasa de rotación es uno de los problemas más desafiantes de las empresas.

2.2.4.5 Importancia

Cuando se habla de retención, no solo estamos hablando de pagar bien o seleccionar adecuadamente el personal más idóneo, sino que la empresa, al haber invertido en su selección y favorecido el desarrollo del conocimiento de los mismos, los trabajadores se constituyen en el capital más valioso y por ende, administrarlo y retenerlos se constituye en una tarea nada fácil. En consecuencia, motivar al personal es imperativo al ser una de las principales formas de retener a las personas para alcanzar las metas propuestas, Prieto (citado en Cabrejos, San Miguel, & Rojas, 2018).

De acuerdo al autor antes mencionado, retener no solo significa gastar en el mejor, sino que significa que invertimos y éste traerá retribuciones hacia la empresa, para la empresa IMCO SERVICIOS SAC, es importante motivar para retener a su personal en la unidad minera cuajone, ya que al reconocer que su personal es importante, éste se sentirá motivado y por lo tanto, la organización llegará a los objetivos trazados.

2.2.4.6 Dimensiones

Se aplicaron según las dimensiones aplicadas en el instrumento de Papuico (2018):

Colocación de personas

Chiavenato (citado en Papuico, 2018), refiere que al colocar a una persona en un puesto de trabajo específico se tiene que capacitar al trabajador, monitorear y evaluar constantemente su desempeño. Donde los encargados de cada área van acoplado en la cultura organizacional aspectos básicos como los valores, normas, hábitos, así como sus expectativas y hábitos.

Desarrollando personas

Aquí se refiere a que desarrollar las competencias del trabajador no significa únicamente brindarle más conocimientos, sino también transmitirles o motivarlos a nuevas actitudes, a buscar soluciones siempre, a generar hábitos y comportamientos deseados. Chiavenato (como se citó en Papuico, 2018), menciona que este proceso tiene tres estados: Buscar formación y capacitación constante de problemas del trabajo diario que se den en la organización, el segundo busca que exista un desarrollo profesional, de tal modo que permita realizar los objetivos a corto y mediano plazo.

Reteniendo colaboradores

Si el recurso humano esta complacido entonces hablamos de una buena administración de personas. Por ende, son tres los indicadores que Papuico toma en esta dimensión: Relación con los colaboradores, es decir cómo es que se llevan con cada trabajador, para implantar alguna pauta cultural; el segundo es la calidad de vida, el cual se da por la remuneración y la comodidad del colaborador; finalmente,

la higiene y seguridad que protege la integridad de sus integrantes mediante charlas de sensibilización de prevención de accidentes y/o enfermedades.

2.3 Marco Conceptual

Actitud

Referida al estado de las personas con relación a algo, comprendiendo sus expresiones favorables o no favorables de objetos, personas o acontecimientos.

Beneficios Económicos

Entendido como la predisposición a laboral teniendo en cuenta aspectos como las remuneraciones o incentivos que brinda la organización al esfuerzo desplegado por sus trabajadores en las tareas encomendadas

Colocación

Proceso de evaluación y capacitación, seguimiento a través de la evaluación de desempeño.

Condiciones de trabajo

Entendido como las características propias a la realización de tareas que tienen que ver con las condiciones medioambientales, condiciones organizativas, así como con las condiciones físicas del ambiente laboral.

Gestión del Talento Humano

Referido a todo un proceso, el cual es de: incorporación, colocación, recompensa, desarrollo, retención y supervisión de personas con habilidades diferenciadas (talentosas) en una organización.

Desempeño laboral

Es el rendimiento laboral de nuestro talento a la realización de las acciones descritas en su puesto laboral, de acuerdo a las exigencias del mismo.

Desarrollo de personas

Orientada a la educación y orientación hacia el futuro, es decir al crecimiento personal del empleado.

Motivación

Está relacionado con el estado interior de las personas que posibilita que se comporten de una manera específica para alcanzar un logro.

Motivación laboral

Son las acciones necesarias para estimular a las personas dentro de una organización teniendo en cuenta los valores corporativos que conlleve a un desempeño alto de los trabajadores y que favorezca tanto a la organización como los deseos de logro o aspiraciones del personal.

Reconocimiento Personal y/o Social

Evaluación de las labores que el talento desarrolla en atención al reconocimiento propio o de sus compañeros, relacionados con los logros en el quehacer laboral, así como los impactos generados de los mismos.

Rotación de Personal

Referida al ingreso y salida de los trabajadores en la institución donde labora. Ante el retiro de algunos, éstos son sustituidos en el trabajo que realizaban.

Significación de la Tarea

Entendida como la predisposición a lo laboral teniendo como base el sentido de pertinencia, de esfuerzo, de realización, de equidad, de todos aquellos atributos conexos al trabajo.

Satisfacción

Acción de respuesta ante una queja, sentimiento o razón contraria por parte de un individuo.

Satisfacción laboral

Conformidad o estado del personal en su trabajo en una determinada organización.

Talento

Es el colaborador que presenta competencias que añaden o incorporar un valor añadido a su trabajo, generando resultados eficientes y beneficiosos para la organización.

CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1 Tipo:

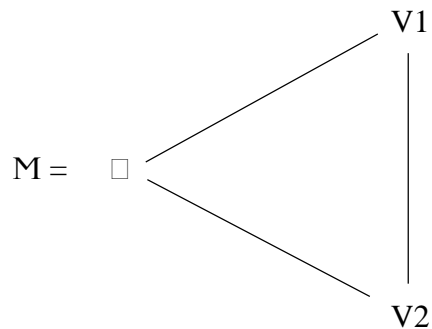
Dada su naturaleza, tiene el tipo aplicada, con nivel correlacional y enfoque cuantitativo. Decimos que es aplicada por cuanto los fines son netamente prácticos y no buscamos crear o modificar una teoría existente, esta descripción es sustentada por Carrasco (2010)

3.2 Diseño:

No experimental y transversal, tiene ese diseño al no realizarse manipulaciones a las variables, por lo que la investigadora sólo observó los fenómenos en su contexto natural y posteriormente fueron analizados, esto lo sostiene Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Siguiendo a dichas autoridades, la investigación es transversal o transaccional ya que los datos fueron recogidos en un determinado momento.

Se representa así:



Leyenda:

M = Muestra

V₁ = Satisfacción laboral

V₂ = Retención del Talento

□ = Relación entre variables

3.3 Población y muestra

Población

Hernández, Fernández y Baptista (2010) menciona que al hablar de la población estamos hablando de la totalidad de seres que comparten características similares en un determinado ambiente y tiempo específico. La población consta de 50 trabajadores de la empresa IMCO Servicios SAC.

Muestra

Al tratarse de una población de estudio pequeña y siendo accesible aplicar los instrumentos a todos los trabajadores, la investigadora trabajó con el total de la población.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas

Las técnicas dadas en uso son las encuestas. Según Sabino (2009) señala que las técnicas corresponden a todo un grupo de mecanismos, medios y sistemas que orienta a la recolección, conservación, reelaboración y transmisión de datos obtenidos en las investigaciones. Se plantearon varias técnicas, pero dada la universalidad y criterio de conveniencia, y no mediando opinión en contrario del docente asesor, se aplicaron encuestas a la población de estudio.

3.4.2 Instrumentos

De acuerdo con lo que menciona el autor Sabino (2009): Un instrumento es un recurso que ayudan a aproximarse mejor a la realidad que queremos estudiar, ello con la finalidad de la obtención de datos necesarios para el análisis respectivo. Aquí se aplicó el instrumento denominado cuestionario que operacionalmente recogió los datos de la empresa IMCO SAC, en Moquegua a través de un cuestionario con 20 ítems. De igual forma, que midió la retención del talento humano que operacionalmente recogió los datos de satisfacción laboral en la empresa IMCO SAC, en Moquegua a través de un cuestionario con 20 ítems.

3.4.2.1 Cuestionario de retención del talento humano

El instrumento se basó principalmente de la investigación elaborada por Valderrama (2017), quien en su afán de determinar la correlación entre las variables satisfacción laboral y la retención del talento, elaboró el cuestionario Retención del Talento, por lo que para su aplicación se realizó nuevamente el debido procedimiento de validez y confiabilidad del instrumento.

En consecuencia, se analizó esta variable aplicando un cuestionario de 24 ítems, seccionados en: colocación, desarrollo y retención del personal. Se usó la escala de Likert para la valoración de cada ítem y los puntajes obtenidos fueron distribuidos en baremos: bajo, medio y alto.

Tabla 3. Baremos de variable: Retención

Dimensiones/Variable	Niveles		
	Bajo	Medio	Alto
Colocación del personal	7 - 15	16 - 24	25 - 35
Desarrollo del personal	9 - 20	21 - 32	33 - 45
Retención del personal	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Variable: Retención del talento humano	24 - 55	56 - 87	88 - 120

Fuente: Elaboración Propia

Observamos que los baremos se distribuyen en las distintas dimensiones con las que cuenta la variable: Retención. En consecuencia, ello nos permitirá reconocer ordenadamente los niveles por cada dimensión y de la misma variable.

3.4.2.2 Cuestionario de satisfacción laboral

Respecto a este cuestionario, en la presente investigación se realizó la adecuación según el instrumento SL-SPC de Palma (2005).

El cuestionario aplicado para esta variable fue de 20 ítems, seccionados de acuerdo con sus propias dimensiones: Significación de Tarea, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social y Beneficios Económicos. Para la valoración se utilizó la escala de Likert y con los puntajes obtenidos se establecieron los siguientes baremos: bajo, medio y alto.

Tabla 4. Baremos variables: Satisfacción Laboral

Dimensiones/Variable	Niveles		
	Bajo	Medio	Alto
Significación de Tarea	5 - 11	12 - 18	19 - 25
Condiciones de Trabajo	5 - 11	12 - 18	19 - 25
Reconocimiento Personal y/o Social	5 - 11	12 - 18	19 - 25
Beneficios Económicos	5 - 11	12 - 18	19 - 25
Variable: Satisfacción laboral	20 - 46	47 - 73	74 - 100

Fuente: Elaboración Propia

Según esta tabla, los baremos se distribuyen en las distintas dimensiones con las que cuenta la variable: Satisfacción laboral. En consecuencia, ello nos permitió reconocer ordenadamente los niveles por cada dimensión y de la misma variable.

3.4.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos

3.4.3.1 Validación del instrumento

Para la validación de los instrumentos se procedió a aplicar la técnica del juicio de expertos. Sus ponderaciones se detallan en el anexo del presente informe.

3.4.3.2 Confiabilidad del instrumento

Se recurrió al Alfa de Cronbach (α), representado así:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_r^2}{S_i^2} \right]$$

Dónde:

K : # de Reactivos de escala

S_r^2 : Varianza por reactivo

S_i^2 : Varianza del instrumento

Tabla 5. Rangos de Interpretación – Alpha de Cronbach

Rango	Magnitud
0.01 - 0.20	Muy baja
0.21 - 0.40	Baja
0.41 - 0.60	Moderada
0.61 - 0.80	Alta
0.81 - 1.00	Muy alta

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3.3 Fiabilidad: Cuestionario Retención

El cuestionario de retención del talento humano contó con un índice de confiabilidad “**Muy Alto**” ($\alpha=0.940$), por lo que es muy recomendable su aplicación.

Tabla 6. Fiabilidad de Cuestionario Retención

Alfa de Cronbach	Elementos
0,940	25

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3.4 Fiabilidad cuestionario: Satisfacción laboral

El cuestionario satisfacción laboral tiene una confiabilidad demostrada mediante el alfa de Cronbach de 0,831 que significa una **muy alta confiabilidad**, siendo muy recomendable su aplicación.

Tabla 7. Fiabilidad Cuestionario Satisfacción Laboral

Alfa de Cronbach	Elementos
0,831	20

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para la técnica de procesamiento de datos se ordenó, clasificó, analizó y utilizó el software estadístico para poder organizar e interpretar la información que se ha recogido a través de los cuestionarios y aplicada a la muestra de la investigación.

Respecto al análisis de datos se dio uso a la estadística de tipo descriptiva, donde mediante tablas de comparación, tablas de distribución de frecuencias, gráfico de barras o sectores y finalmente para la hipótesis o verificación de la misma se utilizó el estadístico correspondiente según la resultante de la prueba de normalidad de los datos obtenidos

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados por variables

4.1.1 Retención del talento humano de la empresa IMCO Servicios SAC.

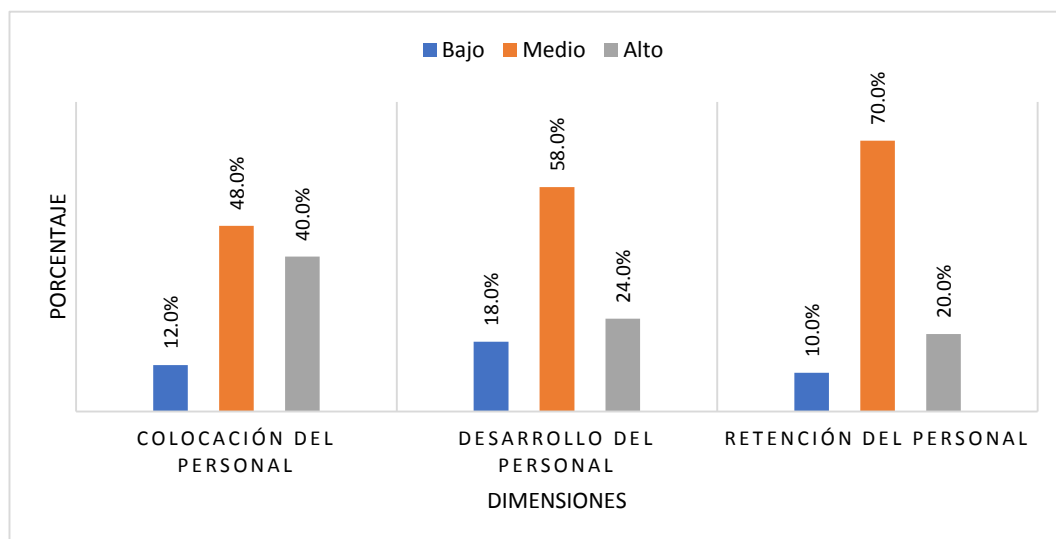
Tabla 8. Niveles por dimensiones de la variable retención

DIMENSIONES	Bajo		Medio		Alto	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Colocación del personal	6	12,0%	24	48,0%	20	40,0%
Desarrollo del personal	9	18,0%	29	58,0%	12	24,0%
Retención del personal	5	10,0%	35	70,0%	10	20,0%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo obtenido en la Tabla 8, podemos apreciar que un 48% de los trabajadores están en una ponderación media para la dimensión colocación del personal. Así mismo, se puede observar que el 58% de los trabajadores, tienen una calificación de media para la dimensión desarrollo del personal. Finalmente, se puede visualizar a un 70% de los trabajadores que tienen una calificación regular para la dimensión retención del personal.

Figura 4. Gráfica de niveles por dimensiones de la variable retención



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la Figura 4, los trabajadores de la empresa IMCO Servicios SAC, consideran a la retención del talento humano con una calificación media en todas sus dimensiones (colocación del personal, desarrollo del personal, retención del personal).

Tabla 9. Resumen de niveles de la variable retención

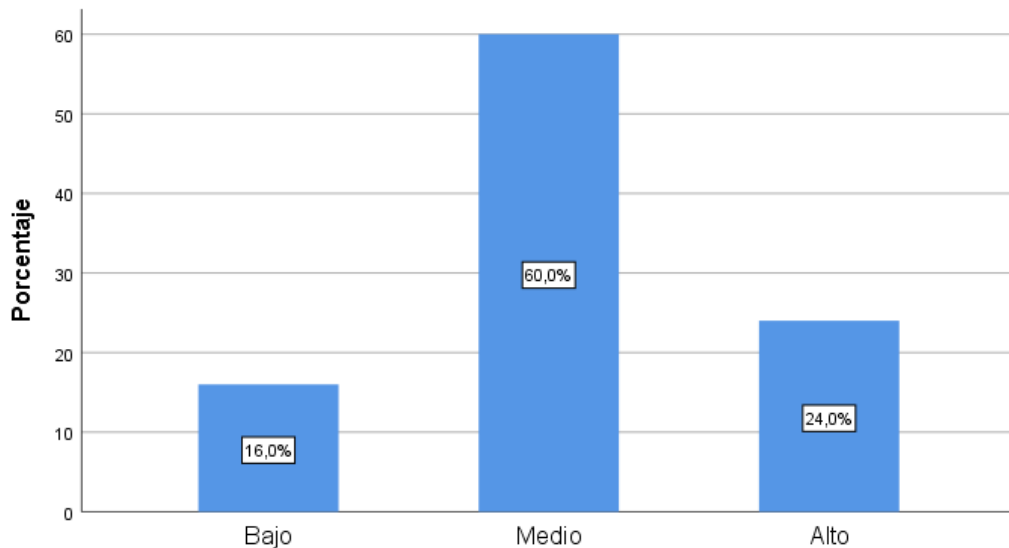
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	16,0
Medio	30	60,0
Alto	12	24,0
Total	50	100,0

Fuente: Elaboración Propia

De lo observado en la Tabla 9, el 60% de los trabajadores de IMCO Servicios SAC, reflejan una calificación media en la retención del talento humano. De igual forma podemos observar que el 24% de los de los trabajadores de la empresa IMCO Servicios SAC, revelan una calificación alta para la retención del talento

humano. Finalmente, podemos visualizar que el 16% de los de los trabajadores de IMCO Servicios SAC, reflejan una calificación baja en la retención del talento humano.

Figura 5. Gráfica de niveles de la variable retención



Fuente: Tabla 7

De acuerdo con la Figura 5, se visualiza que el mayor porcentaje (76%) de colaboradores de la empresa IMCO Servicios SAC, consideran a la retención del talento humano con una calificación de media a baja.

De los resultados, se visualizó que de las dimensiones de la variable retención, la de mayor nivel de calificación es la de “colocación de personal”, la misma que significa que en el proceso de evaluación y capacitación, se realiza un seguimiento a través de una evaluación de desempeño y los trabajadores de IMCO Servicios SAC, en la Unidad Minera Cuajone la perciben como alta. Lo que conlleva a que

solo el 24% considere a que esta variable sea alta, lo que significa que aún falta trabajar en las demás dimensiones.

4.1.2 Satisfacción laboral de la empresa IMCO Servicios SAC

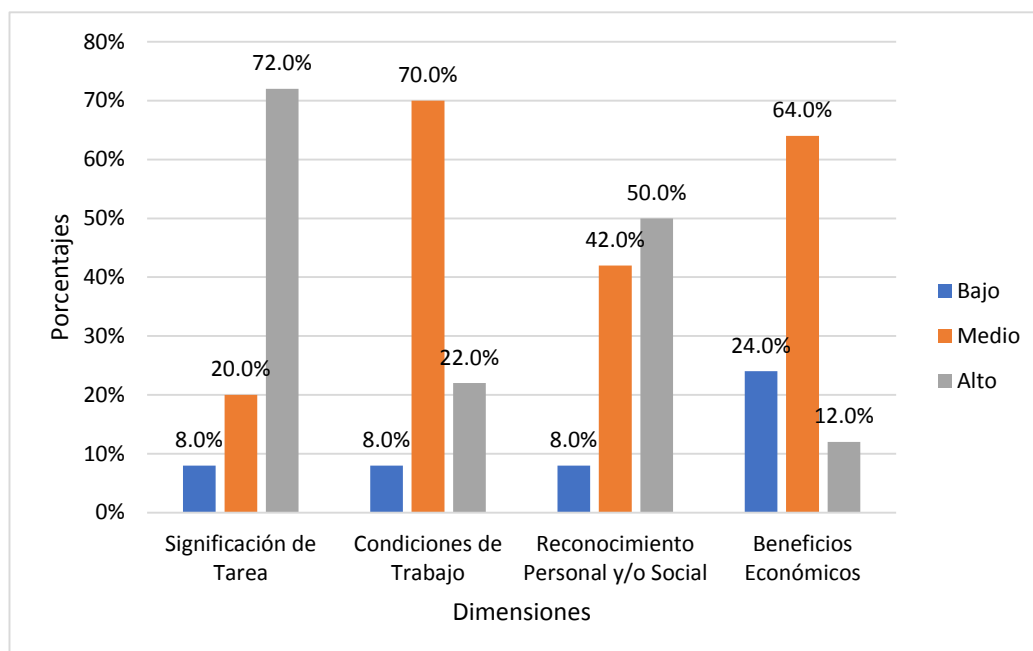
Tabla 10. Niveles por dimensiones de la variable satisfacción laboral

	Bajo		Medio		Alto	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Significación de Tarea	4	8,0%	10	20,0%	36	72,0%
Condiciones de Trabajo	4	8,0%	35	70,0%	11	22,0%
Reconocimiento Personal y/o Social	4	8,0%	21	42,0%	25	50,0%
Beneficios Económicos	12	24,0%	32	64,0%	6	12,0%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que el 72% de los trabajadores de IMCO Servicios SAC., muestran una calificación alta para la dimensión significación de tareas. Así mismo el 70% de los colaboradores de IMCO Servicios SAC., tienen una calificación de media para la dimensión condiciones de trabajo. Por otro lado, podemos apreciar que el 50% de los trabajadores de IMCO Servicios SAC., muestran una calificación alta para la dimensión reconocimiento personal y/o social. Finalmente, se visualiza que el 64% de los trabajadores de IMCO Servicios SAC., muestran una calificación media para la dimensión beneficios económicos.

Figura 6. Dimensiones de la satisfacción laboral en la empresa IMCO Servicios SAC.



Fuente: Tabla 8

De acuerdo con la Figura 6, se observa que el personal de IMCO Servicios SAC., consideran la satisfacción laboral en dicha empresa con una calificación media en las dimensiones: condiciones de trabajo y beneficios económicos, y con una calificación alta en las dimensiones: significación de tarea y reconocimiento personal y/o social.

Tabla 11. Satisfacción laboral en la empresa IMCO Servicios SAC

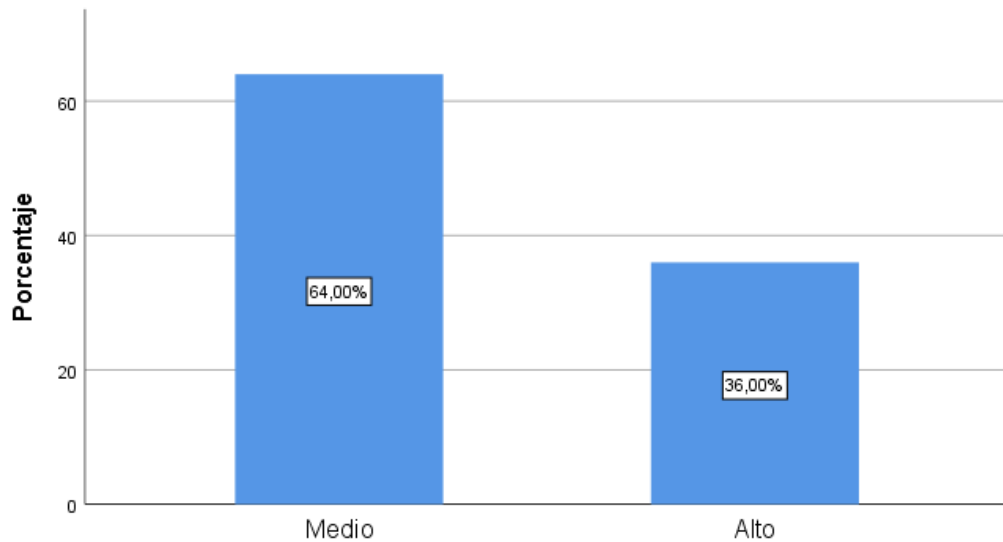
	Frecuencia	Porcentaje
Medio	32	64,0
Alto	18	36,0
Total	50	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Además, se puede apreciar en la tabla 11 que el 64% de los trabajadores de IMCO Servicios SAC., muestran una calificación media en la satisfacción laboral.

Así mismo podemos visualizar que el 36% de la empresa IMCO Servicios SAC., obtienen una calificación alta para la satisfacción laboral.

Figura 7. Satisfacción laboral en la empresa IMCO Servicios SAC.



Fuente: Tabla 9

Además, en la Figura 7, se observa que el 100% de los trabajadores de IMCO Servicios SAC., consideran a la satisfacción laboral con una calificación de media a alta.

De lo anterior, se puede decir que, de las dimensiones de la variable satisfacción laboral, la que tiene mayor calificación es la de significación de tarea, la cual significa que la predisposición laboral que muestran los trabajadores respecto al sentido de pertinencia, de esfuerzo, de realización, de equidad, es alta. Por otra parte, la variable en sí, muestra tan solo un 36% de nivel alto, lo que significa que se debe mejorar en las demás dimensiones, tales como: Beneficios económicos, condiciones de trabajo y reconocimiento personal y/o social, en éste orden.

4.1.3 Relación entre la retención del talento humano y las dimensiones de la satisfacción laboral

Tabla 12. *Relación entre la retención del talento humano y la significación de tareas*

		Significación de Tarea				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Retención del talento humano	Bajo	Recuento	4	2	2	8
		% del total	8,0%	4,0%	4,0%	16,0%
	Medio	Recuento	0	8	22	30
		% del total	0,0%	16,0%	44,0%	60,0%
	Alto	Recuento	0	0	12	12
		% del total	0,0%	0,0%	24,0%	24,0%
Total		Recuento	4	10	36	50
		% del total	8,0%	20,0%	72,0%	100,0%

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de la Tabla 12, se muestran que el 24% del personal menciona que la retención del talento humano en la empresa es alta, el cual de esta variable el 24% menciona que se debe a la significación de la tarea. Por otro lado, el 60% menciona que la retención del talento humano en la empresa tiene una calificación media y que ésta puede o no deberse a la dimensión significación de tarea (44%), finalmente el 16% de los trabajadores da como calificación a la retención como nivel bajo, sin embargo, hay una dispersión de calificaciones respecto a la significación de la tarea, llegando hasta un 4% como calificación alta respecto a esta dimensión. Por lo tanto, de acuerdo a la opinión de los encuestados, el que haya retención del talento en nivel medio, se debe en un 44% a la dimensión significación de la tarea, es decir que la predisposición que tienen los trabajadores

a su trabajo es influyente en la retención, ya sea por el esfuerzo, la realización misma de la labor, la equidad y demás atributos que el trabajador coloca hacia su trabajo.

Tabla 13. *Relación variable retención y dimensión condiciones de trabajo*

		Condiciones de Trabajo				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Retención del talento humano	Bajo	Recuento	4	4	0	8
		% del total	8,0%	8,0%	0,0%	16,0%
	Medio	Recuento	0	26	4	30
		% del total	0,0%	52,0%	8,0%	60,0%
	Alto	Recuento	0	5	7	12
		% del total	0,0%	10,0%	14,0%	24,0%
Total	Recuento	4	35	11	50	
	% del total	8,0%	70,0%	22,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la Tabla 13, del total de trabajadores que dan como calificación alta a la variable retención (24%), es el 14% que opina que ésta retención se debe a las condiciones de trabajo; sin embargo, aquellas personas que opinan que la retención del talento humano en la empresa es media, el 52% opina que en mediano nivel se debe a condiciones de trabajo, finalmente el 16% de los colaboradores opina que la retención del talento humano es baja, y solo el 8% de los colaboradores opina que medianamente se debe a las condiciones de trabajo. Es decir, de acuerdo a la tabla, los colaboradores opinan que el nivel de retención del personal de la empresa es término medio debido por el nivel medianamente proporcionado por la empresa en las condiciones de trabajo, dichas condiciones se deben a las características propias a la realización de tareas que tienen que ver con

las condiciones medioambientales, condiciones organizativas, así como con las condiciones físicas del ambiente laboral.

Tabla 14. *Relación variable retención y el reconocimiento personal y/o social*

		Reconocimiento Personal y/o Social				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Retención del talento humano	Bajo	Recuento	4	1	3	8
		% del total	8,0%	2,0%	6,0%	16,0%
	Medio	Recuento	0	16	14	30
		% del total	0,0%	32,0%	28,0%	60,0%
	Alto	Recuento	0	4	8	12
		% del total	0,0%	8,0%	16,0%	24,0%
Total	Recuento	4	21	25	50	
	% del total	8,0%	42,0%	50,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia

De lo mostrado en la Tabla 14, se muestran que el 32% de los trabajadores de la empresa IMCO Servicios SAC, muestran una calificación media para la dimensión reconocimiento personal y/o social y para la retención del talento humano. Así mismo podemos observar que el 28% de los trabajadores de la empresa IMCO Servicios SAC., tienen una calificación de alta para la dimensión reconocimiento personal y/o social y para la retención del talento humano. Del mismo modo se visualiza que el 16% de los trabajadores de IMCO Servicios SAC., revelan una calificación alta para la dimensión reconocimiento personal y/o social y para la retención del talento humano. También podemos observar que el 8% de los trabajadores de la empresa IMCO Servicios SAC tienen una calificación baja y

media para la dimensión reconocimiento personal y/o social y baja y alta para la retención del talento humano respectivamente.

Es decir, que del 60% de trabajadores que piensan que la retención del talento humano en la empresa es de nivel medio, el 32% piensa que esto puede deberse (en término medio) a la dimensión reconocimiento personal y/o social, es decir que la evaluación de las labores que el trabajador desarrolla en atención al reconocimiento propio o de sus compañeros, tiene que ver en término mediano con la retención del talento humano en la empresa IMCO SERVICIOS SAC.

Tabla 15. *Relación entre la retención del talento humano y los beneficios económicos*

		Beneficios Económicos				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Retención del talento humano	Bajo	Recuento	7	1	0	8
		% del total	14,0%	2,0%	0,0%	16,0%
	Medio	Recuento	5	24	1	30
		% del total	10,0%	48,0%	2,0%	60,0%
	Alto	Recuento	0	7	5	12
		% del total	0,0%	14,0%	10,0%	24,0%
Total	Recuento	12	32	6	50	
	% del total	24,0%	64,0%	12,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados de la Tabla 15, se muestran que el 48% de los trabajadores de la empresa IMCO Servicios SAC, muestran una calificación media para la dimensión beneficios económicos y para la retención del talento humano. Así mismo podemos observar que el 14% de los trabajadores de la empresa IMCO

Servicios SAC., tienen una calificación de baja para la dimensión beneficios económicos y para la retención del talento humano. Del mismo modo se visualiza que el 14% de los trabajadores de la empresa IMCO Servicios SAC., revelan una calificación media para la dimensión beneficios económicos y alta para la retención del talento humano. También podemos observar que el 10% de los trabajadores de la empresa IMCO Servicios SAC tienen una calificación alta para la dimensión beneficios económicos y para la retención del talento humano respectivamente.

4.2 Relación entre la retención del talento humano y la satisfacción laboral

Tabla 16. *Relación entre la retención del talento humano y la satisfacción laboral*

		Satisfacción laboral		Total	
		Medio	Alto		
Retención del talento humano	Bajo	Recuento	4	4	8
		% del total	8,0%	8,0%	16,0%
	Medio	Recuento	24	6	30
		% del total	48,0%	12,0%	60,0%
	Alto	Recuento	4	8	12
		% del total	8,0%	16,0%	24,0%
Total	Recuento	32	18	50	
	% del total	64,0%	36,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia

En la presente tabla se muestran que el 48% de los trabajadores de IMCO Servicios SAC, tienen una calificación media para la satisfacción laboral y para la retención del talento humano. Además, se ve que el 16% del talento de la empresa IMCO Servicios SAC., tienen una calificación alta para la satisfacción laboral y para la retención del talento humano. Del mismo modo se visualiza también que el

12% de los trabajadores de IMCO Servicios SAC., revelan una calificación alta para la satisfacción laboral y media para la retención del talento humano. También podemos observar que el 8% de los trabajadores de la empresa IMCO Servicios SAC tienen una calificación alta para la satisfacción laboral y baja para la retención del talento humano. Asimismo, se refleja que el 8% de los trabajadores de IMCO Servicios SAC tienen una calificación media para la satisfacción laboral y baja y alta para la retención del talento humano.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Prueba de normalidad

A. Formulación de hipótesis:

H_0 : Las variables retención del talento humano y satisfacción laboral se ajustan a la distribución normal.

H_a : Las variables retención del talento humano y satisfacción laboral no se ajustan a la distribución normal.

B. Estadístico de prueba:

Tabla 17. *Pruebas de Normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Retención del talento humano	0,109	50	0,186
Satisfacción laboral	0,125	50	0,050

Fuente: Elaboración Propia

C. Toma de decisión:

Según la tabla anterior, aceptamos la hipótesis nula por tener valores de p mayores o iguales a 0,05; es decir nuestros datos tienen una distribución normal por lo que corresponde emplear el coeficiente de correlación Rho de Pearson para trabajar la prueba de hipótesis en la presente investigación.

4.3 Comprobación de hipótesis

4.3.1 Hipótesis general

A. Formulación de hipótesis:

H_0 : No existe una relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y la retención del talento en el personal de la empresa IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.

H_a : Existe relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento en el personal de la empresa IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.

B. Estadístico de prueba:

Tabla 18. *Correlaciones de las variables: Retención del talento humano y satisfacción laboral*

		Satisfacción laboral
	Correlación de Pearson	0,792
Retención del talento humano	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

Fuente: Elaboración Propia

C. Toma de decisión:

El p-valor = 0.000 (Sig. Bilateral) de Rho de Pearson es menor a 0,05; entonces podemos aceptar la hipótesis alterna, para lo cual la estadística permite confirmar la relación directa y significativa de las dos variables investigadas y analizadas. Además, esta correlación se realizó con Rho de Pearson la misma que resultó con una puntuación de 0,792; es decir tenemos una correlación intensa o fuerte y además directa de estas variables.

4.3.2 Hipótesis específicas

HIPÓTESIS ESPECIFICAS 01:

A. Formulación de hipótesis:

H_0 : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión significación de tareas y la retención del talento en el personal de la empresa IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.

H_a : Existe relación entre la dimensión significación de tareas y la retención del talento en el personal de la empresa IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.

B. Estadístico de prueba:

Tabla 19. *Correlación: Variable retención y significación de tarea*

		Significación de Tarea
	Correlación de Pearson	0,563
Retención del talento humano	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

Fuente: Elaboración Propia

C. Toma de decisión:

El p-valor = 0.000 (Sig. Bilateral) de Rho de Pearson es menor a 0,05; en consecuencia, podemos aceptar nuestra hipótesis alterna, lo que permite que mediante la estadística se demuestre la relación directa y significativa entre la dimensión significación de tareas y la retención del talento en el presente estudio. Esta correlación se realizó con Rho de Pearson obteniendo una puntuación de 0,563; indicando correlación ligera o moderada y directa entre la dimensión antes mencionada y la variable de estudio.

HIPÓTESIS ESPECIFICAS 02:

A. Formulación de hipótesis:

H_0 : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión condiciones de trabajo y la retención del talento en el personal de la empresa IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.

H_a : Existe una relación entre la dimensión condiciones de trabajo y la retención del talento en el personal de la empresa IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.

B. Estadístico de prueba:

Tabla 20. *Correlaciones entre la retención del talento humano y las condiciones de trabajo*

		Condiciones de Trabajo
Retención del talento humano	Correlación de Pearson	0,655
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

Fuente: Elaboración Propia

C. Toma de decisión:

El p-valor = 0.000 (Sig. Bilateral) de Rho de Pearson es menor a 0,05; lo que significa que podemos aceptar la hipótesis alterna, es decir estadísticamente se afirma que hay una relación directa y significativa de la dimensión condiciones de trabajo y la variable retención del talento. Esta correlación se realizó con Rho de Pearson la misma que puntuó con 0,655; que indica una correlación intensa o fuerte y directa entre la dimensión antes mencionada y la variable en estudio.

HIPÓTESIS ESPECIFICAS 03:

A. Formulación de hipótesis:

H_0 : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión reconocimiento personal y/o social y la retención del talento en el personal de la empresa IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.

H_a : Existe una relación entre la dimensión reconocimiento personal y/o social y la retención del talento en el personal de la empresa IMCO Servicios SAC en Moquegua, 2020.

B. Estadístico de prueba:

Tabla 21. *Correlaciones entre la retención del talento humano y el reconocimiento personal y/o social*

		Reconocimiento Personal y/o Social
Retención del talento humano	Correlación de Pearson	0,643
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

Fuente: Elaboración Propia

C. Toma de decisión:

Se cuenta con un p-valor = 0.000 (Sig. Bilateral) de Rho de Pearson la misma que es menor a 0,05; en consecuencia, podemos aceptar la hipótesis alterna, lo que quiere decir que estadísticamente se da por hecho una relación directa y significativa del reconocimiento personal y/o social y la variable de estudio retención del talento en la presente investigación. Observando que la correlación Rho de Pearson de 0,643; es decir una correlación fuerte y directa entre la dimensión antes mencionada y la variable de estudio.

HIPÓTESIS ESPECIFICAS 04:

A. Formulación de hipótesis:

H_0 : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión beneficios económicos y la retención del talento en la empresa IMCO Servicios SAC de Moquegua, 2020.

H_a : Existe relación entre la dimensión beneficios económicos y la retención del talento en la empresa IMCO Servicios SAC de Moquegua, 2020.

B. Estadístico de prueba:

Tabla 22. *Correlaciones entre la retención del talento humano y los beneficios económicos*

		Beneficios Económicos
Retención del talento humano	Correlación de Pearson	0,795
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

Fuente: Elaboración Propia

C. Toma de decisión:

Como p -valor = 0.000 (Sig. Bilateral) de Rho de Pearson no excede 0,05; en consecuencia, podemos aceptar la hipótesis alterna, por lo tanto, estadísticamente se comprueba relación directa y significativa de los Beneficios Económicos y la retención del talento del presente estudio. Es decir que mediante la correlación Rho de Pearson se obtiene un 0,795; que indica una correlación fuerte y directa entre la dimensión mencionada y la variable de estudio.

4.4 Discusión de resultados

La presente investigación determinó la relación entre Satisfacción laboral y retención del talento, relación que se demostró con la correlación Rho de Pearson obteniendo 0,792; lo que quiere decir que entre éstas dos variables de análisis hay una correlación directa y aparte de ello fuertemente relacionada, además de ello ésta correlación tiene mucho que ver con lo que nos dice Valderrama (2017), investigación que determina una relación también entre éstas dos variables: Satisfacción laboral y retención del talento humano, a diferencia de la presente, la muestra fue de docentes en las instituciones educativas particulares del Sector Pachacútec-Ventanilla en el Año 2017, donde la relación demostrada fue directamente proporcional y además significativa. En consecuencia, se visualiza que la correlación entre éstas dos variables (Satisfacción laboral y retención del talento) es similar en ambas investigaciones, lo que infiere que las variables están estrechamente correlacionadas, es decir que para cuando una de las variables aumenta o disminuye, la otra variable lo hace también. Además, Vallejo (2015), hace mención que para que la retención del talento humano funcione correctamente, su personal debe estar satisfecho, motivado y que inherentemente a ello las condiciones físicas, psicológicas y sociales sean las correctas para la empresa. Es decir, ante una correcta retención del talento, la satisfacción laboral del talento humano avanzará y pegado a ello otros factores como: el entorno físico, psicológico y social.

Otra de la demostración de resultados del objetivo N° 01, fue la **relación de la dimensión significación** de tareas perteneciente a la variable satisfacción, la cual

indica la predisposición laboral que muestran los trabajadores respecto al sentido de pertinencia, de esfuerzo, de realización, de equidad y **la variable retención**, resultados que se relacionaron con **Rho de Pearson de 0,563**; se demostró una **correlación directa y moderada**, dichos resultados pueden ser contrastados con el antecedente de Pérez & Azzollini (2012), el cual demostró que los aspectos personales son los que más importantes respecto a la satisfacción laboral, además éstos aspectos disposicionales se relacionan con los aspectos de personalidad y estado de ánimo. Estos resultados nos demuestran que, si hay una predisposición hacia el trabajo realizado, la retención aplicada al personal sería aceptable. Sin embargo, esta afirmación sería subjetiva en la presente investigación por la correlación moderada que presenta entre ellas. Además, para Adams (como se citó en Gerrig & Zimbardo, 2005), expone que las personas que laboran realizan mediciones entre sus entradas y salidas, es decir, un trabajador siempre mide entre lo que aportan a su trabajo y lo que reciben de su trabajo. Por otro lado, los resultados descriptivos mostraron que gran parte de la satisfacción laboral se debe al nivel medio alto (92%) que resultó en la dimensión significación de la tarea, donde se ve la predisposición de los colaboradores hacia el trabajo es buena a alta.

Seguidamente, en el objetivo N° 02, se demostró la **relación de la dimensión condiciones de trabajo** perteneciente a la variable satisfacción laboral y **la variable retención**, ésta relación fue demostrada mediante coeficiente de **correlación Rho de Pearson de 0,655**; una **correlación fuerte y directa**, éste resultado se contrasta con la investigación de Sánchez & García (2017), quien muestra que la percepción y expectativas sobre la condiciones de trabajo, dependen

mucho de lo que el trabajador y empleador esperan. Dichos resultados nos demuestran que los trabajadores de Imco en Moquegua consideran que las condiciones de trabajo en la empresa son de calificación media; para lo cual éstas percepciones según los resultados en la Tabla 8 son de insatisfacción, tal como lo menciona Herzberg (como se citó en Saiyadain, 2003) donde menciona que un trabajador está satisfecho con factores intrínsecos de su trabajo, es decir del trabajo en sí mismo y que se siente insatisfecho por factores extrínsecos como las condiciones laborales, la supervisión, la remuneración, políticas empresariales.

Respecto a lo establecido por el objetivo N° 03 de la investigación, se demostró la correlación entre la dimensión reconocimiento personal y/o social perteneciente a la variable satisfacción laboral y la retención del talento, que mediante el coeficiente Rho de Pearson se obtuvo 0,64 (correlación fuerte y directa); resultados que al ser contrastados con la investigación dada por Rojo (2014), investigación donde se observa que los empleados influyentes optan por las opciones motivacionales de: tiempo de permanencia en la organización, el desarrollo laboral, su desarrollo de capacitaciones, dejando de lado el tiempo de desarrollo de una carrera profesional y su fecha de nacimiento, lo que implica que son los empleados quienes se inclinan más por ser reconocidos de manera personal o socialmente, como una oportunidad que la empresa le brinde de desarrollar en su carrera profesional (ascensos), ello se vería reforzado con lo que nos menciona Herzberg (como se citó en Saiyadain, 2003); donde menciona que la satisfacción tiene que ver con temas intrínsecos al trabajo, los cuales son: avance en su propio trabajo, el ser reconocidos, el tener logros y responsabilidades. Calificando a estos factores

como motivadores. Es decir, en IMCO SERVICIOS SAC en cuajone, optan por mantenerse o retenerse en su puesto laboral, porque sienten cierta satisfacción en relación por el reconocimiento personal y/o social que reciben por parte de sus supervisores.

Finalmente, respecto al objetivo N° 04, se determinó la relación entre la dimensión beneficios económicos y la variable retención del talento humano, con una correlación Rho de Pearson de 0,795 (correlación fuerte y directa); resultados que al ser comparados con el antecedente de Mango (2018) quien demostró que es el factor económico o compensaciones el principal factor para ésta influencia seguida por el factor laboral, investigación que comparada con la presente, nos demuestra una similitud y afirmación de que los beneficios económicos son importantes para la retención del personal. Además, Quarstein, McAffe & Glassman (citado en Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz, 2012), menciona que las características y eventos situacionales son los que producen la satisfacción de los trabajadores, entendiendo que la primera es a priori (características ambientales) del trabajo en sí y allí están aspectos como la remuneración, la promoción o carrera laboral, condiciones laborales, políticas empresariales, así como la supervisión

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Finalmente se concluye el estudio, basándome en los objetivos planteados para conseguir las conclusiones, donde luego del análisis de resultados, se identificó y analizó las teorías que sustentan nuestras dos variables de estudio, de aquí concluimos lo siguiente:

Primera: La relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento humano (Rho de Pearson 0,792) es una correlación fuerte y directa, lo que indica que, a mayor satisfacción laboral, mayor será la retención y viceversa, es decir que si la retención mejora, la satisfacción laboral mejorará también, teniendo como beneficiarios al talento humano de la empresa IMCO Servicios SAC, Moquegua, Año 2020. Esta relación, se da principalmente por la dimensión condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y la dimensión beneficios económicos. Dimensiones que al ser mejoradas permitirán que haya un alto nivel de retención y que el talento en la organización se quede para obtener objetivos exitosos.

Segunda: La dimensión significación de tareas se relaciona directa y moderadamente con la variable retención del talento (Rho de Pearson 0,563), es decir que, a mejor predisposición para el trabajo del personal, éste encontrará un factor de retención favorable hacia su persona, mejorando a la empresa IMCO Servicios SAC, en la ciudad de Moquegua. Es decir, tener a un talento que valore su trabajo y tenga ánimo respecto a su quehacer laboral, es un factor moderadamente importante para la retención del talento en la empresa.

Tercera: La dimensión condiciones de trabajo tiene una relación directa y fuertemente con la retención del talento (Rho de Pearson 0,655), es decir que, a mejores condiciones de trabajo del talento humano, éste encontrará un factor de retención favorable hacia su persona. Es decir, que cuando el talento tiene las condiciones de trabajo favorables hacia su persona, éste siente que es considerado por su empleador, por lo que siente que puede continuar en la empresa, por lo tanto, es que el nivel de retención aumentaría a medida que las condiciones de trabajo tengan un nivel alto.

Cuarta: El reconocimiento personal y/o social se relaciona fuerte y directamente con la retención del talento (Rho de Pearson de 0,643); es decir que, el reconocimiento que la empresa da a sus trabajadores por sus logros en su quehacer laboral mejora la retención del talento en la empresa. Es decir, que, si el talento se siente reconocido, a nivel personal como en su entorno social del trabajo, por parte de su empleador, el talento

tendrá niveles altos de satisfacción y en consecuencia también tendrá niveles altos de retención del talento.

Quinta: La dimensión beneficios económicos se relaciona fuerte y directamente con la retención del talento (Rho de Pearson de 0,795); es decir que, a mejores beneficios económicos (remuneraciones) que la empresa da a sus trabajadores por sus logros en su quehacer laboral. Es decir, las bonificaciones, sueldos elevados y demás que puedan mejorar la satisfacción laboral del talento según sus funciones, mejoran el nivel de retención del talento, por lo que el mencionado pensaría muchas veces el retirarse a una empresa con mejores oportunidades salariales.

5.2 Recomendaciones

- Primera:** Para tener este tipo de información y análisis es imperativo que la empresa IMCO SERVICIOS SAC realice de manera anual como mínimo la medición del nivel de satisfacción de su personal en Moquegua.
- Segunda:** Por otra parte, se recomienda que la empresa mejore las condiciones laborales (Figura 6), medios físicos con los que gran parte de los trabajadores muestran insatisfacción, así como los beneficios económicos (remuneraciones) para que haya mayor satisfacción laboral y por ende mejor retención.
- Tercera:** Todas las labores que el personal realiza son importantes, por ende, tanto los supervisores operativos, seguridad, residente encargado y los directivos de las funciones decisorias, deben ser parte de la buena gestión del talento, priorizando las necesidades que el personal manifiesta como las dimensiones: condiciones de trabajo, reconocimiento personal y beneficios económicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Amarillo, J., & Mosquera, M. (2013). Atracción retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral. *Universidad de la Sabana*, 46.
- Ames, R. J. (2017). Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una empresa del sector minero, Arequipa 2015. Arequipa, Perú: Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5378>
- Apple Academic Press, Inc. (2015). *Employees and employers in service organizations*. (A. K. Birdie, Ed.) Toronto.
- Beltrán, E., & Palomino, M. (2014). Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral. Lima, Perú: Universidad del Pacífico. Obtenido de http://revistas.unasam.edu.pe/index.php/Aporte_Santiaguino/article/view/465/741

- Cabrejos, Y., San Miguel, E., & Rojas, D. A. (2018). Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera. Lima, Perú: Universidad del Pacífico. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2149>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano* (tercera ed.). McGraw-Hill Interamericana de México.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). McGraw-Hill.
- Chicuasque, C., Jaime, L. A., & Patarroyo, N. I. (2014). Propuesta de retención de personal médico en el área de urgencias de una clínica de nivel III-IV en la ciudad de Bogotá, Colombia. *Universidad El Bosque*, 102-107. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6041564>
- Coz, M., & Matto, G. (Mayo de 2021). Relación entre satisfacción laboral y engagement en colaboradores administrativos de empresas en Lima metropolitana. Lima, Lima, Perú: Universidad de Lima.
- DeWayne, P. F. (2009). *Job Satisfaction of International Educators*. Florida: Dissertation.com.
- Diario Gestión. (09 de Agosto de 2013). El 60% de las empresas peruanas no sabe retener a sus talentos. Recuperado el 03 de Agosto de 2021, de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/60-empresas-peruanas-retener-talentos-45271-noticia/>
- Gerrig, R., & Zimbardo, P. (2005). *Psicología y Vida* (Décimoséptima ed.). México: Prentice Hall México.

- Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Granda, N., & Congona, A. (2020). Estrategias de retención de capital humano en el área de producción de empresas del sector industrial: Caso ANYPSA Corporation S.A. Lima, Lima, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Lewis, A., & Sequeira, A. (Octubre de 2012). Effectiveness de emtácticaee retentien strategies en industry. National Institute of Technology Karnataka, Surathkal. doi:10.2139 / ssn.2167719
- Linarez, E. A. (2012). Relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la constructora JAST S.R.L, Arequipa 2012. Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010
- Mango, A. (2018). Factores que influyen en la retención del personal operativo de la Empresa Petrogas EIRL-Pucallpa del Año 2018. Arequipa, Perú: Universidad Nacional San Agustín. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7589>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Décimotercera ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC). Lima, Perú: CARTOLAN E.I.R.L.

- Papuico, J. (2018). Retención del talento humano y compromiso organizacional de Fundo San Fernando S.A, Lima 2018. Lima, Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35558>
- Perez, P., & Azzollini, S. (2012). Aspectos disposicionales, personalidad y afectos, su relación con satisfacción laboral. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 65-73. doi:<https://doi.org/10.32348/1852.4206.v4.n3.5167>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Ciudad de Juárez: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimoquinta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Rojo, F. J. (Agosto de 2014). Gestión del talento y técnicas de retención de personal clave, caso ENAP refinerías BIOBÍO. Chile: Universidad de Concepción. Obtenido de <http://repositorio.udec.cl/xmlui/handle/11594/1893>
- Saiyadain, M. S. (2003). *Organisational Behaviour*. (T. MacGraw-Hill, Ed.) India: New Delhi.
- Sánchez, M., & García, L. (2017). Satisfacción Laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 161-166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Santacruz, F. (2011). Análisis de las prácticas de Gestion Humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/7425/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valderrama, A. (2017). Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec-Ventanilla, 2017. Lima, Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15863>

Vallejo, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: La Caracola Editores.

Zayas, P. M., Báez, R. A., Zayas, J., & Hernández, M. (Dicimbre de 2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIII(2), 35-51. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1606>

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional* (Primera ed.). Addison Wesley Longman de México.