



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS QUE INFLUYEN EN
LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS EN LIMA
METROPOLITANA EN EL AÑO 2018**

**PRESENTADA POR
JILLY CAROL SILVA VIENA**

ASESOR

EBOR FAIRLIE FRISANCHO

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2019



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TESIS

**CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS QUE INFLUYEN EN LA
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS EN LIMA METROPOLITANA
EN EL AÑO 2018**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**PRESENTADO POR:
JILLY CAROL SILVA VIENA**

**ASESOR:
EBOR FAIRLIE FRISANCHO**

LIMA, PERÚ

2019

Dedicatoria

A mis papás por siempre creer
en mi.

Agradecimientos

A mi asesor por guiarme en esta investigación, y a la empresa por las facilidades brindadas.

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	8
1.1 Antecedentes de la investigación	8
1.2 Bases teóricas	15
1.2.1 Tipos de generaciones	15
1.2.1.1 Baby Boomers (1946 – 1964).....	15
1.2.1.2 Generación X (1965 – 1980)	16
1.2.1.3 Generación Y (1981 – 2000).....	16
1.2.1.4 Generación Z (2001- actualidad).....	17
1.2.2 Millennials: Generación Y	17
1.2.2.1 Definición.....	17
1.2.2.2 Características	19
1.2.2.3 Compromiso	23
1.2.2.4 Actitud.....	27
1.2.2.5 Motivación	32
1.2.2.6 Millennials peruanos	35
1.2.3 Gestión del Talento Humano	41
1.2.3.1 Objetivos del área de Gestión del Talento Humano.....	44
1.2.3.2 Retención del Talento Humano	45
1.2.3.3 Factores que generan la Retención del Talento Humano.	46
1.2.3.4 Retención de los Millennials.....	48
1.3 Definición de términos básicos	50
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	52
2.1 Formulación de hipótesis principal y derivada	52
2.2 Variables y definición operacional	53
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.1 Diseño metodológico	56

3.2	Diseño muestral.....	58
3.3	Técnicas de recolección de datos	60
3.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	62
3.5	Aspectos éticos	62
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		64
4.1	Resultados de la investigación	64
4.1.1	Descripción de la muestra	65
4.1.2	Análisis descriptivo.	102
4.1.3	Confiabilidad y validez del instrumento.....	105
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS		117
5.1	Discusión de resultados	117
5.1.1	Discusión sobre las características de los Millennials y su influencia significativa en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.....	117
5.1.2	Discusión sobre las características de compromiso de los Millennials y su influencia en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.....	119
5.1.3	Discusión sobre las características de actitud de los Millennials y su influencia en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.	120
5.1.4	Discusión sobre las características de motivación de los Millennials y su influencia en la gestión del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.....	121
CONCLUSIONES.....		124
RECOMENDACIONES		126
FUENTES DE INFORMACIÓN		128
ANEXOS:		136
1.	Matriz de consistencia	136
2.	Instrumento de recopilación de datos	143
3.	Validación de instrumentos.....	145
4.	Evidencias fotográficas	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características distintivas de los Millennials.....	21
Tabla 2: Características personales.....	22
Tabla 3: Características laborales.....	22
Tabla 4: Características relación o intereses.....	22
Tabla 5: Generación Y en el Perú.....	35
Tabla 6: Pasos para la elaboración de los cuestionarios estructurados.....	61
Tabla 7: Tiempo de permanencia en la organización.....	66
Tabla 8: Cambio de trabajo por clima laboral.....	67
Tabla 9: Cambio de trabajo por oferta económica.....	68
Tabla 10: Relación con compañeros de trabajo.....	69
Tabla 11: Postura competitiva al trabajar en equipo.....	70
Tabla 12: Postura colaborativa al trabajar en equipo.....	71
Tabla 13: Identificación con la organización en la que trabajan.....	72
Tabla 14: Compromiso con la organización en la que trabajan.....	73
Tabla 15: Organización fomenta sentido de pertenencia en sus colaboradores.....	74
Tabla 16: Competencias para el desarrollo del trabajo.....	75
Tabla 17: Adaptabilidad al cambio.....	76
Tabla 18: Capacidad de aprendizaje.....	77
Tabla 19: Actitud en centro de trabajo.....	78
Tabla 20: Control en situaciones inesperadas.....	79
Tabla 21: Optimismo frente al futuro.....	80
Tabla 22: Definición y práctica de valores.....	81
Tabla 23: Valores institucionales y difusión.....	82
Tabla 24: Valores personales y de la organización.....	83
Tabla 25: Aporte del trabajo al logro de objetivos organizacionales.....	84
Tabla 26: Desarrollo de tareas con autonomía.....	85
Tabla 27: Superación de retos del puesto de trabajo.....	86
Tabla 28: Reconocimiento de la organización a los colaboradores.....	87
Tabla 29: Reconocimiento de la labor desempeñada.....	88

Tabla 30: Reconocimiento externo del jefe.....	89
Tabla 31: Estructura de ascenso para los colaboradores.....	90
Tabla 32: Crecimientos en la organización y difusión.....	91
Tabla 33: Línea de crecimiento profesional en la organización.....	92
Tabla 34: Indicadores sobre rotación del personal.....	93
Tabla 35: Análisis de tasa de rotación de personal.....	94
Tabla 36: Variación de promedio de permanencia en los colaboradores.....	95
Tabla 37: Políticas de retención del talento.....	96
Tabla 38: Impacto positivo de las políticas.....	97
Tabla 39: Variación de las políticas aplicadas.....	98
Tabla 40: Conocimientos sobre los millennial.....	99
Tabla 41: Variación de las políticas de retención del talento.....	100
Tabla 42: Desarrollo del personal Millennial en la empresa.....	101
TABLA 43: Género.....	102
TABLA 44: Edad.....	104
TABLA 45: Alfa de cronbach - estadísticas de total elemento: Características de los millennials.....	106
TABLA 46: Alfa de cronbach - estadísticas de total elemento: Retención del talento.....	110
Tabla 47: Tests of Normalidad – Características de los Millennials.....	115
Tabla 48: Tests de Normalidad – Retención del talento.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la Gestión del Talento Humano.....	41
Figura 2: Funciones de la Gestión del Talento Humano.....	43
Figura 3: Objetivos específicos del área Gestión del Talento Humano.....	45
Figura 4: Tiempo de permanencia en la organización.....	66
Figura 5: Cambio de trabajo por clima laboral.....	67
Figura 6: Cambio de trabajo por oferta económica.....	68
Figura 7: Relación con compañeros de trabajo.....	69
Figura 8: Postura competitiva al trabajar en equipo.....	70
Figura 9: Postura colaborativa al trabajar en equipo.....	71
Figura 10: Identificación con la organización en la que trabajan.....	72
Figura 11: Compromiso con la organización en la que trabajan.....	73
Figura 12: Organización fomenta sentido de pertenencia en sus colaboradores.....	74
Figura 13: Competencias para el desarrollo del trabajo.....	75
Figura 14: Adaptabilidad al cambio.....	76
Figura 15: Capacidad de aprendizaje.....	77
Figura 16: Actitud en centro de trabajo.....	78
Figura 17: Control en situaciones inesperadas.....	79
Figura 18: Optimismo frente al futuro.....	80
Figura 19: Definición y práctica de valores.....	81
Figura 20: Valores institucionales y difusión.....	82
Figura 21: Valores personales y de la organización.....	83
Figura 22: Aporte del trabajo al logro de objetivos organizacionales.....	84
Figura 23: Desarrollo de tareas con autonomía.....	85
Figura 24: Superación de retos del puesto de trabajo.....	86
Figura 25: Reconocimiento de la organización a los colaboradores.....	87
Figura 26: Reconocimiento de la organización a los colaboradores.....	88
Figura 27: Reconocimiento externo del jefe.....	89
Figura 28: Estructura de ascenso para los colaboradores.....	90
Figura 29: Crecimientos en la organización y difusión.....	91

Figura 30: Línea de crecimiento profesional en la organización.....	92
Figura 31: Indicadores sobre rotación del personal.....	93
Figura 32: Análisis de tasa de rotación de personal.....	94
Figura 33: Variación de promedio de permanencia en los colaboradores.....	95
Figura 34: Políticas de retención del talento.....	96
Figura 35: Impacto positivo de las políticas.....	97
Figura 36: Variación de las políticas aplicadas.....	98
Figura 37: Conocimientos sobre los millennial.....	99
Figura 38: Variación de las políticas de retención del talento.....	100
Figura 39: Desarrollo del personal millennial en la empresa.....	101
Figura 40: Género.....	103
Figura 41: Edad.....	104

RESUMEN

La investigación tiene por objetivo identificar las características de los Millennials que influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de recursos humanos de Lima metropolitana en el año 2018.

Se utilizó un diseño descriptivo simple, de enfoque no experimental. Se trabajó con una muestra de 87 personas de la población Millennial de la empresa, y con una muestra de 5 personas del área de Gestión Humana y cuyas decisiones son de significancia para la variable a describir.

Se aplicaron dos cuestionarios: Para identificar las Características de los Millennials, el cual fue adaptado del cuestionario de Dávila, C y Mitta, D. (2015); mientras que para Retención del Talento se adaptó el cuestionario de Bergerman, E. y Tantaleán, S. (2016), ambos validados por expertos.

Según los resultados, las características de compromiso, actitud y motivación están sobre el 90% de lo señalado por la población millennial. El 60% de los líderes de Gestión Humana indica que la rotación del personal ha variado con la aparición de los Millennials dentro de la fuerza laboral y el 100% está de acuerdo con la variación que deberían de tener las políticas de retención del talento.

Por ello, se demuestra que existe una influencia en las características de los millennials con respecto a la retención del talento en la empresa y que la acción sobre la retención del mismo genera un impacto positivo en el área de Gestión del Talento.

PALABRAS CLAVE: Características de los Millennials, retención del talento, medición, descriptiva.

ABSTRACT

The objective of the research is to identify the characteristics of Millennials that influence the retention of human talent in a Human Resources services company in metropolitan Lima in 2018.

A simple descriptive design with a non-experimental approach was used. We worked with a sample of 87 people from the company's millennial population, and with a sample of 5 people from the Human Management area and whose decisions are of significance for the variable to be described.

Two questionnaires were applied: To identify the Characteristics of Millennials, which was adapted from the questionnaire by Dávila, C and Mitta, D. (2015); while for the Talent Retention the questionnaire of Bergerman, E. and Tantaleán, S. (2016) was adapted, both validated by experts.

According to the results, the characteristics of commitment, attitude and motivation are over 90% of that indicated by the millennial population. 60% of Human Management leaders indicate that staff turnover has varied with the appearance of millennials within the workforce and 100% agree with the variation that talent retention policies should have. Therefore, it's is shown that there is an influence on the characteristics of millennials with respect to the retention of talent in the company and that the company and that the action on the retention of the same generates a positive impact in the area of Talent Management.

KEY WORDS: Characteristics of Millennials, talent retention, measurement, descriptive.

INTRODUCCIÓN

Los millennials o también conocidos como Generación Y, según Molinari (2011) son la población joven nacida entre los años 1981 al 2000, esta generación presenta características principalmente relacionadas al constante crecimiento personal y profesional. Esto se refleja a nivel empresarial con una búsqueda continua de cambio que genera una carencia de lealtad hacia las organizaciones. Por ello las empresas se enfrentan a los nuevos retos que contempla gestionar y retener a este talento.

Al respecto, es necesario identificar estas características, que permitan conocer de manera general los intereses de esta generación y como estos influyen en las medidas de retención del talento humano que emplean una empresa de servicios de recursos humanos de Lima. Begazo y Fernandez (2016), indican que nuestro país cuenta con una población Millennial equivalente al 35% de la población nacional, según una encuesta realizada por Ipsos Apoyo.

Existen algunos estudios acerca de los Millennials; sus características, gustos, preferencias y expectativas laborales, pero no se ha encontrado información que indique o señale cómo las acciones y políticas de retención del talento aplicadas por las empresas sean efectivas.

La mayoría de estas investigaciones no se ha centrado en algún tipo específico de empresa, existen estudios generales de la problemática como la realizada por ER

Ronald (2015) que es una consultora que brinda servicios de recursos humanos, cuyo estudio está relacionado a los “Millennials y Millennials peruanos”.

Por ello la presente investigación busca obtener información con respecto a las características presentadas por la generación Millennial y al adecuado manejo de la retención del talento humano en una empresa de servicios de recursos humanos, proporcionando las recomendaciones adecuadas para evitar la fuga de talentos, la alta rotación y pérdidas económicas originadas por “invertir” por ejemplo, en el proceso de selección y desarrollo de un personal que es transitorio en la organización. Se espera que sean útiles para todo tipo de empresa, sobre todo peruana y especialmente dirigido a los gestores de Recursos Humanos.

Así, frente a lo mencionado, el problema principal que guía a esta investigación es:

¿Cuáles son las características de los Millennials que influyen en la retención del talento humano en una empresa de Servicios de Recursos Humanos de Lima metropolitana en el año 2018?

El objetivo es dar respuesta a esta pregunta, logrando identificar dichas características, teniendo como hipótesis principal: Las características de los Millennials, influyen significativamente en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.

La presente investigación se basa en las expectativas y requerimientos que tienen los jóvenes frente al mercado laboral. Estos jóvenes pertenecientes a la generación Millennial cuentan con características y comportamientos propios que suponen retos para las áreas de Recursos Humanos, sobretodo en desarrollar correctas estrategias para la retención de este talento.

Por ello se considera que el resultado de esta investigación será una herramienta valiosa para las empresas sobre el conocimiento de los Millennials de forma general y específica, ya que centra su investigación en nuestro país. Representando segmentos importantes en las organizaciones y con miras al futuro de los colaboradores que formarán parte de las mismas. Tomando como fuente directa las características de los mismos, expectativas laborales en las empresas donde se encuentran y cuál será el mejor camino para las organizaciones para satisfacerlas evitando la fuga de talentos y la alta rotación.

El interés en realizar esta investigación se da inicio al observar y percibir que al formar parte de una generación cambiante que busca desarrollarse profesionalmente en organizaciones cuyas políticas y formas de trabajo permitan un desenvolvimiento en ambientes igual de dinámicos como la generación per se.

Por ello se comenzó a investigar sobre el tema generacional y la Generación Millennial, encontrando información en literatura de países como Estados Unidos y países europeos; sin embargo, en países latinos, y específicamente el Perú, la investigación aún está en proceso de desarrollo pero importantes diarios relacionados a la empresa o las ciencias administrativas le van otorgando importancia.

Limitaciones del estudio

Se podría presentar como una limitación a la disponibilidad de tiempo del líder o del área de Gestión Humana de la empresa para su colaboración en la presente investigación. Ya que debido a su agenda laboral diaria y a la responsabilidad que afrontan en sus puestos de trabajo, se persistió en encontrar espacios disponibles para realizar las reuniones.

La presente investigación es de enfoque no experimental, se empleó un diseño descriptivo simple ya que permite describir las realidades de ambas variables. Es de tipo cuantitativo, esta última ayuda a conocer las características de los Millennials para esta investigación y la percepción del área de Gestión Humana frente a esta población. La población está conformada por 113 personas pertenecientes a la generación Millennial, dentro de la cual se obtuvo una muestra de 87 personas entre 18 y 26 años. La tesis está compuesta por tres capítulos, el primero es el marco teórico donde inicialmente se dan a conocer los antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas, dentro de las cuales encontramos las descripciones de las cuatro generaciones: Baby Boomers, la Generación X, la Generación Y, Generación Z. Posteriormente, se profundiza en los Millennials o Generación Y, su definición, características, el compromiso, la actitud y la motivación. Luego se describe a los millennials peruanos. También se aborda la gestión del talento humano, los objetivos del área, la retención del talento humano, los factores que generan la retención del talento humano, la retención de los millennials y la definición de términos básicos dentro del capítulo.

En el segundo capítulo se señalan las hipótesis, formulación de la hipótesis principal y derivadas. También se indican las variables y la definición operacional.

Mientras que el tercer capítulo, se aborda la metodología, dentro de la cual se encuentra el diseño metodológico y el diseño muestral.

El cuarto capítulo se presenta los resultados, donde se expone la descripción de la muestra, el análisis descriptivo y la confiabilidad y validez del instrumento.

Durante el quinto capítulo conoceremos sobre la discusión de resultados, alineados a las hipótesis presentadas.

Continuando con el sexto capítulo presentaremos las conclusiones de la investigación en relación a los objetivos de la misma.

Finalmente, en el séptimo capítulo se expondrán las recomendaciones, las cuales serán dirigidas a los líderes de gestión humana de las empresas, sobre todo de nuestro país como contribución de la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

La mayoría de las investigaciones sobre los Millennials, tanto estudios nacionales como internacionales, indican características relacionadas a su estilo de vida, hábitos de consumo, expectativas de desarrollo personal y profesional. De igual forma existen investigaciones que profundizan en cómo la generación Millennial se desenvuelve académicamente dentro de un entorno universitario y también en las organizaciones, referidas a sus expectativas laborales.

En cuanto al ámbito laboral existen estadísticas sobre sus principales motivaciones, sus deseos y preferencias. Asimismo, se conoce enfoques de algunas empresas nacionales como internacionales sobre esta generación, acerca de lo que afrontan y como se preparan para lograr retener a este talento.

Sobre lo referido a este último punto existen algunas investigaciones previas que pueden sostener el planteamiento de esta investigación, pero pocas mencionan específicamente a los pertenecientes a la generación –“Y” en las empresas.

En el ámbito nacional existen investigaciones sobre las características de los Millennials y la retención del talento, así Bergerman y Tantaléan (2016) en su tesis, “Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque – 2016” para optar el grado de licenciatura en administración de empresas en la universidad Católica Santo Toribio

de Mogrovejo, realizaron una investigación enfocada en el análisis de la gestión del talento en una organización financiera y el desarrollo de la nueva clave de retención acorde con los Millennials, de esta concluyeron que la combinación del talento humano en las organizaciones, así como un trabajo conjunto de colaboradores con alto potencial junto con los que muestran oportunidades de mejora, es una buena estrategia para alcanzar el desarrollo potencial esperado. Generando en los colaboradores, sobretodo millennials, fortalezas organizacionales a través de equipos con capacidades colectivas.

Esta tesis orienta en la presente investigación al exponer algunas características de los Millennials y la retención como un tópico a tratar de forma interna en las empresas. Asimismo, el cuestionario realizado a la muestra contribuyó como un precedente.

Dávila y Mitta (2015) en su tesis, "Retención del talento Humano: Políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones." Para optar el grado de licenciatura en Gestión con mención en Gestión Empresarial en la Pontífice Universidad Católica del Perú, examinan las políticas y prácticas que desarrollan las organizaciones para retener y fidelizar a los pertenecientes a la generación Y. Realizando un análisis en un grupo de Millennials de una universidad privada peruana que ya han tenido experiencia laboral, sobre las expectativas y exigencias en el campo laboral. Los resultados encontrados indican que: el 70.04% pueden concluir sus pendientes laborales en cualquier lugar físico, el 74.48 % es multifuncional (realiza varias tareas, a la vez), el 82.70% busca equilibrio entre trabajo y familia, el 94.94% tiene una postura optimista respecto a su futuro. Revelando así que su motivación principal es el desarrollo personal y profesional, en segundo lugar el salario y el deseo de trabajar en una organización de prestigio.

Por el lado, de las empresas se encontró que no todas aportan estrategias de retención efectiva y acorde con las expectativas de los millennials, como por ejemplo: líneas de carrera, retroalimentación frecuente, diversidad en las tareas, flexibilidad de horarios y capacitaciones.

Orienta a la investigación ya que muestra el contexto actual laboral en el cual se ven inmersos los millennials, así como la visión de parte de los líderes hacia esta fuerza laboral.

Pacheco, Esquivel, Núñez, Rojas y Zavaleta (2017) en su tesis, “Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco.” Para optar el grado de magíster en administración estratégica de empresas en la Pontífice Universidad Católica del Perú, realizan una investigación basada en un tema que genera preocupación en la actualidad como es la influencia del Clima, Motivación y Satisfacción laboral en la rotación laboral de la Generación Y o Millennial. Empleando una investigación descriptiva correlacional, cuantitativa en el contexto del sector financiero, concluyendo la existencia de una relación entre dichas variables con la rotación laboral de los Millennials, sin embargo, la variable clima laboral resultó sin influencia significativa en la rotación laboral de acuerdo al estudio realizado en la entidad financiera en particular. La tesis aborda tres puntos importantes e influyentes en rotación laboral y contribuye a la investigación actual, al mencionar la motivación como un factor clave.

Cayetano y Cortez (2017), en su tesis “El millennial peruano como cliente interno y externo del sector retail” para optar el grado académico de Licenciadas en Administración de Empresas, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, realizan un estudio de caso con enfoque cualitativo. Investigan para conocer cuáles

son las motivaciones del millennial peruano para atraerlo y retenerlo, así como se cuestionan cuáles son las expectativas de los mismos con el fin de maximizar el valor de las empresas, ambas preguntas referidas al sector retail. Entre los principales hallazgos, señalan que para lograr satisfacer a este cliente generacional, se debe primero comprender las emociones que manifiestan, para de acuerdo a ellas realizar acciones estratégicas que logren la fidelización y satisfacción laboral.

Este estudio genera una orientación a la presente investigación enfocando la importancia de la motivación para el desarrollo de estrategias y las expectativas de la misma investigación.

Cornejo y Polanco (2017) en su tesis, "Satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación "X" en Arequipa, 2017." Para obtener el título profesional de licenciados en Administración de Negocios, presentan una comparación generacional relacionada a satisfacción laboral para direccionar estrategias por parte de las empresas hacia diferentes públicos internos con características particulares. Donde se obtuvo como factores que más afectan la satisfacción laboral para la generación "Y" a la cultura organizacional (59%), comunicación y feedback de los jefes (42%) y salario económico y emocional (39%). El resultado en su investigación obtuvo una leve diferencia en la variable satisfacción laboral, mayor en la generación "Y" comparada con la generación "X".

Sirve como una gran orientación este estudio dentro de la presente investigación, ya que en la comparación aborda diferentes dimensiones, similares a las que se abordarán en la investigación dirigido a una muestra en particular.

En el ámbito internacional se presentan investigaciones relacionadas a los millennials y su relación laboral, sin embargo no se explora la importancia de la retención del

talento para las organizaciones en cuanto a esta generación, las encontradas son: Ramos (2017) en su tesis, “Los millennials y la cultura de innovación en las empresas de TI.” Para optar el grado de magister en administración del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente en México, realiza una investigación sobre la percepción de los millennials frente a la cultura de innovación que presentan las empresas tecnológicas, es fundamental este tipo de cultura ya que resulta atractivo para los millennials y fomenta su permanencia. De los 18 factores considerados, se concluyó que la creatividad (4.14%), capacitación (4.09%), colaboración (4.14%) y seguridad (4.14%) son los principales factores que se esperan de una cultura de innovación empresarial, lo cual es un indicador para saber si la empresa es un lugar de desarrollo y crecimiento para ellos. Asimismo, se presentan elementos que los pertenecientes a la generación Y indican como necesarios para su identificación y permanencia en la empresa como son: el talento (4.51%), apertura (4.20%) y diversidad de funciones (4.31%). Por estos motivos, se manifiesta que la empresa debe mantener una cultura propicia y atractiva acorde con las expectativas de quienes liderarán a futuro.

La tesis presentada orienta a la investigación, ya que propicia el entendimiento de diversos indicadores que conforman la cultura que hoy los millennials esperan encontrar en las organizaciones y que favorecen a la retención del talento.

Pietro (2013) en su tesis, “Modelo de gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal.” Para optar el título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad en la Universidad de Medellín, investiga sobre la importancia de la gestión humana para fomentar la retención del talento dentro de las organizaciones, destacando a la generación de procesos para la identificación de

empleados claves en una empresa con propuestas de desarrollo o beneficios, también menciona la importancia de tener una visión para una óptima selección de nuevos talentos, el propiciar un programa de reconocimiento interno y sobre todo el control para detectar posibles problemas que se presenten en cuanto a la fuga de talentos.

Para la presente investigación, esta tesis orienta al ser un precedente en la investigación de los millennials en un país latinoamericano en el campo laboral, asimismo hace mención a la responsabilidad del área de gestión humana en el proceso de retención del talento, que posteriormente se mencionará en la presente investigación y en el estudio de su muestra.

Acosta (2017) en su tesis, “Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia.” Para optar el título de Psicóloga en la Universidad de La Sabana, realiza una división de 3 categorías a investigar que son; aspectos de la persona, del trabajo y de la organización, cada aspecto lo subdivide en 11 subcategorías, las cuales al ser plasmadas en un cuestionario y aplicadas a la muestra, obtuvo interesantes resultados, algunos de ellos son: la preferencia al reconocimiento de parte de sus líderes (4,67%), retos en el trabajo (4,70%), laborar en un trabajo que aporte a causas importantes (4,33%) y la autonomía (4,72). Ante ello, la importancia de realizar un proceso de selección donde los colaboradores deberán contar con habilidades blandas como flexibilidad, asimismo hace mención a la necesidad de que los colaboradores sepan cómo su trabajo impactará al logro de los objetivos organizacionales.

Esta investigación aportó al realizar un estudio que involucraba a los millennials que ya se encontraban laborando y a recoger sus expectativas para la empresa contextualizando el entorno para los millennials en las empresas.

Buitrago, Constain y Lemus (2016) en investigación titulada “Rotación Laboral Voluntaria en Jóvenes Profesionales de la Generación Millennials de la Ciudad de Cali”. Para optar el título de Psicología en la Pontificia Universidad Javeriana Cali, aplicaron un cuestionario para medir la motivación dividida en 4 categorías, de aquí se obtiene un resultado que difiere de la literatura sobre las tendencias motivacionales de los millennials, algunas de estas son: salario (70%) y el poder (60%), estos van relacionados a factores extrínsecos e intrínsecos respectivamente.

La investigación orienta dando un enfoque diferencial entre los tipos de motivación y el valor que esta generación les otorga. Puntos que serán abordados en el presente estudio.

Horikian (2017) en su tesis, “Evaluaciones de desempeño y millennials: El valor del feedback en las generaciones más jóvenes” para obtener el grado de MBA en la Universidad Torcuato Di Tella. Realiza una investigación teórica descriptiva mixta, donde aborda la evaluación de desempeño como herramienta para la retroalimentación empleada en colaboradores millennials. Esta investigación concluye que hay un déficit entre la necesidad de los millennials por recibir una adecuada retroalimentación o feedback de parte de sus líderes, en comparación al que reciben a la ausencia del mismo.

Orienta a la presente investigación ya que aborda una de las exigencias que plantea la generación “Y” relacionando la medición de objetivos, reconocimiento y retroalimentación.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Tipos de generaciones

Howe y Strauss (2007) señalan al respecto que son las generaciones agrupadas por características de personalidad que conjugan entre sí para su desarrollo evolutivo en el tiempo y en la sociedad a la que pertenecen, donde aparecen nuevas y se extinguen las más antiguas. Las generaciones experimentan experiencias similares desde el principio de su vida, desarrollando rasgos de personalidad semejantes, estas similitudes son tan marcadas que ha sido posible predecir históricamente los comportamientos del hoy y de las futuras décadas.

1.2.1.1 Baby Boomers (1946 – 1964)

Conformada por los 78 millones de estadounidenses nacidos durante el baby boom (1946 y 1964), después de la segunda guerra mundial, que duró hasta principios de la década de 1960. Kotler (2008)

Según el diario Gestión (2017), la generación de los baby boomers en las empresas representa un 25% aproximadamente y dependiendo del rubro, ocupan puestos directivos, tomando en cuenta factores como experiencia, dedicación y contactos en el sector.

Karsh y Templin (2013) señalan que para los Baby Boomers “Cosas buenas llegan para aquellos que trabajan duro”, es decir, el trabajo significa parte fundamental en sus vidas, optan y disfrutan por el trabajo arduo y el crecimiento prolongado que puedan tener en una organización. También señalan que lo clave para esta generación es el optimismo y la competitividad. Sin embargo, presentan otras características menos

sociales como los estereotipos, el egoísmo y mantener una personalidad cerrada y firme, todo esto sintetizado en la frase.

1.2.1.2 Generación X (1965 – 1980)

Kotler (2008) expone que son los nacidos entre 1965 y 1980, muy seguidos de los baby boomers y por ello no poseen un perfil diferente al de sus predecesores. Llamados así por Douglas Coupland al no contar con características distintivas, bajo la sombra de la ya casi retirada generación predecesora.

Características de esta generación son el descuido familiar debido a la fuerza laboral donde participaban ambos padres. No son materialistas, son preocupados del medio ambiente y prefieren vivir experiencias que ganar dinero. Apuestan por la calidad de vida y dan preferencia a lo familia que al trabajo.

Por su parte Chirinos (2009) menciona que lo que caracteriza a esta generación es que son personas escépticas, muy independientes, con una personalidad pragmática y fundamentalmente organizan su vida en torno al trabajo.

Como lo consolida Karsh Y Templin (2013) Trabajan para vivir y eso les proporciona crecimiento profesional y por lo tanto económico.

1.2.1.3 Generación Y (1981 – 2000)

Comprendidos en el periodo de 1981 al año 2000, rango otorgado por Karsh y Templin (2013) en su literatura "Manager 3.0". Kotler (2008) mencionan

que esta generación tiene características que las identifican como por ejemplo su facilidad de palabra y la comodidad en la que emplean y aprecian la tecnología digital, internet y las computadoras, por eso el interés por parte de las empresas de apuntar a eso para el consumo de sus productos o servicios.

De acuerdo a Molinari (2013) se muestran optimistas y positivos en cuando a la búsqueda de un trabajo, consideran que pueden realizar una búsqueda selectiva para lograr encontrar ese empleo que los satisfaga, por eso tiene alto nivel de expectativas en comparación con otras generaciones.

1.2.1.4 Generación Z (2001- actualidad)

Williams (2015) indica que es una nueva generación que está empezando a crecer sin la notoriedad adecuada dentro de unos años terminarán el colegio o están a puertas de concluirlo, empezando la educación superior para convertirse en futuros profesionales mucho más tecnológicos, competitivos, preparados y dinámicos.

1.2.2 Millennials: Generación Y

1.2.2.1 Definición

Chirinos (2009), indica que nacieron entre los años 1981 y 2000, de igual modo por Karsh y Templin (2013), señala que se encuentran comprendidos en el periodo de 1981 al año 2000, rango otorgado en su literatura “Manager 3.0”. En cuanto a sus características principales, muestran superioridad frente a las dos generaciones antecesoras en cuanto se refiere a lo

tecnológico, tienen mayor acceso a la información por sus habilidades para navegar por internet, son más abiertos para aceptar a otras culturas, son más tolerantes y trabajan en base a objetivos.

Su apreciación sobre las otras generaciones es que son superiores en cuanto a toma de decisiones, emplean la tecnología para buscar información. Ellos valoran a otras culturas, experiencias y ambientes, con un conocimiento más profundo del mundo.

Comprenden y aceptan las diferencias y pueden otorgar valor a las personas sin importar sus características, sino por el rendimiento que poseen. Esto es debido a que forman parte de eventos trascendentales como la aparición de computadoras e internet de forma masiva, así como el tan mencionado Calentamiento Global.

Por las facilidades de acceso a la globalización, señala que esta generación permanece conectada 24 horas al día, los 7 días de la semana actividad básica y totalmente natural para ellos y su entorno.

Laboralmente muestran sentido de derecho y entusiasmo, la mayoría espera de sus líderes que les brinden una línea de carrera, que sean supervisados (guiados) y que tengan para ellos comentarios de reconocimiento. Esperan trabajar para objetivos importantes, cuentan con una conciencia cívica.

Ante esto, se resume en “Sigue tus sueños, haz lo que amas, trabajo en equipo” señala Karsh Y Templin (2013) según mencionan, los jóvenes Millennials no toleran una estructura rígida de trabajo, ya que va contra la forma en la que fueron criados y por lo tanto el respeto a la autoridad es

más bien ganado antes que ser impuesto. Sin temor a expresar lo que creen, expertos en trabajar en equipo y altamente optimistas.

Esta generación, a pesar de poseer y esperar todo lo mencionado anteriormente, Chirinos (2009) señala que enfrentan el reto de depender de un estímulo externo y ser dirigidos por sus líderes. Entre sus debilidades está su poco manejo de la crítica y poca tolerancia al fracaso.

Pero con una visión negativa ante esta generación por sus rasgos de personalidad como impaciencia, egocentrismo, desconfianza, deslealtad, entre otros será más difícil encontrar los aspectos positivos como su elevado nivel de autoestima y conocer más sobre sus expectativas laborales muchas veces lejanas a la realidad de las organizaciones, de acuerdo a lo señalado por Smola y Sutton (2002).

En la actualidad se está otorgando importancia a la Generación Millennial, entre a las características mencionadas, porque son ellos quienes cobrarán protagonismo en los entornos donde se desarrollen y futuros líderes en sus familias, trabajos y sociedad en general.

1.2.2.2 Características

Chirinos (2009) detalla como característica importante su idealismo y sentido de búsqueda de la felicidad constante.

Para la presente investigación mencionaremos las características distintivas de los Millennials, las cuales se debe aclarar que están definidas por diversos autores, sin embargo, no todas las personas que pertenecen a esta generación cuentan con todas.

Se empleará una clasificación de acuerdo con la literatura de Burke y Ng (2006), así como la propuesta por Hauw y De Vos (2010) y Hatum (2011) para la cual se preparó la siguiente tabla:

Tabla 1: Características distintivas de los Millennials

Balance Vida -Trabajo	Búsqueda de rápido desarrollo profesional	Interés por trabajos desafiantes.	Factor Empleabilidad	Ambiente y cultura laboral	Aspectos tecnológicos
<p>Hauw y De Vos (2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Visión integrativa de vida y trabajo, para lograr un equilibrio entre los objetivos laborales planeados y sus metas personales. -Adecuada gestión del tiempo, otorgando flexibilidad en el manejo de sus tiempos. -Búsqueda de un trabajo que tenga sentido. 	<p>Burke y Ng (2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Expectativa de promociones y aumentos de sueldo a corto plazo. <p>Hauw y De Vos (2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> Empleando el menor esfuerzo posible, esperan ocupar posiciones de alta responsabilidad en la estructura empresarial. 	<p>Burke y Ng (2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Enfocados principalmente en la satisfacción personal que obtiene de un trabajo. -Interesados en aprender cosas nuevas y anteponerse a los desafíos. <p>Hauw y De Vos (2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Búsqueda de trabajos significativos. Anteponen el impacto positivo de su trabajo al salario. 	<p>Hauw y De Vos (2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Demuestran pro actividad para mantener un atractivo mercado laboral competitivo. -Enfocados en trabajos donde pueda aprender y desarrollar nuevas habilidades, capacidades y descubrimiento de sí mismos. -Interesados en siempre mantenerse empleables. 	<p>Hauw y De Vos (2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Su motivación se dirige hacia un entorno altamente cooperativo. -Contexto laboral: Diverso culturalmente, abierto y colaborativo. -Ambiente laboralmente divertido. -Esperan obtener inspiración de sus jefes. 	<p>Hatum (2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Viven, aprenden y trabajan conectados 100% a la red. -Desarrollan habilidades “Multitasking”. -Gran importancia a la opinión de sus compañeros. -Interés en generar redes de contactos y participación social.

Elaboración propia empleando fuente: Burke y Ng (2006), Hauw y De Vos (2010) y Hatum (2011).

También se considerarán las características propuestas por Ensink (2011) con respecto a los Millennials donde las divide en tres grandes grupos: personales, laborales y de relación o intereses.

Tabla 2: Características personales

Características personales de los Millennials
<ul style="list-style-type: none">- Grupo representativo se encuentra entre los 22 y 28 años de edad.- Hiperconectados- Rechazo a la autoridad, altamente emocionales.- Actitud desafiante y retadora.- Libertad en sus horarios.- Búsqueda de placer- Éxito es sinónimo de autorrealización.- Independencia e individualismo.- Postergación de conformar una familia por sí mismos.

Elaboración propia empleando fuente: Ensink (2011)

Tabla 3: Características laborales

Características laborales de los Millennials
<ul style="list-style-type: none">- Trabajar les permiten libertad profesional y gozar de esta produce placer.- Desvalor a la estabilidad laboral y cambio de lugar de trabajo frecuente.- No mantienen lazos de lealtad con las empresas donde laboran.- Valorar los proyectos profesionales, estableciendo plazos y acciones.- Creatividad y talento.- Encontrando pasión en lo que hacen desarrollan responsabilidad y compromiso.- Exigen mejor horario, recompensas y clima laboral.- Organizaciones con estructura horizontal.

Elaboración propia empleando fuente: Ensink (2011)

Tabla 4: Características relación o intereses

Relación o Intereses
<ul style="list-style-type: none">- Valoran la inmediatez.- Consumistas, emplean elementos descartables.- Virtualidad a través del uso de redes sociales.- Tecnología es fuente de comunicación y diversión.- Importancia en temas medioambientales, impacto social y destinos de viajes exóticos.

Elaboración propia empleando fuente: Ensink (2011)

1.2.2.3 Compromiso

Según el diccionario virtual de la Real Academia Española (2001) “El compromiso es una obligación contraída.” Podemos llamar obligación a una fuerte relación que tiene individuo frente a algo o alguien.

Ruiz de Alba (2013) señala que el “objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta. Sin que los objetos del compromiso sean excluyentes, pero lógicamente varían de acuerdo a la naturaleza del vínculo generado” (p.70)

Las personas generan relaciones constantemente con su entorno, sin embargo, la existencia de un compromiso va más allá de una relación natural, implica valores como responsabilidad o respeto con quién o a lo que se compromete.

Dentro de la connotación compromiso, definimos el compromiso organizacional de acuerdo a Arias (2001) quien cita a Steers (1997) como “La fuerza de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.” (p.6).

Por su parte, Soberanes y De la Fuente (2009) afirman que “El compromiso organizacional y la alineación del factor humano, definen las relaciones existentes entre los empleados y los directivos de la organización (...) toma una estructura orientada al cumplimiento de la misión y visión de la organización y sus beneficios.” (p. 123-124).

Se considera fundamental que cada persona, tenga conocimiento y entienda que su labor dentro de la organización se encuentra enmarcada en el logro de objetivos empresariales, esto impactará directamente en el compromiso que muestre al realizar su labor.

De lo contrario, “los empleados que no se comprometan con la organización traerán consigo la reducción de la eficacia de la organización” Soberanes y De la Fuente (2009). También señala que “Los empleados comprometidos y calificados no requieren de supervisión, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas; a nivel personal.” (p.124).

En relación a esto Bayona, Goñi y Madorrán (1999) indican que “El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización. Existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes.” (p.1).

Ambos autores resaltan la importancia del compromiso en relación colaborador – empresa, siendo este vínculo un factor fundamental para alcanzar la realización de ambas partes.

Pero el compromiso debe estar relacionado a todos los grupos de interés, Ruiz de Alba (2013) afirma lo siguiente:

“Las empresas valoran y persiguen elevar el nivel de compromiso de sus stakeholders. Sin el compromiso de los empleados es difícil llevar a la empresa a cumplir con su estrategia, sin el compromiso de sus accionistas tampoco y qué decir del compromiso de los proveedores que aseguran el suministro con la calidad requerida. Si hablamos del compromiso de los clientes hacia la empresa, también vemos la importancia que tiene. Sin el compromiso de los inversores es complicado que los proyectos empresariales sean sostenibles.” (p.70).

La empresa tiene una responsabilidad más allá de lo económico y administrativo con sus grupos de interés, es la de mantenerlos comprometidos a la misma, con su propósito y con la visión de futuro. Este compromiso asegura la continuidad y fortalecimiento de la relación de manera política y de interés conjunto.

De acuerdo Soberanes y De la Fuente (2009) existen tres componentes del compromiso, estos son:

- Identificación, los colaboradores cuentan con una aceptación hacia las metas, creencias, propósitos, ideas y objetivos de la empresa.

- Membresía (o comunidad), es cuando el colaborador manifiesta el querer permanecer como integrante generándose en la persona un sentir de pertenencia con la organización.
- Lealtad, donde se expresa señales de cumplimiento o compromiso y respeto hacia la organización donde trabajan, así manifiestan actitudes orientadas a defenderla.

Estos componentes enlazan la parte emocional o afectiva de los colaboradores y su relación en el valor económico que poseen, estos factores influyen en su decisión de quedarse o irse de la empresa.

Si los líderes de equipos y las personas que toman decisiones en las empresas logran entender los tipos de compromiso que existen en los colaboradores, relacionando por ejemplo a sus motivaciones, deseos, definición de éxito, etc. Con los de la empresa, tendrían la capacidad de motivarlos a ir hacia los mismos fomentando el compromiso y esto, a su vez, impactaría positivamente en los resultados de la empresa. Ruiz de Alba (2013).

Asimismo, el autor Ruiz de Alba (2013) afirma que “En la medida en que se potencia el interés por las personas, aumenta su nivel de compromiso. Por tanto, la sensibilidad que tengan los directivos hacia las necesidades de los colaboradores (...) a nivel personal y profesional, puede ser percibida positivamente por los colaboradores facilitando libremente que decidan elevar su nivel de compromiso.” (p.80).

De acuerdo a lo expuesto, esa libertad se verá reflejada en acciones relacionadas a su desempeño laboral, así como su participación activa dentro del equipo de trabajo al que pertenecen.

Por otro lado, Bayona, Goñi y Madorrán (1999) afirma que “cuando se logra que los colaboradores estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, entonces mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, favoreciendo el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, creando equipos de trabajo cohesionados, que definitivamente conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos.” (p. 3 -4).

El trabajo en equipo es otro de los factores a favor del compromiso, ya que como mencionan los autores, posibilita la integración entre colaboradores.

1.2.2.4 Actitud

Estudios sobre la actitud la definen desde distintas miradas académicas, uno de ellos plantea una definición que integra diversos conceptos de actitud a lo largo de los años. Ortego, López y Álvarez (2011) la definen como “una predisposición aprendida a valorar, o comportarse de una manera favorable o desfavorable hacia una persona, objeto o situación.” (p.3).

Concepto similar es el encontrado en el diario Gestión (2018) el cual menciona que “la actitud hace referencia al comportamiento que mantiene una persona al realizar una actividad. La actitud es lo que la define de acuerdo a su personalidad o la capacidad con la que cuenta para resolver

problemas, sus reacciones y como se predispone para enfrentar las adversidades en su entorno laboral.”

Para Melo y Castanheira (2010) “La actitud se encuentra en función de las consecuencias personales, es decir, el costo beneficio y el valor afectivo que se le dé a esas consecuencias.” (p. 659).

Se puede señalar que la actitud es un reflejo del propio individuo al decidir qué posición tomar frente a una situación, la cual se convierte en una acción que deviene de ideas, pensamientos y creencias preconcebidas.

Por su parte Aigner (2008) destaca algunas ideas resaltantes sobre la actitud, menciona que “Las creencias son la base de las actitudes, ellas, a su vez, pueden hacer referencia a objetos y situaciones, asimismo son predisposiciones a actuar a partir de la experiencia y necesitan de estímulos socio – culturales. Los valores, orientadores del comportamiento y definidos como fuerza motivacional, constituyen el núcleo de las actitudes entendidas como predisposiciones.” (p.3).

Según Melo y Castanheira (2010) “La actitud viene determinada por cada una de las creencias que la persona tiene hacia el objeto (sea cosa, persona o institución) y la evaluación positiva/negativa realizada hacia cada una de las creencias. Esta evaluación es el componente afectivo de la actitud, determinado la motivación y la fuerza de la intención de conducta.” (p. 659).

Entonces al mencionar creencias, Aigner (2008) las define como “la acción de creer en un objeto o situación que se entiende como cierta o que para la persona representa algo digno de ser creída. Las creencias tienen 3 componentes diferentes: un componente cognitivo o de conocimiento, uno

afectivo de simpatía o antipatía y que relaciona a que la creencia activa afectos y un componente de acción o comportamiento que predispone al individuo a una respuesta determinada”. (p. 4).

Podríamos decir que si el individuo es consciente de la actitud que tenga frente a algo o hacia alguien es producto de sus creencias, estas pueden ser alterables de acuerdo a sus intereses y al entendimiento que su actitud puede ser clave para el logro de los mismos.

Las actitudes difieren de los hechos, son únicamente indicadores de una conducta y estas pueden irse modificando en relación al pensamiento de los individuos. Así lo menciona Aigner (2008).

Por ello las actitudes se relacionan a la opinión o valor que se le da a determinada persona, situación, organización, etc. La cual lleva al individuo a una acción producto de su decisión, que esta puede ser favorable o desfavorable para el logro de sus objetivos.

Entre las principales características Aigner (2008) las divide en:

- Dirección e intensidad, siendo la primera de estas definida como positiva o negativa; favorable o desfavorable.
- Y la segunda, la intensidad graduada como alta o baja.

Aigner (2008) señala como características generales que “la actitud cubre aspectos conscientes y reprimidos, estas pueden ser específicas o generales y señalan aceptación o rechazo. Asimismo, realiza una diferenciación entre actitudes y valores, señalando como diferencias principales que el valor es una creencia individual, sin embargo, la actitud

está centrada en un objeto o situación concreta. La actitud carece de carácter normativo, mientras los valores cuentan.” (p.6).

Algunas características de la actitud se encuentran relacionadas al comportamiento del individuo, donde las experiencias influyen en la actitud y tienen un impacto en el comportamiento. Así lo menciona Ortego, López y Álvarez (2011), también hacen referencia a la intensidad de las actitudes como variable y esta a su vez está relacionada por tres componentes; el primero es su importancia, que a su vez se subdivide en tres factores, el interés propio, la identificación social y la conexión en actitudes y valores. El segundo es su conocimiento, es decir, en qué medida conoce sobre la persona, objeto o situación a la que manifiesta una actitud. Finalmente, la accesibilidad, que es la facilidad en la que una actitud se hace presente en la mente del individuo, muy relacionada a la intensidad de la misma.

Es importante realizar las diferenciaciones ya que la actitud pertenece al ser desde su interior y es expuesta en situaciones, manifestando así su personalidad. Por ello, puede ser calificada y graduada.

Las actitudes están conformadas por tres componentes diferentes, así lo expone Aigner (2008) quién presenta el Modelo de Actitudes de Tres Componentes:

- Afectivo, relacionado a los sentimientos de gusto o disgusto.
- Cognoscitivo, el cual incluye opiniones e ideas sobre el objeto.
- Conductual, manifestada por las acciones.

De esta manera el autor señala que las actitudes representan las emociones respecto al objeto de actitud (evaluación positiva o negativa) sobre un objeto.

Por su parte Ortego, López y Álvarez (2011) exponen sobre la medición de las actitudes que “Son una variable latente, se infiere por la conducta o de las declaraciones verbales de las personas. Ello se considera como una dificultad para ser medida, así como el hecho de que si una persona sabe que está siendo medida, es posible que altere sus comportamientos y respuestas para que dicha medición resulte socialmente favorable. Si la persona sabe que sus actitudes están siendo medidas entonces se utiliza la denominación directa e indirecta cuando sucede lo contrario.” (p.5).

De acuerdo al tipo de investigación, la muestra podría conocer si es medida y observada, pero es necesario tomar en cuenta como el conocimiento de la misma podría variar los resultados.

Frente a esto los autores Ortego, López y Álvarez (2011) señalan que sobre las técnicas donde las personas no saben que su actitud está siendo evaluada, es decir, las indirectas se dividen en dos tipos: técnicas en las que las personas no saben que están siendo observadas y técnicas en las que son conscientes de que están siendo observadas pero sin tener conocimiento que su actitud está siendo evaluada.

Una de las escalas más utilizadas para medir actitudes es la escala propuesta por Likert, Ortego, López y Álvarez (2011) mencionan que es una de las más fiables y globales para realizar mediciones adecuadas. “Para confeccionar una escala tipo Likert se selecciona un conjunto de enunciados

relacionados con la actitud que pretendemos medir, estos ítems no se someten a una evaluación de jueces expertos (...) sino que se ponen a prueba en parte del colectivo que se pretende estudiar.” (p.6).

Con esta escala se pueden medir las reacciones de las personas entrevistadas, ellos deberán graduar la actitud de un concepto presentado. Sirve como una gran fuente cuantitativa para un posterior análisis de las actitudes que presenta o dice presentar el individuo.

1.2.2.5 Motivación

Robbins y Judge (2013) Sostienen la teoría de jerarquía de las necesidades como una de las primeras teorías en temas referentes a motivación. Originada en la estructura triangular planteada por Maslow (1943), donde se establece la jerarquía del ser humano en cinco necesidades básicas, en este respectivo orden desde la base a la punta, donde en la parte inicial se encuentran las necesidades básicas y a medida de lograr satisfacerlas se irá “escalando” y pasando de nivel, encontrando así nuevas motivaciones. Estas necesidades son:

- Necesidades Fisiológicas: Alimento, sueño, sexo, abrigo, refugio, sed, entre otras.
- Necesidades de Seguridad: Física, psíquica y económica.
- Necesidades Sociales: Relacionadas al afecto, tanto en el acto de recibirlo como de darlo, afiliación, sentido de pertenencia y la amistad.

- Necesidades de Estima: Autoconfianza y autovaloración, respeto a uno mismo y el logro.
- Necesidades de Autorrealización: Crecimiento, desarrollo personal y cumplimiento de metas y sueños.

Asimismo, Méndez (2014) señala que la Teoría de la Satisfacción de Necesidades de McClelland logra expresar tres necesidades fundamentales del ser humano:

- Necesidad de realización o logro: La cual está relacionada al impulso por sobresalir, cumplir un conjunto de estándares que permitirán lograr el concepto social de éxito.
- Necesidad de poder: Manifestado en actividades que signifiquen el ejercicio de dominio y control, es decir influir y lograr un cambio en el comportamiento de los demás empleando únicamente ese medio.
- Necesidad de afiliación: Deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas, lazos fuertes y cercanos. Logrando crear, mantener y restaurar relaciones afectivas con las personas.

La motivación también se encuentra relacionada a impulsos, como lo señalan Ferreiro y Alcázar (2003), los cuales son útiles para lograr cumplir necesidades y sentirse satisfecho al respecto. Guardando relación con las personas y también depende de la situación en la que se desenvuelvan.

Autores como De Seta (2010), definen la existencia de un tipo de motivación, la Motivación Intrínseca, la cual tiene relación con el disfrute de

actividades, cuando la actividad por sí misma se considera como la recompensa, desde un punto anímico.

En un ambiente laboral, se recomienda que todos los colaboradores cuenten con una motivación intrínseca ya que esta, al provenir desde el interior de la persona será un movilizador hacia el logro de sus objetivos personales y laborales.

Se propone también otro tipo de motivación, la Motivación Extrínseca según Flores y García (2011), proponen al incremento salarial como ejemplo de este tipo de motivación ya que es un factor externo.

Si bien la motivación extrínseca llevada a un ambiente laboral se puede reflejar en beneficios económicos, bonos, incrementos salariales por cumplimiento de objetivos y otras propuestas materiales; dicha motivación es efímera y fácilmente reemplazable por el deseo de que sea superada en valor. Es por esto que se recomienda a las organizaciones, por ejemplo, no enfocar todos sus planes de reconocimiento dirigido a sus colaboradores en este tipo de motivación, ya que con el tiempo podría convertirse en algo desfavorable. Por ello, deben ir de la mano la motivación intrínseca con la extrínseca.

Alcázar y Ferreiro (2001), exponen un tercer tipo de motivación, la Motivación Transcendente, la cual es el efecto reflejado en la persona que realiza la actividad. Este se considera el impacto positivo en las personas externas como resultado de realizar la acción.

Con la realización de esto se busca la mejora para el otro más que para uno mismo, reflejando una actitud servicial, desinteresada y capaz de generar un beneficio por sobre quien se actúa.

De acuerdo a Llano (2007) señala que esta emoción es la más fuerte dado el origen de la misma, aquí cobra protagonismo la misión de la organización, ya que es a través de esta motivación como se logra afianzar y enlazar a los colaboradores a su cumplimiento, ya que el colaborador une sus objetivos personales con los de la organización, consiguiendo alcanzar ambos en armonía.

El concepto de trascender está enfocado al impacto de nuestra actividad de manera positiva frente a los demás y está sobre la misma persona.

1.2.2.6 Millennials peruanos

El estudio más reciente realizado sobre los millennials peruanos fue el realizado por Ipsos (2016) “De los más de 31 millones de peruanos que existen actualmente (...) el 25% pertenece a la generación Y o Millennials”.

(p.1). De ellos se obtienen los siguientes datos:

Tabla 5: Generación Y en el Perú

Características	%
Son solteros	47%
Son bancarizados	39%
Son digitales	82%
Se conectan a internet de manera masiva	48%
Usa un smartphone	64%
Cuenta con redes sociales	93%

Elaboración propia, Fuente: Ipsos (2016)

Según estos resultados y lo anteriormente presentado como rasgos generares de los Millennials, los pertenecientes a esta generación en nuestro país poseen las mismas características.

Marchand (2014) menciona en su artículo los resultados obtenidos por la consultora de Recursos Humanos, ER Ronald, quien realizó una investigación con una muestra de 500 universitarios limeños de noveno y décimo ciclo de las más importantes universidades. En donde se obtuvo los siguientes resultados:

En cuanto a su experiencia realizando prácticas, se obtuvo la siguiente información:

- El 70% ha tenido un año o menos de prácticas pre profesional o profesionales.
- El 6% tres años de prácticas pre profesionales o profesionales.
- El 24% dos años de prácticas pre profesionales o profesionales.
- El 78% tiene como meta para el año terminar su carrera universitaria.

Con respecto a las metas trazadas para los próximos 2 años:

- 56% tiene entre sus planes viajar al extranjero en los próximos 2 años.
- 51% espera conseguir estabilidad laboral.
- 48% Haber ahorrado regular dinero.
- 28% haber probado en varias empresas experiencias en mi interés.
- 50% se interesaría en los próximos 3 años en independizarse de su familia actual.

Sectores de preferencia para trabajar y aspiraciones laborales:

- Sólo el 11% aspira en convertirse en gerente general.
- 82% aspira quedarse en una empresa entre 2 a 3 años.
- 49% considera que el tiempo óptimo para permanecer en una empresa es de 2 años.
- 27% preferiría trabajar en consultoría.
- 26% preferiría trabajar en banca.
- 21% preferiría trabajar en Consumo Masivo.
- 19% preferiría trabajar Retail.
- 74% aspira ganar entre S/.2500 y S/.4500 después de sus prácticas profesionales.

Con relación a los padres de los Millennials:

- 59% Quiere una empresa para su hijo que le ofrezca estabilidad laboral y línea de carrera.

Esta información refleja las aspiraciones y realidad que tiene los Millennials en el Perú. Para nuestro país, los pertenecientes a la generación Y tiene un perfil narcisista y emprendedor, como rasgo principal, según Cafferata (2013), el primero lo sustenta por la cantidad de “Likes”, “Twitts”, “Selfies”, etc. que se encuentra diariamente en redes sociales y en segundo lugar porque se va formando un emporio juvenil mucho más fuerte con la aparición de mini empresas o iniciativas empresariales orientadas a los jóvenes.

De acuerdo a la encuesta realizada por Man Power Group (2016) sobre la escasez de talento humano, se obtuvo como resultados 2016/2017, que en el Perú un 46% de empleadores tiene dificultades para cubrir sus vacantes laborales.

Los empleadores también indicaron las razones que dificultan cubrir posiciones en el Perú, como razones principales se obtuvieron las siguientes:

- 35% indica es por la poca experiencia.
- 20% falta de habilidades duras, es decir, competencias técnicas.
- 17% falta de candidatos disponibles o sin candidatos.
- 12% búsqueda de compensación más alta de la ofrecida.
- 8% falta de habilidades blandas (competencias para el trabajo)

De acuerdo a esto se observa que existen brechas también por parte de las organizaciones para lograr cubrir sus vacantes, en esta realidad es donde las personas pertenecientes a la Generación Millennial se desenvuelven y consiguen afinar sus características laborales para responder ante esta escasez.

Se logró obtener información sobre cómo el 56% los empleadores consideran importante realizar entrenamiento desarrollando el talento interno en sus organizaciones para cubrir sus vacantes, Man Power Group (2016):

- 36% ofrece ventajas y beneficios adicionales.
- 30% Explora estrategias alternativas de abastecimiento de talento.

- 21% Cambia su modelo actual de trabajo.
- 20% Ofrece salarios mayores al mercado.
- 19% Recluta fuera de fuentes de talento convencionales.
- 7% Terceriza la fuerza laboral.

Estas medidas de entrenamiento y desarrollo del talento interno, resultan atractivas para la generación Y, quienes ocupan puestos laborales. Sin embargo, se debe considerar el tiempo en los cuales ellos podrán alcanzar el desarrollo profesional que la organización propone.

Un aspecto diferenciador del perfil del Millennial peruano respecto al perfil del Millennial general, es su interés en el dinero y la estabilidad laboral; estas características (pertenecientes a la generación X) se mantienen, ya que la informalidad y la lenta penetración de la tecnología influyen en los cambios de dichas características, según expone Begazo y Fernández (2016). Asimismo, mencionan que dicha importancia al salario es un factor importante al momento de buscar empleo o de migrar de trabajo. Otro dato es la experticia que puede lograr en su profesión, consiguiendo un desarrollo profesional pleno al realizar lo que más le apasiona.

De acuerdo a los autores, una diferencia en cuanto al perfil del Millennial peruano frente al general, es que ellos están dispuestos a realizar horas extras con tal de tener un crecimiento mucho más rápido en la empresa donde trabajan.

Frente a sus hábitos de consumo, ellos prefieren mantenerse asesorados por recomendaciones a las que pueden acceder fácilmente por la

interconectividad con la que cuentan, siendo los principales focos de atención la tecnología y los productos de cuidado personal.

Debido al acelerado crecimiento de las empresas, las jefaturas de las mismas las ocuparon jóvenes, se podría pensar que ellos se encuentran en desventaja por su edad, sin embargo, gracias al manejo de tecnología y autoaprendizaje basado en herramientas tecnológicas esto se convertía en una ventaja.

Begazo y Fernández (2016) citan a Rolando Arellano doctrinario en Marketing en América Latina, en lo siguiente: “Si una empresa no le da a sus empleados jóvenes la oportunidad de crecer, aprender y desarrollarse rápido en la organización, simplemente se van a otra organización”. (p.14). Esto resulta perjudicial para las empresas por los recursos invertidos en un nuevo personal. La lealtad hacia las organizaciones se logra encontrando que es lo que puedo ofrecer a los colaboradores para que estos puedan ver su crecimiento profesional y produzcan más.

Según la información expuesta en el diario Gestión (2015) El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN Perú proyectó que en los próximos 10 o 15 años la Población Económicamente Activa – PEA del Perú, la ocuparán en su mayoría los Millennials, aproximadamente de 7 millones de personas. Sobre la Generación Z o Centennials, se pronostica que para el 2025 al 2030, más del 60% de la fuerza laboral será conformada por esta generación de nativos digitales.

1.2.3 Gestión del Talento Humano

Dada las transformaciones en el área de Recursos Humanos, este cobra un rol mucho más humanizado y enfocado a los colaboradores como los principales protagonistas para el crecimiento de una organización.

Frente a esto Cuevas (2011) señala cuatro objetivos fundamentales con respecto al área de Recursos Humanos en verlas como talento en donde la adecuada gestión del mismo llevará a la optimización de dicho talento en beneficio del colaborador y, a su vez, de la empresa.

Chiavenato (2009) señala que el socio más cercano e importante dentro de cada organización es el empleado, ya que le otorga a la organización vida y dinamismo.

Continuando con lo propuesto por el autor, a continuación, se presenta la evolución de la gestión del talento humano:



Figura 1: Evolución de la Gestión del Talento Humano

Elaboración propia, Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill.

Esta evolución significa para las organizaciones un cambio en su gestión y adaptabilidad a los nuevos esquemas de gestión humana. En la era de información, donde encontramos actualmente, Chiavenato (2009) indica que la cultura de cada sistema organizacional, así como la estructura organizacional que se maneje, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología empleada, gestión de procesos internos y muchas otras variables fundamentales, forman parte de esta nueva era, variables que se deben identificar en cada organización y analizarlas.

El autor señala que la gestión del talento está basada en tres grandes rasgos:

- Seres Humanos: cuentan con una personalidad única y diferenciadora, con competencias, es decir conjunto de rasgos de personalidad, habilidades, conocimientos y aptitudes propias.
- Activadores inteligente de los recursos organizacionales: al ser seres humanos, cuentan con motivaciones personales, emociones y estados de ánimo que hacen a la organización viva, cambiante y dinámica.
- Socios de la organización: ya que invierten esfuerzo, dedicación, compromiso, entre otras. A la espera posible de recibir una recompensa reflejada en un incremento económico, desarrollo profesional, beneficios, etc.

En suma esta gestión permite que se desarrollen adecuadamente las principales funciones de la gestión del talento humano enfocado en las

personas; las cuales de acuerdo a lo presentado por Chiavenato (2009) se dividen en: la función de incorporación, colocación, recompensa, el desarrollo, retención y supervisión.

Estas, a su vez, cuentan con subdivisiones, a continuación un esquema para su entendimiento.



Figura 2: Funciones de la Gestión del Talento Humano

Elaboración propia, Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill.

En cuanto al proceso de incorporación de personas, Corrales (2008) señala que el proceso que realiza la organización hasta que una persona logre adquirir todo el conocimiento propio de la organización y de su puesto en la misma, implica el uso de recursos importantes para la empresa, costos en la selección, inducción y capacitación. Por el lado de la persona, se toma en cuenta las diferencias que estas puedan tener en la rapidez de aprendizaje sobre el puesto y la organización. Si estos procesos se plantean

de manera incorrecta, la empresa se verá afectada económicamente, ya que lo invertido no se ve reflejado en la productividad de las personas.

1.2.3.1 Objetivos del área de Gestión del Talento Humano.

Dada las transformaciones en el área de Recursos Humanos, este cobra un rol mucho más humanizado y enfocado a los colaboradores como los principales protagonistas para el crecimiento de una organización.

Frente a esto Cuevas (2011) señala cuatro objetivos fundamentales con respecto al área de Recursos Humanos, llamada por la empresa donde se realiza la investigación; Gestión Humana, así tenemos:

- **Objetivos Sociales:** significa la promoción de políticas reflejadas en conductas inclusivas, sin discriminación alguna hacia los colaboradores. Mantener ética y responsabilidad social.
- **Objetivos corporativos:** establecen que para el logro de objetivos y metas, estos objetivos son una herramienta facilitadora que alinea a toda la organización hacia el mismo eje.
- **Objetivos funcionales:** como área de servicio interno, esta tiene conocimiento de las necesidades de la organización, necesidades de personal, promoción del desarrollo, entre otras.
- **Objetivos personales:** Esta área representa un vínculo para enlazar las metas, deseos y sueños de los colaboradores, con los propuestos por la organización. Al conseguir esto, su logro es más efectivo y perdura.

Por su parte, Chiavenato (2002), expone “como objetivo central de la gestión del talento humano a la adecuada integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas” (pg. 21)

Esto con la finalidad de que todos los colaboradores logren explotar todas sus competencias comprendidas en capacidades y habilidades alcanzando la eficiencia y competitividad en la empresa donde laboran. De aquí se destacan siete objetivos específicos:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
1	Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2	Proporcionar competitividad en la organización.
3	Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4	Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5	Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6	Administrar el cambio.
7	Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Figura 3: Objetivos específicos del área Gestión del Talento Humano

Elaboración propia, Fuente: Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill.

1.2.3.2 Retención del Talento Humano

Guthride, M., Komm, A y Lawson, E. (2008), señalan de acuerdo a estudios, que en la siguiente década la competencia entre organizaciones estará en torno a quien posea el mejor talento humano, el cual se hallará dentro de una oferta en un mercado muy competitivo para todos. Por ello, la mejor

estrategia es emplear un adecuado, eficiente y proactivo manejo de información sobre el talento humano. Algunas empresas ya emplean mecanismos adecuados para optimizar al talento humano que labora en la organización.

Las organizaciones en la actualidad responden ante las debilidades que poseen para trabajar en ellas hasta superarlas, una de ellas común a muchas organizaciones, sobretodo en entornos tan cambiantes como los actuales es la alta tasa de rotación a la que se enfrentan. Pietro (2013) expone que “la retención del talento surge de las empresas, de mantener sus activos más valiosos, pero no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención surge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos” (pg. 31)

Con esto nos muestra que la rotación del talento humano impacta en la organización, no solo en costos, sino en sus colaboradores y este impacto es negativo.

1.2.3.3 Factores que generan la Retención del Talento Humano.

La retención del talento va más allá de designar un área para encargarse del personal, es gestionar, planificar y ejecutar estrategias que permiten analizar las expectativas de los colaboradores, lo ofrecido en la actualidad

por las organizaciones y acorde con eso fomentar la productividad en los mismos.

Dávila, C y Mitta, D. (2015) indican que “la importancia de la retención del personal se basa entonces en los talentos claves, en aquellas personas que generan una mayor rentabilidad, ingresos y son más eficientes para la organización puesto que la ausencia de este tipo de profesionales generan un impacto negativo” (pg. 37)

Para ello las empresas deben enfocarse en encontrar y potenciar dichos talentos que a futuro se convertirán en los pilares para el desarrollo, innovación y permanencia de la empresa en el mercado.

A continuación, algunos factores que se consideran influyentes para emplear una adecuada retención del talento humano según DeCenzo & Robbins (2001);

- Percepción organizacional
- Recopilación de información
- Fomentar la autonomía
- Beneficios sociales y el medio laboral
- Identificar las necesidades y las fortalezas de los colaboradores
- Incentivos económicos
- Desarrollo personal y profesional
- Flexibilidad según la naturaleza del trabajo
- Relación fluida de confianza con los supervisores
- Capacitaciones para los colaboradores

- El reconocimiento del desempeño de los colaboradores
- Promoción interna

Es en base a estos factores que el talento continuará en la organización, de ahí, su importancia en la actualidad, ya que en escasez de talento humano, encontrarlo y retenerlo significará superar un gran reto organizacional.

1.2.3.4 Retención de los Millennials

Esta generación de acuerdo a las características mencionadas anteriormente cuenta con expectativas laborales y espera que las organizaciones tengan como parte de sus políticas y procesos. La concepción del trabajo para ellos se modifica: buscan el placer y la diversión en la oficina. (Molinari, 2013). Lograr esto será el resultado de generar ciertos cambios a nivel de empresa.

Ante esto Navassi (2013), quien cita a Dytchwald por su libro Retención del talento, propone de acuerdo a su literatura ciertas formas de cómo se podrá retener a la generación Millennial, basada en sus expectativas, características y en el entorno, para la cual para la presente investigación se decidió subdividirla en dos grupos:

- Acciones enfocadas a los líderes de los Millennials en la organización

De la siguiente clasificación se expone lo siguiente:

- Otorgar espacios de empoderamiento para los jóvenes, logrando que se desenvuelvan con responsabilidad individual y libertad para la toma de decisiones.

- Valorar los resultados que obtienen de acuerdo a los logros que van alcanzando, concediéndoles una retribución por conseguir los objetivos, los cuales deben ser convenientemente a corto plazo y los que se establecieron a mediano o largo plazo deben guardar relación con las metas planteadas dentro de la organización y sobre todo a los que ellos deseen alcanzar a nivel personal.
- Fomentar la retroalimentación constante, en una cultura de administración por objetivos, mediante la cual se reúnan en fechas establecidas para asesorar el rendimiento, en un espacio de críticas constructivas proporcionando herramientas y confianza para que se logre agregar valor.
- Acciones enfocadas a los Millennials colaboradores en la organización
 - Conseguir la interacción de las personas en el ambiente laboral es muy importante de manera interna y externa en una organización se da no sólo por redes sociales, sino este se propicia desde el entorno agradable en la organización.
 - Desarrollando un adecuado Plan de Carrera y Capacitación, enfocado en sus intereses, donde desarrollen nuevos conocimientos con oportunidades de aprendizaje y de crecimiento.
 - Trabajar en equipo es una de las fortalezas más grandes de los millennials, por tal motivo se deben generar espacios de colaboración, donde las ideas compartidas fomenten la especialización en temas de interés, favoreciendo la toma de decisiones en conjunto.

- En orden con el logro de objetivos, estos se premian o se valoran otorgando más espacios donde exista la flexibilidad tanto temporal como espacial, brindando la opción de trabajo en casa o en otros espacios físicos.

De acuerdo al diario Gestión (2017) para retener a los millennials las empresas deben de asegurar que se generen experiencias de impacto, mediante las cuales ellos consideren que otorgan valor a ellos mismos y generen un impacto positivo en la sociedad.

1.3 Definición de términos básicos

- Millennials : Chirinos (2009), indica que nacieron entre los años 1981 y 2000, muestran superioridad frente a las dos generaciones antecesoras en cuanto se refiere a lo tecnológico, tienen mayor acceso a la información por sus habilidades para navegar por internet, son más abiertos para aceptar a otras culturas, son más tolerantes y trabajan en base a objetivos.
- Su apreciación sobre las otras generaciones es que son superiores en cuanto a toma de decisiones, emplean la tecnología para búsqueda de información. Ellos valoran a otras culturas, experiencias y ambientes, con un conocimiento más profundo del mundo.
- Retención del talento: Pietro (2013) expone que “la retención del talento surge de las empresas, de mantener sus activos más valiosos, pero no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por

tanto, la aplicación de medidas de retención surge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos” (p.31).

A continuación, algunos términos empleados en la presente investigación, según la Real Academia de la Lengua Española (2001);

- Actitudes: Disposición de ánimo manifestada de algún modo.
- Compromiso: Capacidad de una persona para tomar consciencia de la importancia que existe en cumplir algo acordado anteriormente.
- Valores: Principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.
- Lealtad: Sentimiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos o hacia alguien.
- Pertenencia: Vinculación o dependencia que experimenta un miembro de una sociedad. Manifestada en una simpatía o inclinación recíproca entre los individuos que integran una comunidad, basada en una necesidad social.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de hipótesis principal y derivada

Hipótesis principal:

Las características de los Millennials, influyen significativamente en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.

Hipótesis derivadas:

Hipótesis 1

Las características de compromiso de los Millennials influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.

Hipótesis 2

Las características de actitud de los Millennials influyen la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.

Hipótesis 3

Las características de motivación de los Millennials influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.

2.2 Variables y definición operacional

- Variable Independiente: Características de los Millennials

Chirinos (2009) detalla como característica importante su idealismo y sentido de búsqueda de la felicidad constante.

Hauw y De Vos (2010):

- Visión integrativa de vida y trabajo, para lograr un equilibrio entre los objetivos laborales planeados y sus metas personales.
- Adecuada gestión del tiempo, otorgando flexibilidad en el manejo de sus tiempos.

- Compromiso

Báez, Esquivel, Núñez, Rojas y Zavaleta (2017) quienes tomando la investigación realizada por Farrell y Rubuslt (1981) explicaron que el compromiso en el campo organizacional, guarda relación con la probabilidad que un trabajador deje su trabajo o impacte en él cuando siente unión y afecto hacia la organización. En donde, el grado de compromiso podrá reflejar las intenciones que ellos tengan acerca de permanecer o irse de la organización donde trabajen.

- Actitud

Amorós (2007) define a las actitudes como las emociones, creencias y comportamientos de las personas que tienen tendencias relativamente durables las cuales están orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. Las personas importantes en la vida de un individuo, así como los factores genéticos con los que cuenta, tienen un alto grado de influencia en las diversas actitudes del individuo.

- Motivación

Ferreiro y Alcázar (2003) señalan que la motivación se encuentra relacionada a impulsos la cual es útil para lograr cumplir una necesidad y sentirse satisfecho al respecto. Guardando relación con las personas y también depende de la situación en la que se desenvuelvan.

- Variable dependiente: Retención del Talento Humano.

Pietro (2013) expone que “la retención del talento surge de las empresas, de mantener sus activos más valiosos, pero no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención surge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos” (p. 31).

- Rotación del personal

Báez, Esquivel, Núñez, Rojas y Zavaleta (2017) definen a la rotación del personal con el ajuste persona-trabajo, referido a la adecuación de las cualidades de la persona con las características del trabajo, complementado con la percepción individual del trabajador sobre el trabajo como un medio idóneo para lograr sus objetivos.

- Políticas de retención del talento

Desseler y Varela (2004) hacen mención sobre la administración de recursos humanos, ellos señalan que se refiere a las políticas y prácticas necesarias para la adecuada gestión de los diferentes asuntos involucrados con las relaciones personales de la función gerencial.

Por su parte, Pietro (2013) señala que las estrategias y herramientas de retención deberían cubrir las principales causas que generarían el abandono del talento frente a la organización, mapeando claramente estos motivos se logrará un adecuado diseño de estas estrategias.

- Gestión del personal millennial

De acuerdo a lo señalado por Dávila, C y Mitta, D. (2015) los millennials tienen una visión del trabajo como necesidad más que algo esencial.

Por su parte Chiavenato (2009) señala que la gestión del talento depende de la cultura, la estructura, características del contexto ambiental, negocio, tecnología y procesos internos de cada organización de manera particular.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño metodológico

Como indican Hernández, Fernández y Baptista (2010) es necesario que cada investigación cuente con una metodología y/o un diseño. El diseño de la investigación es “la estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere para la investigación”. (p.120)

Con esto los autores proponen que el diseño elegido sea el adecuado para lograr el objetivo final de la investigación a realizar.

La presente investigación utiliza un enfoque no experimental, por la profundidad del estudio, ya que no habrá una manipulación de las variables: Características de los Millennials ni de la variable Retención del talento humano a la cual se ven impactadas las empresas.

El tipo o nivel de investigación es cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño descriptivo simple porque explica a lo largo de su desarrollo eventos que ocurren en la realidad de la organización a investigar. Esta investigación proporcionará información relevante para las empresas que se encuentren interesadas en el conocimiento de esta generación, la cual servirá como herramienta importante de diferenciación, competitividad y entendimiento, basadas en las características que cuentan los Millennials y la realidad en la que se ve inmersas las empresas en la actualidad.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que “el alcance de la investigación es el resultado de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio; este depende de los objetivos que se plantee el investigador para combinar los elementos en el estudio.” (p.75)

Es decir, cada investigador establece el alcance que espera obtener en su investigación.

Esta investigación tiene un alcance Descriptivo, porque se puede evaluar la relación entre las variables de acuerdo a los datos obtenidos a través de encuestas, es decir, describe ambas variables; es decir Características de los Millennials y Retención del talento humano en una empresa de Servicios de Recursos Humanos de Lima metropolitana.

Se usó el diseño cuantitativo porque el fin principal de una investigación fue lograr describir cuáles son las características de una población determinada, en este caso los Millennials y cómo las empresas afrontan los cambios generados en su inserción al mercado laboral. Además, para alcanzar este objetivo se debe sustentar en información cuantitativa. Este diseño se caracteriza por realizarse a poblaciones numerosas y presentan más de una variable.

En esta investigación se aplicará este diseño porque se utilizará la recolección y análisis de datos, instrumentos de medición numérica y uso de estadística cuya finalidad será probar las hipótesis anteriormente establecidas. En el estudio se midieron las variables: características de los Millennials y la retención del talento en una empresa de Servicios de Recursos Humanos de Lima metropolitana, a través de los instrumentos; se analizaron las mediciones obtenidas por medio de métodos

estadísticos y en base a estos se generaron conclusiones sobre la prueba de las hipótesis.

La unidad de investigación pertenece a sostenibilidad y guarda relación con la misma ya que esta investigación representa técnicas de retención de talento, ligadas a la sostenibilidad de las empresas para el logro de sus objetivos a través de emplear adecuadas políticas de Retención del Talento Humano enfocado en la generación Millennial, el cual pronto ocupará los puestos clave en dichas organizaciones.

3.2 Diseño muestral

a) Población

En la presente investigación basada en lo planteado por Chourio (2002), de acuerdo a la necesidad de recaudar dato e información mediante la cual se sostenga los objetivos planteados para el estudio, se empleará una población de acuerdo a la delimitación del tema, se enfoca en los colaboradores Millennial de una empresa de Servicios de Recursos Humanos de Lima metropolitana en el año 2018 y las personas responsables de tomar decisiones del área de Gestión Humana.

Hurtado (2000) señala que la población es aquella unidad de análisis a todas aquellas personas que guardan relación con el problema que se investiga y a sus objetivos, de acuerdo a esto continuaría la delimitación de la población empleando una muestra.

Dicha población se encontrará conformada por los colaboradores Millennials de una empresa de Servicios de Recursos Humanos de Lima metropolitana los cuales equivalen a 113, según el último reporte emitido en agosto del año 2018.

Para ello se cuenta con la colaboración del área de Gestión Humana de la empresa, quien proporcionará información sobre el número de colaboradores que cumplan con dichas características mencionadas y los colaboradores encuestados quienes serán pieza fundamental en el desarrollo de la misma.

Por otro lado, en cuanto en cuanto a la empresa, se cuenta con el apoyo de los 5 integrantes con facultades de toma de decisiones dentro de área de Gestión Humana (coordinadores y Gerenta de Gestión Humana) quienes responderán por en cuanto a la Retención del Talento Humano.

- Criterios de inclusión y exclusión

La población está constituida por los colaboradores millennials - nacidos entre 1981 al año 2000, de acuerdo a Karsh y Templin (2013) - de una empresa de Servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana. Para la delimitación poblacional se consideraron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

- Sexo femenino y masculino.
- Edades comprendidas entre 18 a 26 años, por muestreo intencional.
- Que laboren en la empresa de Servicios de Recursos Humanos de Lima metropolitana durante el año 2018 donde se llevó a cabo la investigación en un periodo igual o mayor a 3 meses.

b) Muestra

De la población total de la muestra representativa se considerará a los colaboradores pertenecientes a la Generación Millennial, de 1981 al año 2000, rango otorgado por Karsh y Templin (2013) en su literatura "Manager 3.0". Se empleó el muestreo intencional, en donde la investigadora que elige la muestra es quien, dependiendo de su opinión vela por su representatividad. Según Management Mathematics for European School (2001), mencionado por Hernández (2010).

El muestreo buscó la representatividad de esta generación encuestando a los jóvenes entre 18 a 26 años, en una empresa de Servicios de Recursos Humanos de Lima metropolitana. Hasta agosto del año 2018 cuando se realizó la investigación, 87 colaboradores se encuentran incluidos en dicho sesgo.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Se empleó la herramienta de la encuesta para recolectar datos cuantitativos, que se aplicarán a un grupo de jóvenes colaboradores de una empresa de Servicios de Recursos Humanos de Lima metropolitana y a las personas que toman decisiones influyentes dentro del área de Gestión Humana que participarán en la investigación. Con los resultados obtenidos por dichas encuestas permitirá sintetizar y analizar de forma más eficaz la información que se reciba de la muestra poblacional de los colaboradores y de las respuestas de los líderes participantes del área de Gestión Humana.

a) Instrumento de recolección de datos: Cuestionario estructurado

El instrumento empleado para la recolección de datos fue el cuestionario.

De acuerdo a lo mencionado por Aravena, Kimelman, Micheli, Torrealba y Zuñiga (2006) el diseño de la encuesta es donde “Se define el formato del instrumento, la formulación de las preguntas y las opciones de respuesta, así como también se generan los procedimientos para la aplicación de encuestas” (p.123).

Para la construcción de la herramienta de recolección de datos se empleó un cuestionario para el acopio de información sobre las características de los Millennials de un conjunto seleccionado de colaboradores de una empresa de Servicios de Recursos Humanos de Lima metropolitana.

Se diseñó un segundo cuestionario, el cual se aplicó al líder y representantes del área de Recursos Humanos de la empresa.

Tabla 6: Pasos para la elaboración de los cuestionarios estructurados

Pasos	Descripción
Paso 1	Revisión de la calidad de cada instrumento desarrollado mediante la validación de instrumentos con profesionales afines a la especialidad
Paso 2	Trabajo de campo, informando previamente el carácter voluntario y confidencial.
Paso 3	Creación de matriz de tabulación de respuestas en base a la información obtenida empleando la herramienta MS Excel
Paso 4	Procesamiento de resultados para el análisis del contenido empleando una prueba estadística para cada hipótesis planteada.
Paso 5	Cruce de Variables para probar la hipótesis.

Elaboración propia, Fuente: Adaptado del libro de consulta “7 Pasos Para Una Tesis Exitosa” por Arístides Vara.

Se empleó el mismo esquema en ambos cuestionarios, cada uno diferente de acuerdo al público designado.

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Con el propósito de que todos los participantes de dicha encuesta sean incluidos de acuerdo a la delimitación mencionada. Se empleó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, generando así resultados en toda la población participante, sobre todo los colaboradores millennials que conforman la población designada.

Datos:

Z(0.975)=	1.95996
Z ² =	3.841459
N =	113
N-1 =	112
P =	0.6
Q =	0.4
E =	0.05
E ² =	0.0025

95% de confianza, nivel de significancia = 5%

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 \times P \times Q}$$

Reemplazando valores en la fórmula:

$$n = \frac{104.1804}{1.20195} = 87$$

a) Muestreo Estratificado:

Estratos	Población	Muestra
Colaboradores Millennials	113	87
Total	113	

Distribución del tamaño de la muestra entre los estratos:

$$n_h = n \left(\frac{N_h}{N} \right)$$

3.5 Aspectos éticos

Enfocado principalmente en el papel del Gestor de Recursos Humanos en una empresa y basado en lo nombrado en el código de ética profesional, resultando una guía para la toma asertiva de decisiones para los profesionales con personal a cargo

de donde se obtiene el respaldo a la fiabilidad de la información y fácil manejo para los interesados.

Se emplea como modelo para profesionales en el área basándose, principalmente, en la integridad, competencia profesional, confidencialidad, comportamiento profesional y criterios objetivos.

La presente investigación basa su desarrollo en los principios mencionados con el fin de crear un trabajo investigativo profesional y ético reflejada en la cada página del mismo. De modo tal que todo usuario a futuro encuentre en este un espacio que refleje el profesionalismo de un trabajo prolijo.

Cuyo fin será probar las hipótesis planteadas y las respuestas a las mismas contribuirán de manera positiva con el desarrollo de las ciencias administrativas en la institución validadora y la sociedad en la que se crea. Proporcionará apertura a la continuidad de la investigación ética, respetando el trabajo de autores en los cuales se basará esta investigación en su desarrollo, citándolos de acuerdo a las normas APA establecidas para indicar de donde proviene dicha información especialmente contenida en el marco teórico y presentado en forma de síntesis de acuerdo al tema central de investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados de la investigación

El presente trabajo de investigación, tiene un enfoque no experimental de tipo cuantitativo, ya que las variables utilizadas no han sido manipuladas, sólo se ha observado de los fenómenos de manera natural y estos han sido analizados.

Asimismo, esta investigación tiene un diseño Descriptivo Simple donde se describen las variables estudiadas.

La técnica basada para el análisis de datos fueron las tablas de distribución de frecuencias y gráficos principalmente de Pie.

PROCEDIMIENTO:

La presente investigación empleó datos recolectados a través de encuestas, se detalla el procedimiento:

Previamente a la aplicación de las encuestas se coordinó con Verónica Pazos, quien ocupó el cargo de Gerente de Gestión Humana en la empresa de servicios de recursos humanos donde se realiza la investigación en mención.

Entre el mes de febrero y marzo del año 2018 se hizo la aplicación del cuestionario a todos los colaboradores pertenecientes a la muestra, al contar con 6 sedes diferentes, la distribución de sedes por fechas para la aplicación fue la siguiente:

08/02/2018 – Sede Casa Central
13/02/2018 – Sede República de Colombia
19/02/2018 – Sede Sauces
27/02/2018 – Sede Jesús María
06/03/2018 – Sede Trigal
06/03/2018 – Sede San Miguel
22/03/2018 – Sede Casa Central (Spring)

Antes de aplicar los cuestionarios en cada sede, se coordinó con gerentes de sucursal para comentarles sobre el tema de investigación, la cantidad de preguntas y tiempo que se requería para completar el cuestionario en los miembros de sus equipos que pertenecían por sus características a la muestra. Para obtener resultados más precisos la investigación abarcó al 100% de colaboradores con las características a investigar en las edades de 18 a 26 años ya determinadas para la investigación.

El tiempo aproximado para la resolución de los cuestionarios por persona fue de 15 minutos.

La tesista fue la encargada de la aplicación del instrumento a todos los colaboradores que por sus características eran parte de la muestra.

4.1.1 Descripción de la muestra

La muestra fue obtenida de acuerdo a la delimitación que se obtuvo de la fórmula de muestro estratificado teniendo como resultado 87 colaboradores millennials de la empresa de Servicios de Recursos Humanos de Lima metropolitana donde se

desarrolla la investigación, donde se obtuvo para la primera variable un total de 55 mujeres y 32 varones, con edades de 18 a 26 años.

Los cargos ocupados por esta muestra se encuentran entre practicantes y asistentes principalmente con algunas excepciones de analistas.

Dimensión: Compromiso
Indicador: Lealtad

1. Permanecería en la organización en la que trabajo por más de 2 años.

Tabla 7: Tiempo de permanencia en la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
En desacuerdo	6	6,9	6,9	8,0
Indiferente	8	9,2	9,2	17,2
De acuerdo	52	59,8	59,8	77,0
Muy de acuerdo	20	23,0	23,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.



Figura 4: Tiempo de permanencia en la organización.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 82,76% de los encuestados respondió que **permanecería en la organización en la que trabaja por más de dos años.**

2. Cambiaría de trabajo si me ofrecieran un mejor clima laboral

Tabla 8: Cambio de trabajo por clima laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	3	3,4	3,4	3,4
En desacuerdo	7	8,0	8,0	11,5
Indiferente	12	13,8	13,8	25,3
De acuerdo	45	51,7	51,7	77,0
Muy de acuerdo	20	23,0	23,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

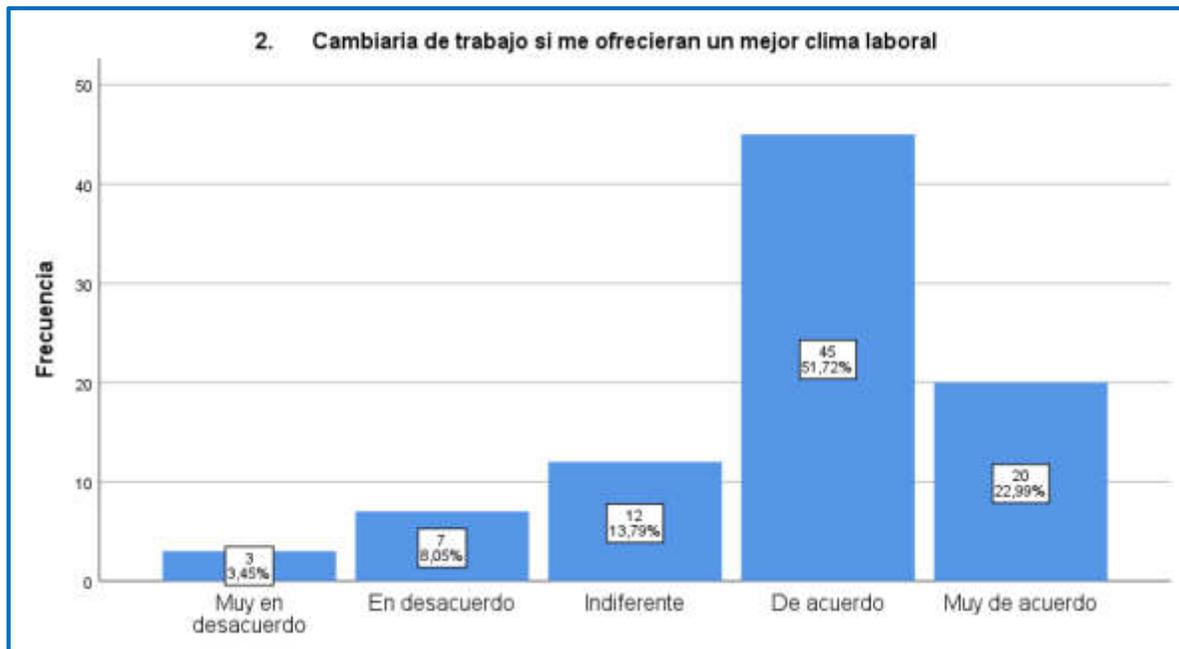


Figura 5: Cambio de trabajo por clima laboral.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 74,71% de los encuestados respondió que **cambiaría de trabajo si le ofrecieran un mejor clima laboral.**

3. Cambiaría de trabajo en caso me ofrecieran una mejor oferta económica

Tabla 9: Cambio de trabajo por oferta económica.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
En desacuerdo	3	3,4	3,4	4,6
Indiferente	16	18,4	18,4	23,0
De acuerdo	35	40,2	40,2	63,2
Muy de acuerdo	32	36,8	36,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

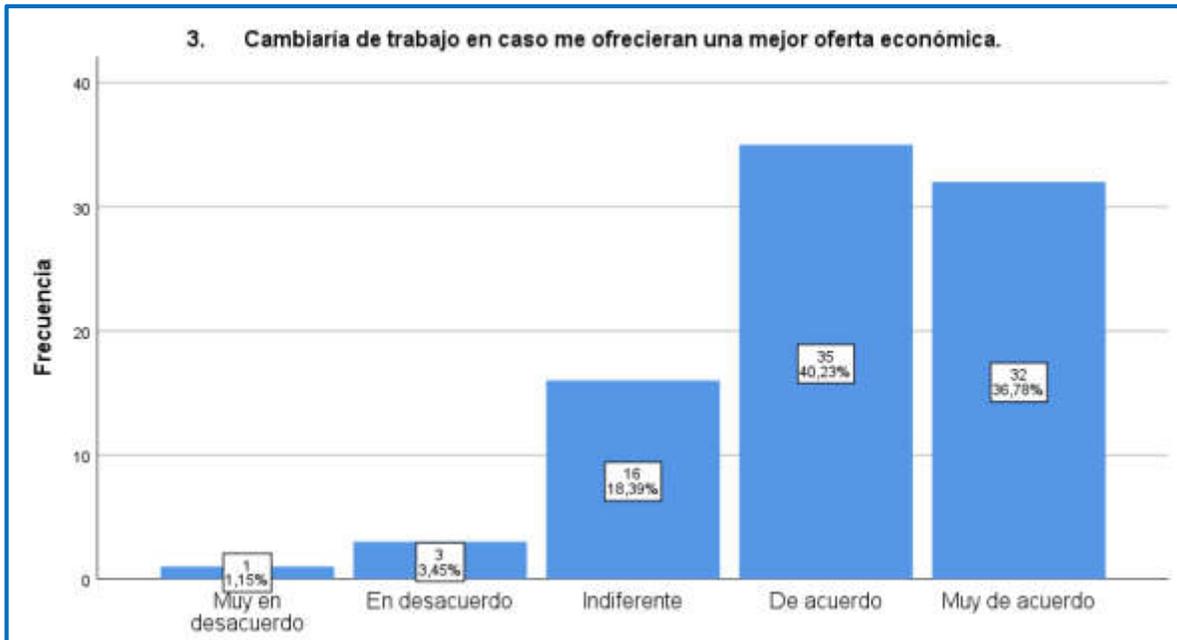


Figura 6: Cambio de trabajo por oferta económica.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 77,01% de los encuestados respondió que **cambiaría de trabajo si le ofrecieran una mejor oferta económica.**

Dimensión: Compromiso
Indicador: Trabajo en equipo

4. Me relaciono fácilmente con mis compañeros de trabajo.

Tabla 10: Relación con compañeros de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
Indiferente	5	5,7	5,7	6,9
Válido De acuerdo	33	37,9	37,9	44,8
Muy de acuerdo	48	55,2	55,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

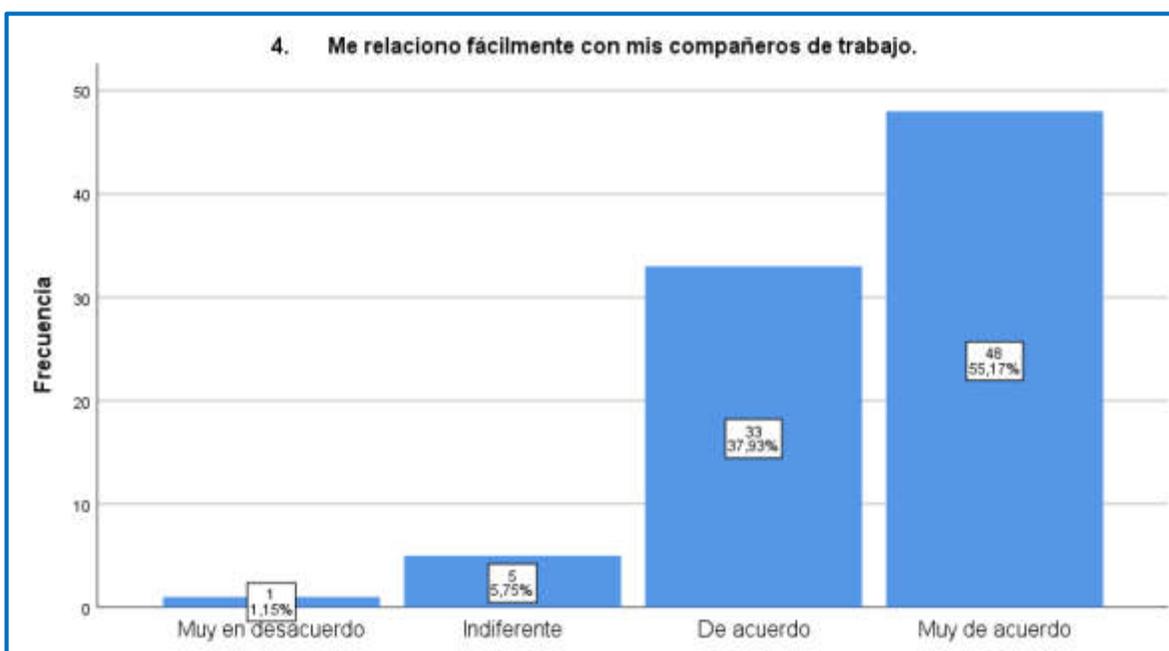


Figura 7: Relación con compañeros de trabajo.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 93,1% de los encuestados respondieron que **se relacionan fácilmente con sus compañeros de trabajo.**

5. Al trabajar en equipo mantengo una postura competitiva.

Tabla 11: Postura competitiva al trabajar en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
En desacuerdo	8	9,2	9,2	9,2
Indiferente	11	12,6	12,6	21,8
Válido De acuerdo	42	48,3	48,3	70,1
Muy de acuerdo	26	29,9	29,9	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

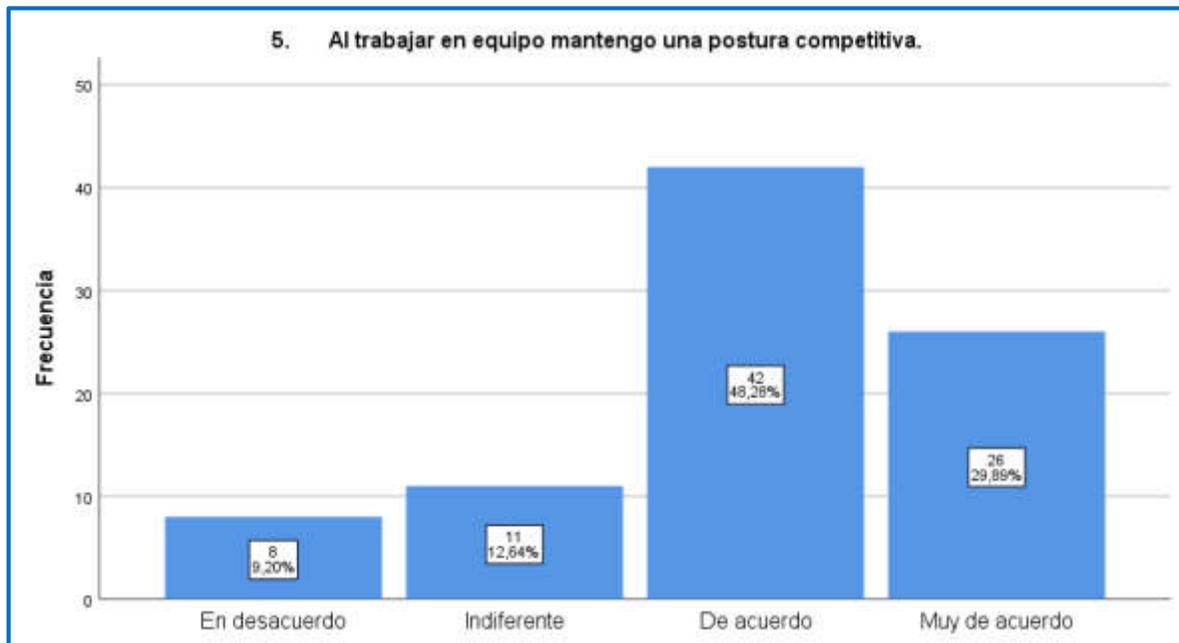


Figura 8: Postura competitiva al trabajar en equipo.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 78,17% de los encuestados respondió que **al trabajar en equipo muestran una postura competitiva.**

6. Al trabajar en equipo mantengo una postura colaborativa.

Tabla 12: Postura colaborativa al trabajar en equipo.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
	De acuerdo	37	42,5	42,5	43,7
	Muy de acuerdo	49	56,3	56,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

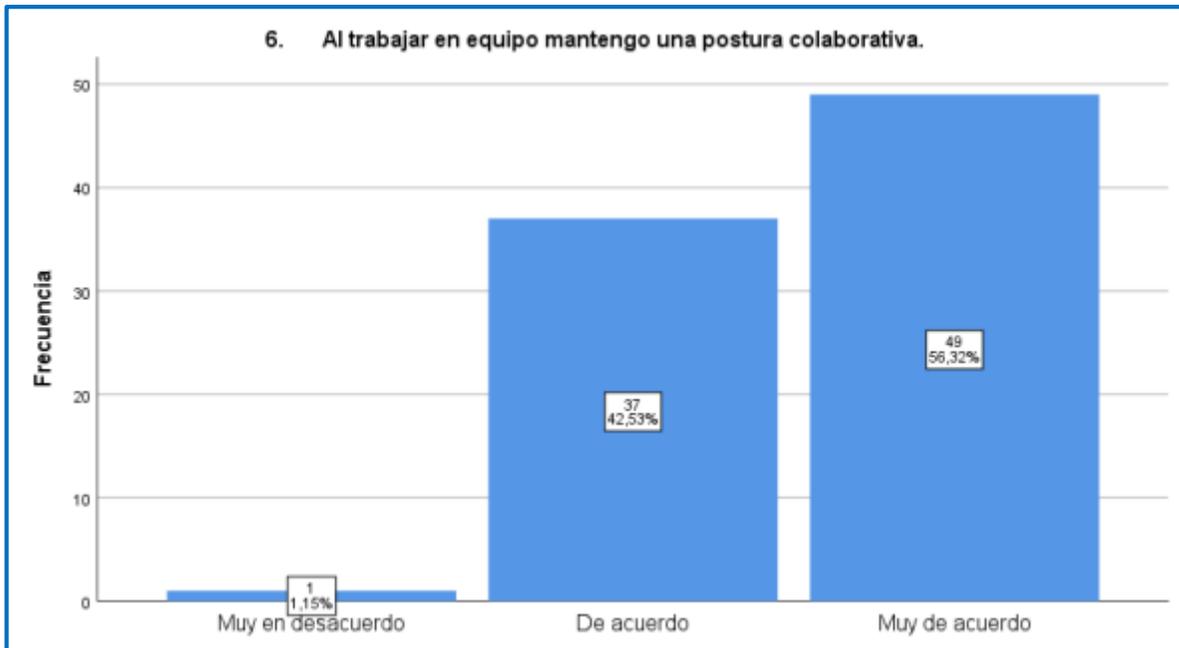


Figura 9: Postura colaborativa al trabajar en equipo.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 98,85% de los encuestados respondió que **al trabajar en equipo muestran una postura colaborativa.**

Dimensión: Compromiso
Indicador: Pertenencia

7. Me siento identificado con la organización en la que trabajo.

Tabla 13: Identificación con la organización en la que trabajan.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
En desacuerdo	2	2,3	2,3	3,4
Indiferente	5	5,7	5,7	9,2
De acuerdo	44	50,6	50,6	59,8
Muy de acuerdo	35	40,2	40,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

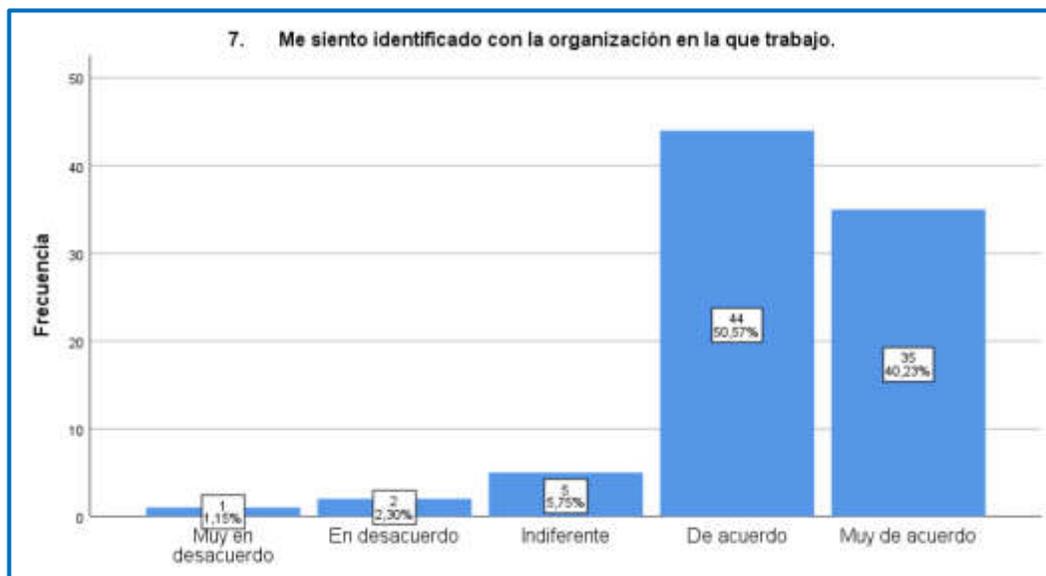


Figura 10: Identificación con la organización en la que trabajan.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 90,8% de los encuestados respondió que **se sienten identificados con la organización en la que trabajan.**

8. Me siento comprometido con la organización en la que trabajo.

Tabla 14: Compromiso con la organización en la que trabajan.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
En desacuerdo	1	1,1	1,1	2,3
Indiferente	3	3,4	3,4	5,7
De acuerdo	37	42,5	42,5	48,3
Muy de acuerdo	45	51,7	51,7	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.



Figura 11: Compromiso con la organización en la que trabajan.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 94,25% de los encuestados respondió que **se sienten comprometidos con la organización en la que trabajan.**

9. La organización en la que trabajo fomenta el sentido de pertenencia en sus colaboradores.

Tabla 15: Organización fomenta sentido de pertenencia en sus colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	2	2,3	2,3	2,3
En desacuerdo	6	6,9	6,9	9,2
Indiferente	10	11,5	11,5	20,7
De acuerdo	42	48,3	48,3	69,0
Muy de acuerdo	27	31,0	31,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

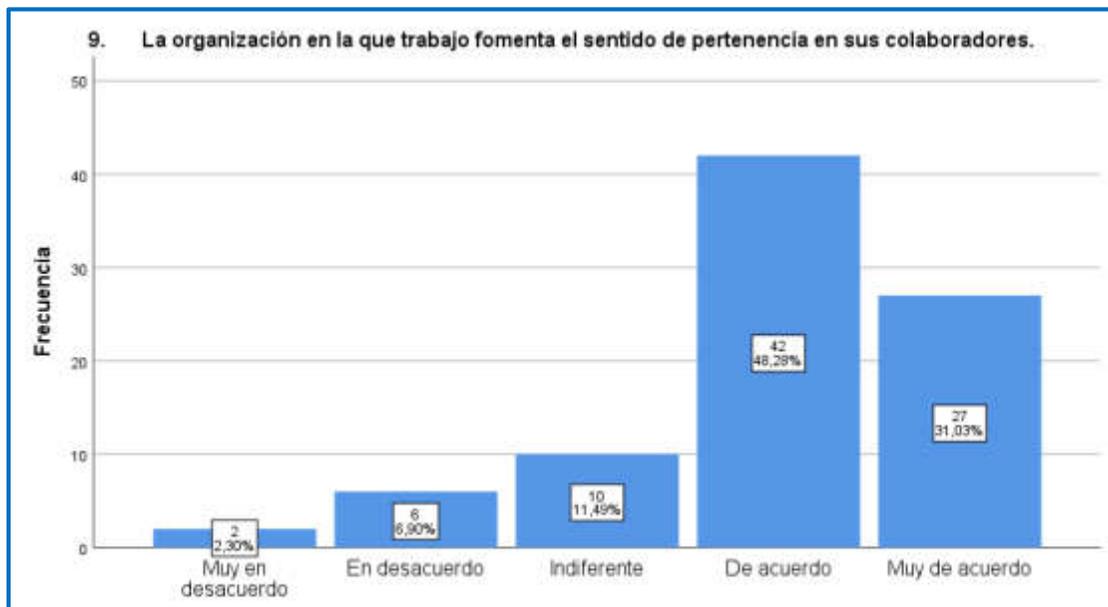


Figura 12: Organización fomenta sentido de pertenencia en sus colaboradores.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 79,31% de los encuestados respondió que **la organización donde trabajan fomenta el sentido de pertenencia en sus colaboradores.**

Dimensión: Actitud
Indicador: Competencias Interpersonales

10. Creo que poseo las competencias necesarias para el desempeño de mi trabajo.

Tabla 16: Competencias para el desarrollo del trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
De acuerdo	42	48,3	48,3	49,4
Muy de acuerdo	44	50,6	50,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

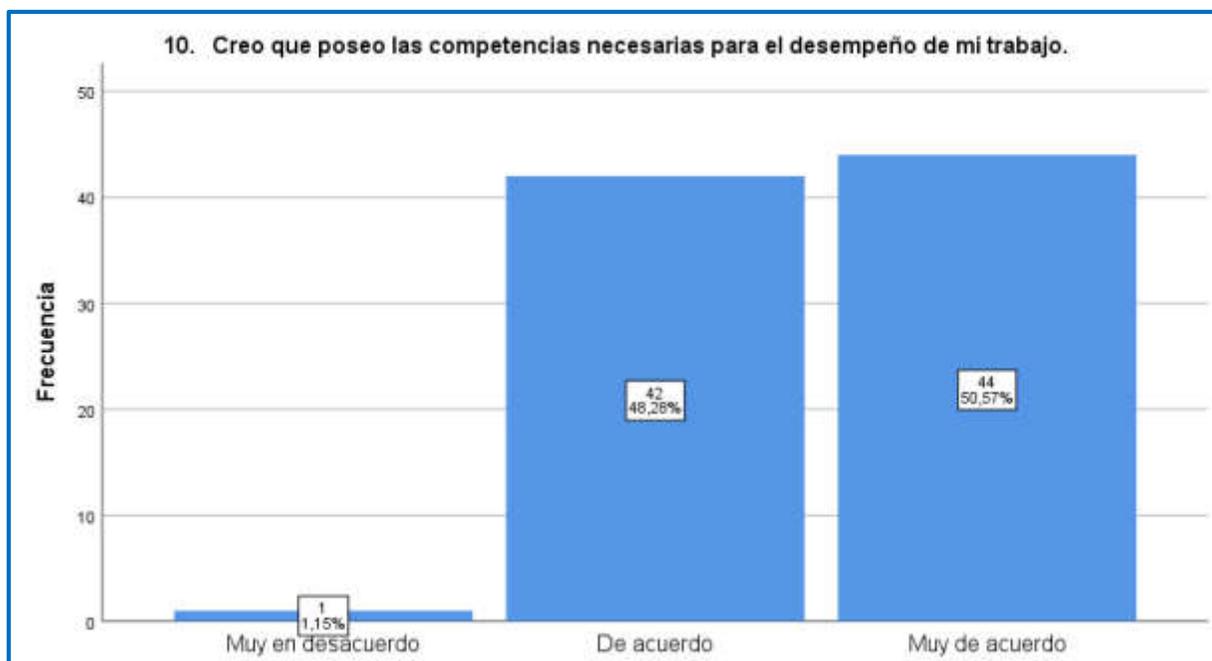


Figura 13: Competencias para el desarrollo del trabajo.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 98,85% de los encuestados respondió que **creo poseer las competencias necesarias para el desempeño de su trabajo.**

11. Me adapto rápidamente al cambio.

Tabla 17: Adaptabilidad al cambio.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
Indiferente	1	1,1	1,1	2,3
Válido De acuerdo	38	43,7	43,7	46,0
Muy de acuerdo	47	54,0	54,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

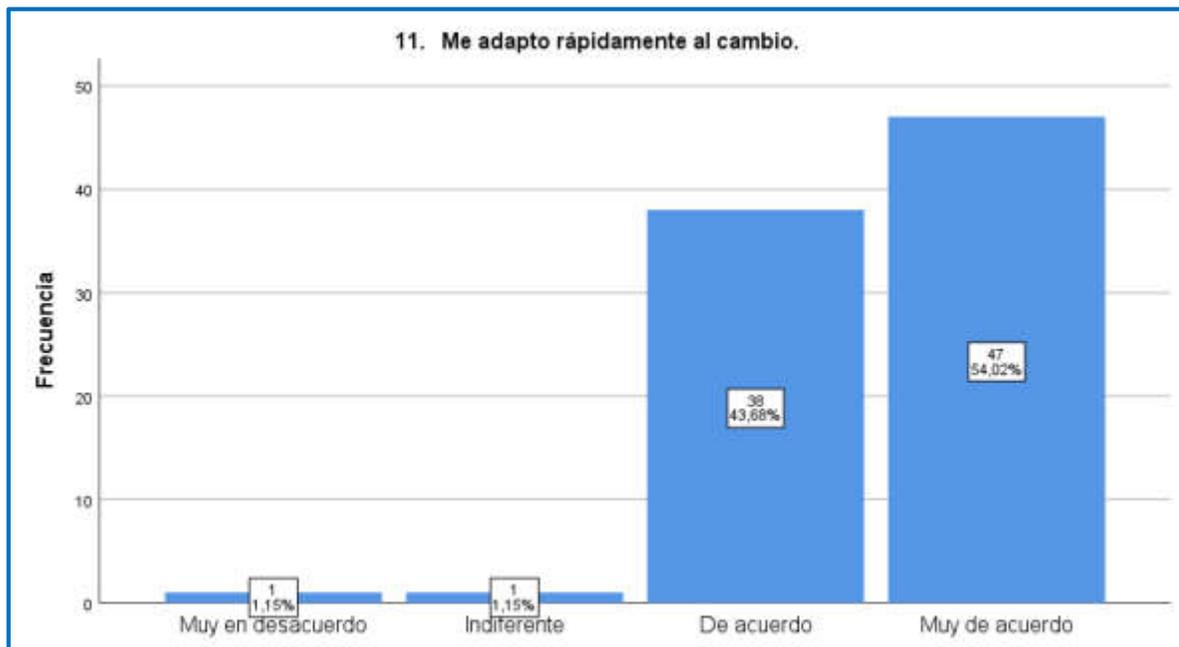


Figura 14: Adaptabilidad al cambio.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 97,7% de los encuestados respondió **que se adapta rápidamente al cambio.**

12. Tengo capacidad de aprender rápidamente.

Tabla 18: Capacidad de aprendizaje.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
Indiferente	1	1,1	1,1	2,3
Válido De acuerdo	34	39,1	39,1	41,4
Muy de acuerdo	51	58,6	58,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

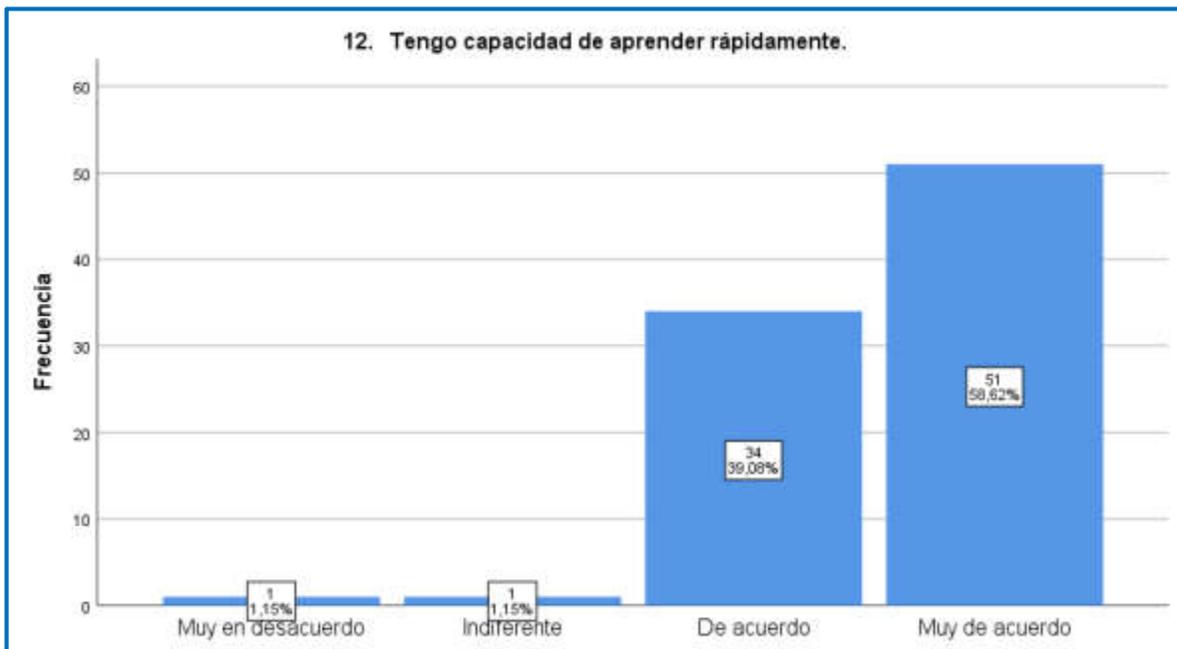


Figura 15: Capacidad de aprendizaje.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 97,7% de los encuestados respondió que **tiene la capacidad de aprender rápidamente.**

Dimensión: Actitud
Indicador: Rasgos de personalidad

13. Creo que la actitud es importante en mi centro de trabajo.

Tabla 19: Actitud en centro de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
De acuerdo	35	40,2	40,2	41,4
Muy de acuerdo	51	58,6	58,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.



Figura 16: Actitud en centro de trabajo.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 98,85% de los encuestados respondió que **la actitud es importante en su centro de trabajo.**

14. Me sé controlar en situaciones inesperadas.

Tabla 20: Control en situaciones inesperadas.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	2	2,3	2,3	2,3
En desacuerdo	1	1,1	1,1	3,4
Indiferente	5	5,7	5,7	9,2
De acuerdo	48	55,2	55,2	64,4
Muy de acuerdo	31	35,6	35,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.



Figura 17: Control en situaciones inesperadas.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 90,8% de los encuestados respondió que **se sabe controlar en situaciones inesperadas.**

15. Me muestro optimista frente al futuro.

Tabla 21: Optimismo frente al futuro.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
En desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
Indiferente	1	1,1	1,1	2,3
Válido De acuerdo	36	41,4	41,4	43,7
Muy de acuerdo	49	56,3	56,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

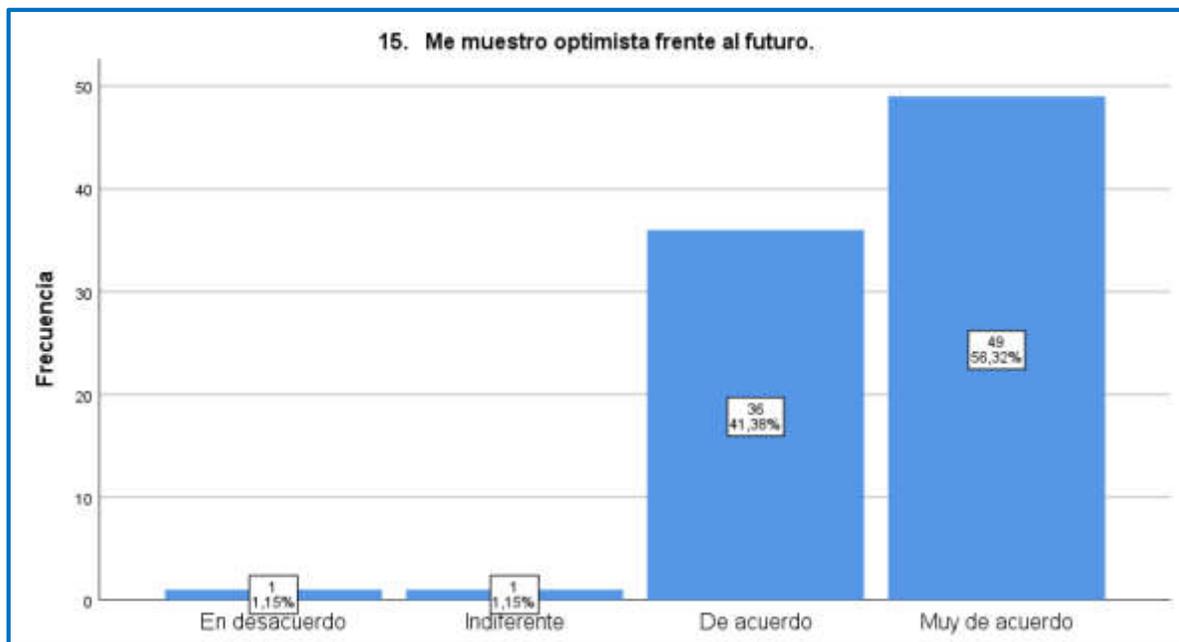


Figura 18: Optimismo frente al futuro.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 97,7% de los encuestados respondió que **se muestra optimista frente al futuro.**

Dimensión: Actitud
Indicador: Valores

16. Considero que tengo bien definidos mis valores y los pongo en práctica constantemente.

Tabla 22: Definición y práctica de valores.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
En desacuerdo	1	1,1	1,1	2,3
Indiferente	1	1,1	1,1	3,4
De acuerdo	29	33,3	33,3	36,8
Muy de acuerdo	55	63,2	63,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

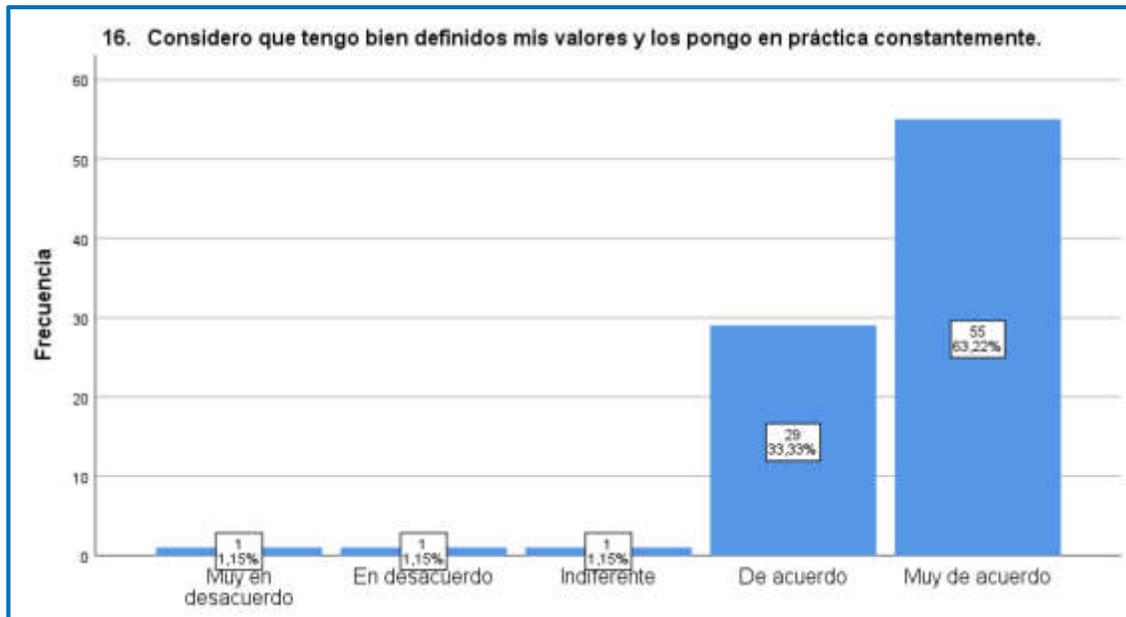


Figura 19: Definición y práctica de valores.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 96,55% de los encuestados respondió que **tiene bien definida su escala de valores y los practica constantemente.**

17. La organización en la que trabajo cuenta con valores institucionales y los difunde.

Tabla 23: Valores institucionales y difusión.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
En desacuerdo	2	2,3	2,3	2,3
Indiferente	3	3,4	3,4	5,7
Válido De acuerdo	38	43,7	43,7	49,4
Muy de acuerdo	44	50,6	50,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

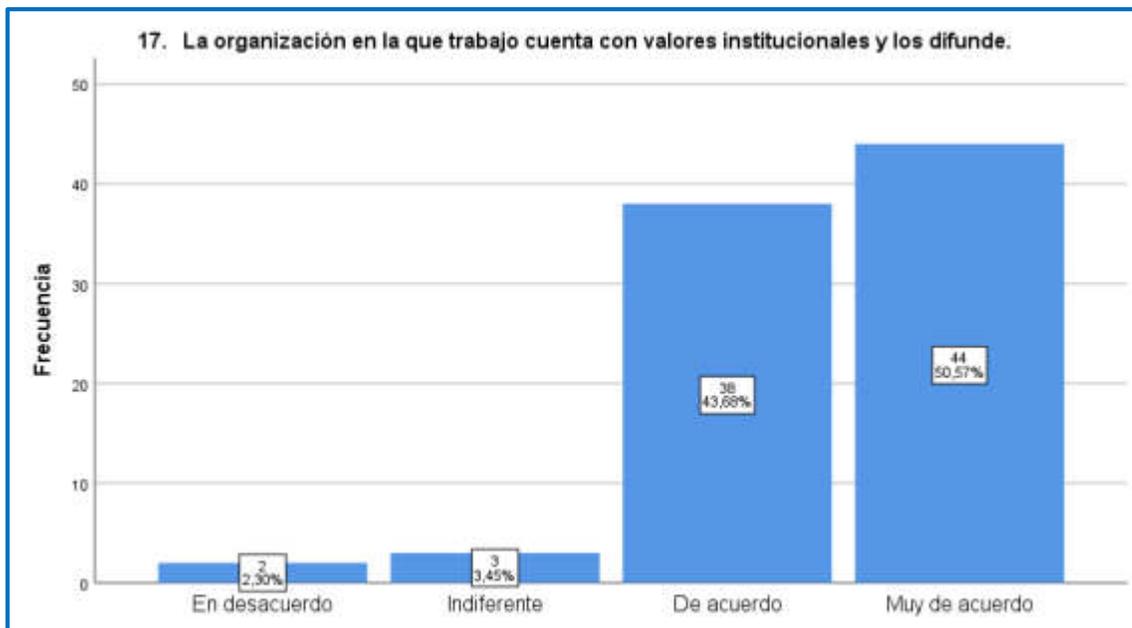


Figura 20: Valores institucionales y difusión.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 94,25% de los encuestados respondió que **la organización en la que trabaja cuenta con valores institucionales y los difunde.**

18. Mis valores se encuentran alineados a los valores de la organización donde trabajo.

Tabla 24: Valores personales y de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
En desacuerdo	2	2,3	2,3	2,3
Indiferente	3	3,4	3,4	5,7
Válido De acuerdo	42	48,3	48,3	54,0
Muy de acuerdo	40	46,0	46,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.



Figura 21: Valores personales y de la organización.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 94,26% de los encuestados respondió que **sus valores se encuentran alineados a los valores de la organización donde trabajan.**

Dimensión: Motivación
Indicador: Logro

19. Considero que mi trabajo aporta valor al logro de los objetivos de la organización.

Tabla 25: Aporte del trabajo al logro de objetivos organizacionales.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
En desacuerdo	1	1,1	1,1	2,3
Indiferente	2	2,3	2,3	4,6
De acuerdo	46	52,9	52,9	57,5
Muy de acuerdo	37	42,5	42,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

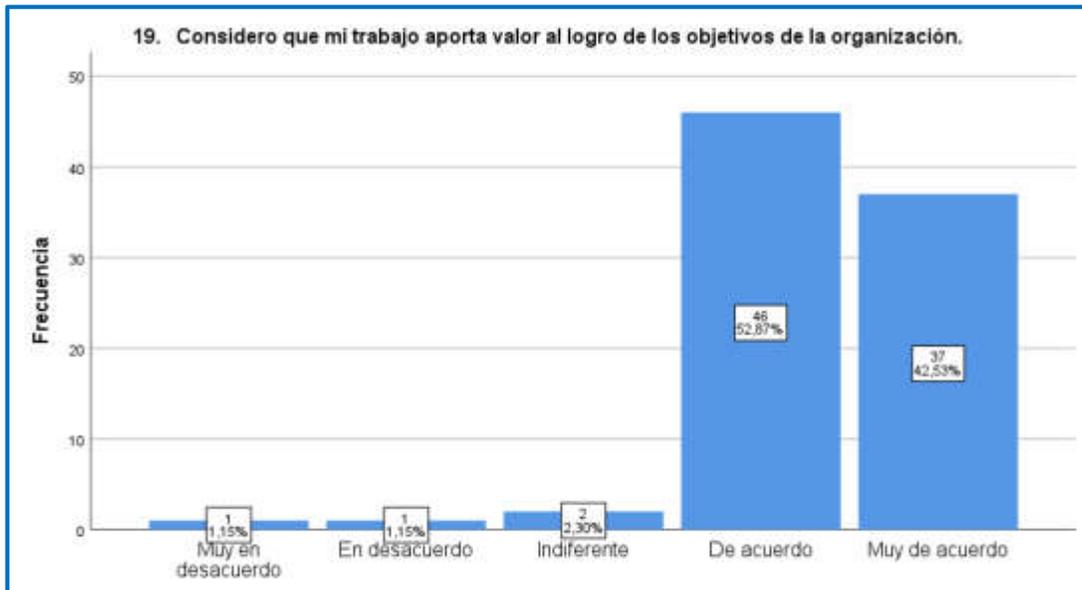


Figura 22: Aporte del trabajo al logro de objetivos organizacionales.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 95,4% de los encuestados respondió que **considera que su trabajo aporta valor al logro de los objetivos de la organización.**

20. Puedo desarrollar las tareas que se me asignan con autonomía.

Tabla 26: Desarrollo de tareas con autonomía.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
En desacuerdo	1	1,1	1,1	2,3
Indiferente	3	3,4	3,4	5,7
De acuerdo	45	51,7	51,7	57,5
Muy de acuerdo	37	42,5	42,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

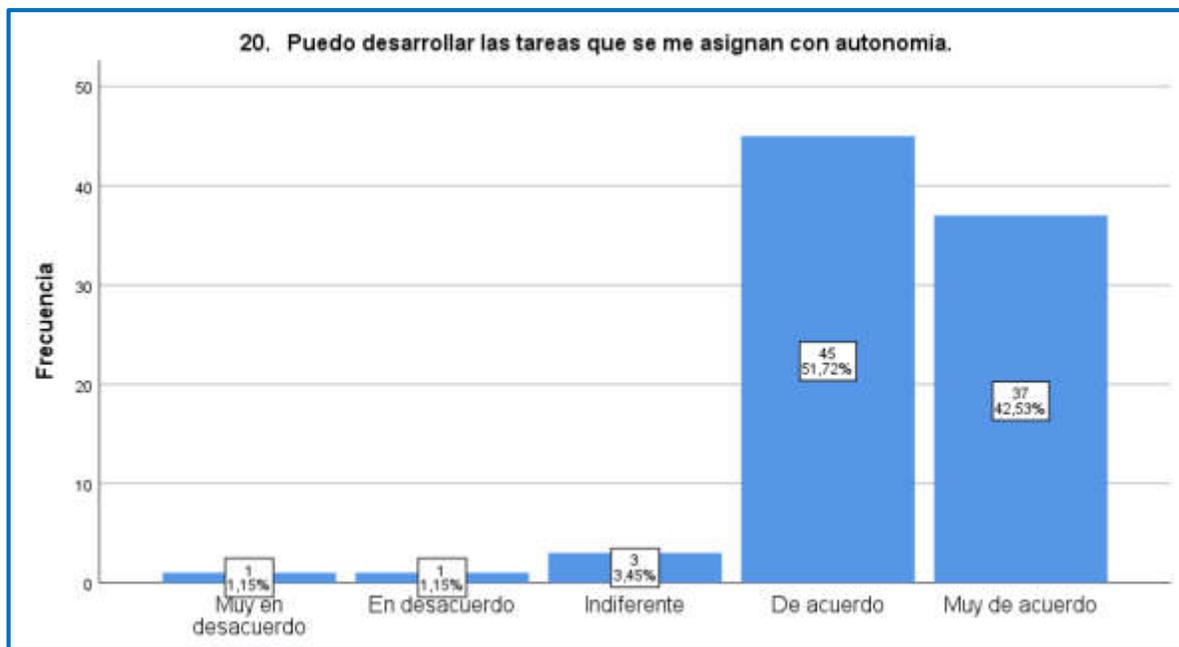


Figura 23: Desarrollo de tareas con autonomía.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 94,25% de los encuestados respondió que **pueden desarrollar las tareas que les asignan con autonomía.**

21. Considero que he logrado superar los retos del puesto que ocupo en la organización donde trabajo.

Tabla 27: Superación de retos del puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
Indiferente	4	4,6	4,6	5,7
Válido De acuerdo	50	57,5	57,5	63,2
Muy de acuerdo	32	36,8	36,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

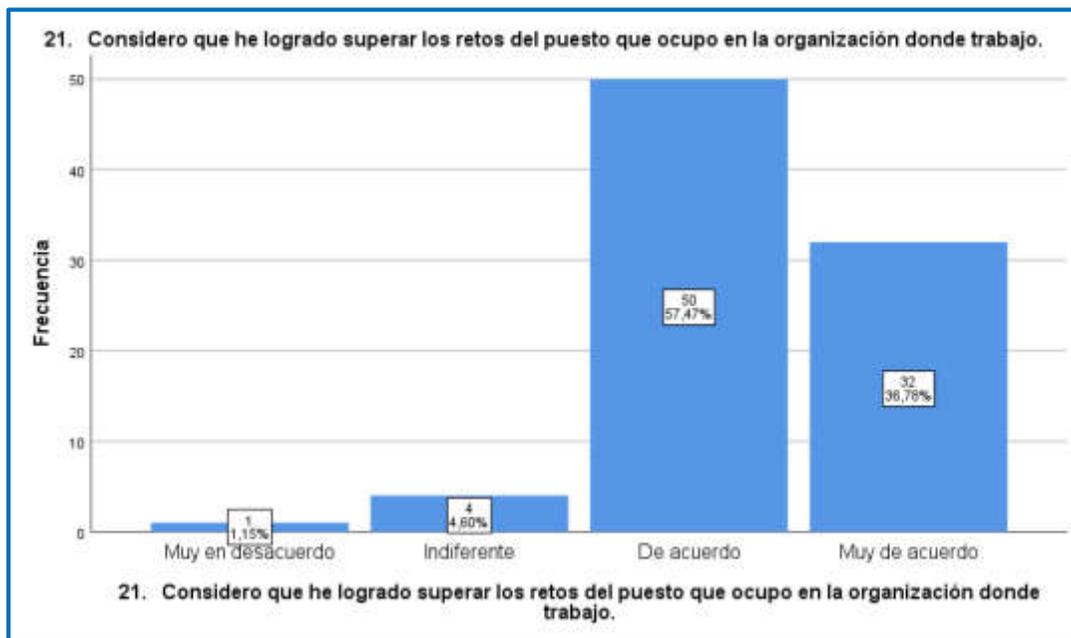


Figura 24: Superación de retos del puesto de trabajo.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 94,25% de los encuestados respondió que **consideran que han logrado superar los retos del puesto que ocupan en la organización donde trabajan.**

Dimensión: Motivación
Indicador: Reconocimiento

22. Considero fundamental que las organizaciones reconozcan la labor de sus colaboradores.

Tabla 28: Reconocimiento de la organización a los colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
Indiferente	2	2,3	2,3	3,4
Válido De acuerdo	26	29,9	29,9	33,3
Muy de acuerdo	58	66,7	66,7	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millenials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.



Figura 25: Reconocimiento de la organización a los colaboradores.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millenials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 96,56% de los encuestados respondió que **considera fundamental que las organizaciones reconozcan la labor de sus colaboradores.**

23. La organización donde trabajo reconoce mi labor desempeñada.

Tabla 29: Reconocimiento de la labor desempeñada.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
En desacuerdo	2	2,3	2,3	2,3
Indiferente	12	13,8	13,8	16,1
De acuerdo	55	63,2	63,2	79,3
Muy de acuerdo	18	20,7	20,7	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

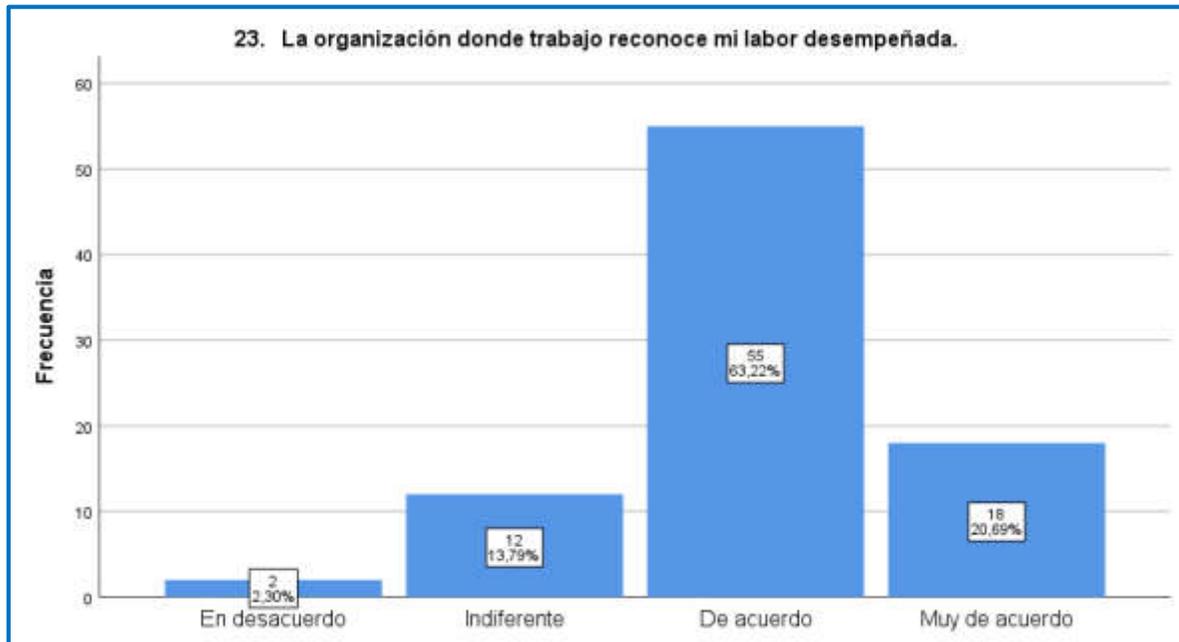


Figura 26: Reconocimiento de la organización a los colaboradores.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 83,91% de los encuestados respondió que **la organización donde trabajan reconoce su labor desempeñada.**

24. Mi jefe comparte y celebra los logros de los integrantes del equipo frente a los demás.

Tabla 30: Reconocimiento externo del jefe.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
En desacuerdo	6	6,9	6,9	8,0
Indiferente	15	17,2	17,2	25,3
De acuerdo	37	42,5	42,5	67,8
Muy de acuerdo	28	32,2	32,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

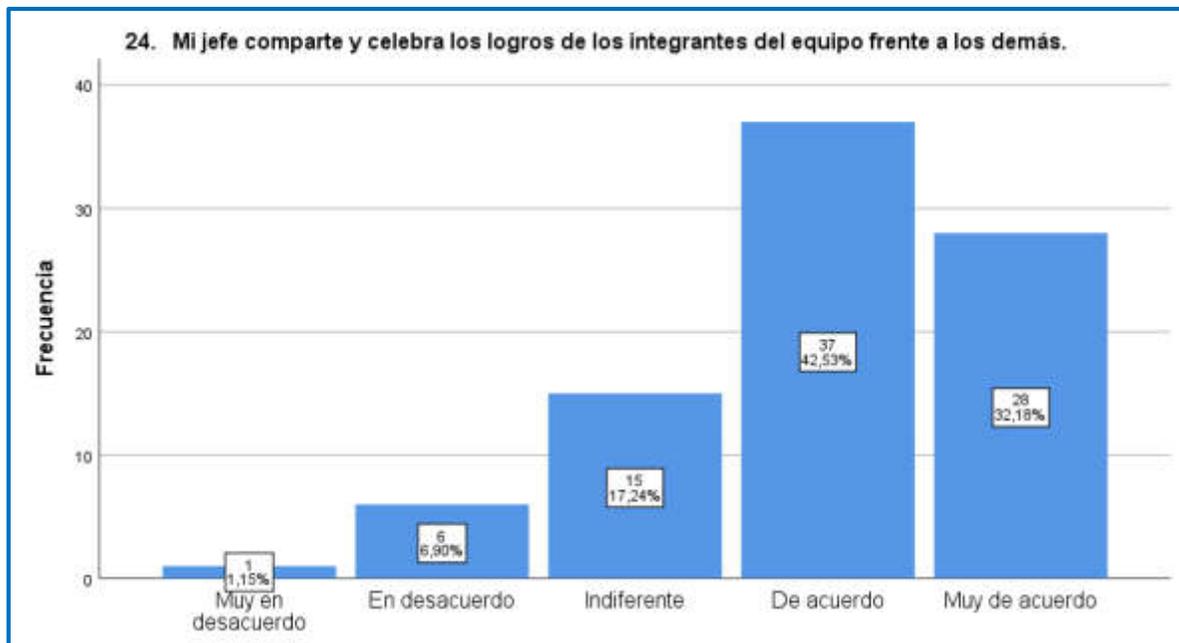


Figura 27: Reconocimiento externo del jefe.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 74,71% de los encuestados respondió que está de acuerdo con **que su jefe comparta y celebre los logros de los integrantes del equipo frente a los demás.**

Dimensión: Motivación
Indicador: Posibilidad de crecimiento

25. Considero fundamental que las organizaciones cuenten con una estructura de ascenso para los colaboradores.

Tabla 31: Estructura de ascenso para los colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,1	1,1	1,1
En desacuerdo	1	1,1	1,1	2,3
Indiferente	1	1,1	1,1	3,4
De acuerdo	23	26,4	26,4	29,9
Muy de acuerdo	61	70,1	70,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

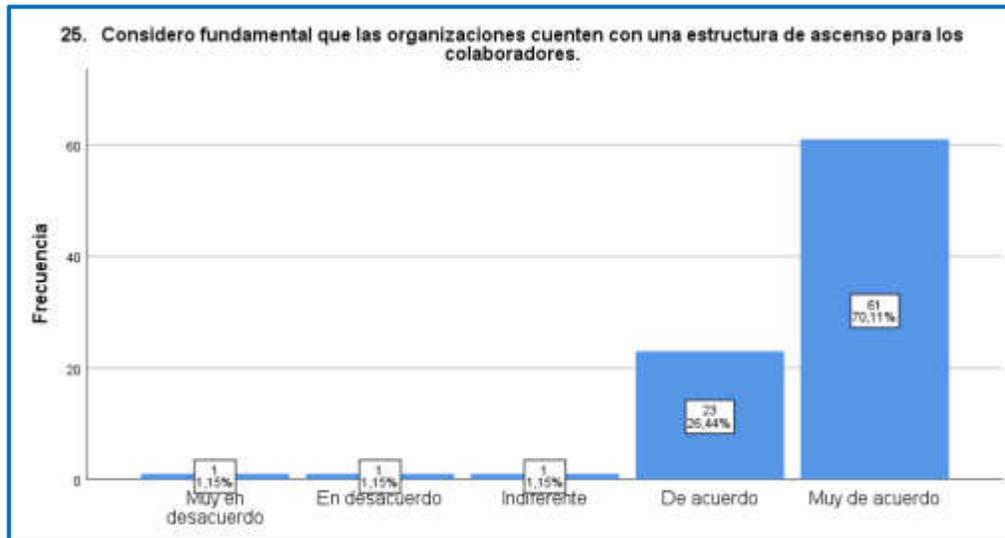


Figura 28: Estructura de ascenso para los colaboradores.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 96,55% de los encuestados respondió que **considera fundamental que las organizaciones cuenten con una estructura de ascenso para los colaboradores.**

26. En la organización donde trabajo hay crecimientos profesionales constantes y estos se difunden.

Tabla 32: Crecimientos en la organización y difusión.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
En desacuerdo	4	4,6	4,6	4,6
Indiferente	10	11,5	11,5	16,1
Válido De acuerdo	42	48,3	48,3	64,4
Muy de acuerdo	31	35,6	35,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

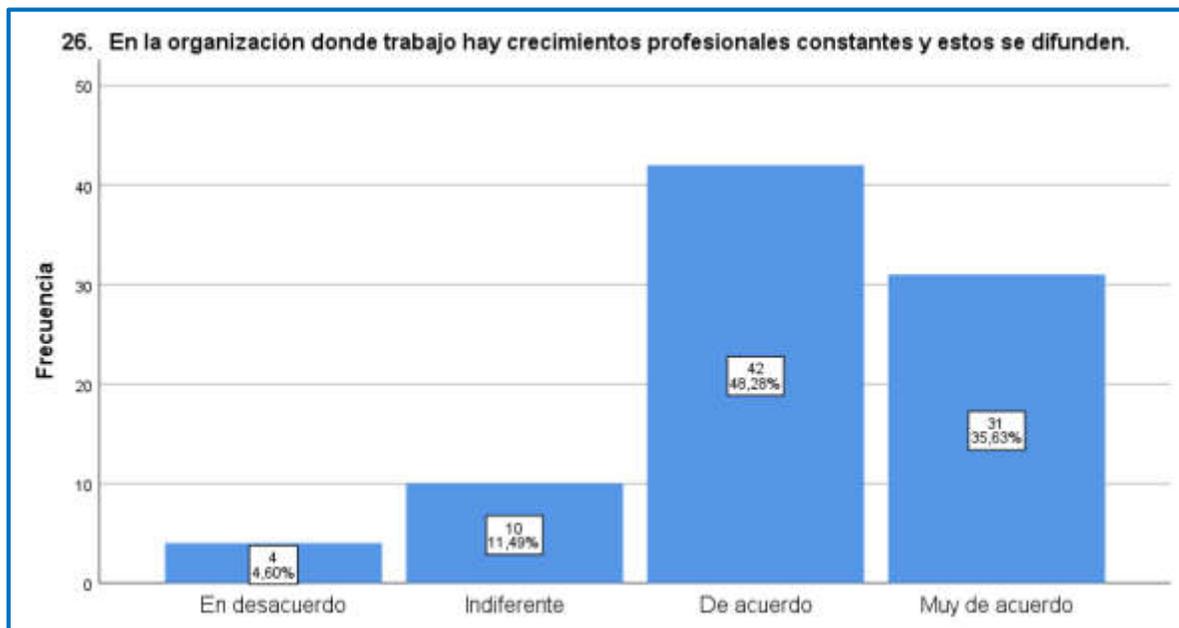


Figura 29: Crecimientos en la organización y difusión.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennial de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 83,91% de los encuestados respondió que **en la organización donde trabajan hay crecimientos profesionales constantes y estos se difunden.**

27. Tengo clara la línea de crecimiento profesional en la organización donde trabajo.

Tabla 33: Línea de crecimiento profesional en la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
En desacuerdo	3	3,4	3,4	3,4
Indiferente	10	11,5	11,5	14,9
Válido De acuerdo	47	54,0	54,0	69,0
Muy de acuerdo	27	31,0	31,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.



Figura 30: Línea de crecimiento profesional en la organización.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el compromiso y actitud de los colaboradores millennials de una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 85,05 % de los encuestados respondió que **tiene clara la línea de crecimiento profesional en la organización donde trabajan.**

Dimensión: Rotación del personal

1. La empresa maneja indicadores referidos a la rotación del personal.

Tabla 34: Indicadores sobre rotación del personal.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Total desacuerdo	3	3,4	3,4	3,4
Indiferente	10	11,5	11,5	14,9
Válido De acuerdo	47	54,0	54,0	69,0
Total de acuerdo	27	31,0	31,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	
Perdidos Sistema	200	97,1		
Total	206	100,0		

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

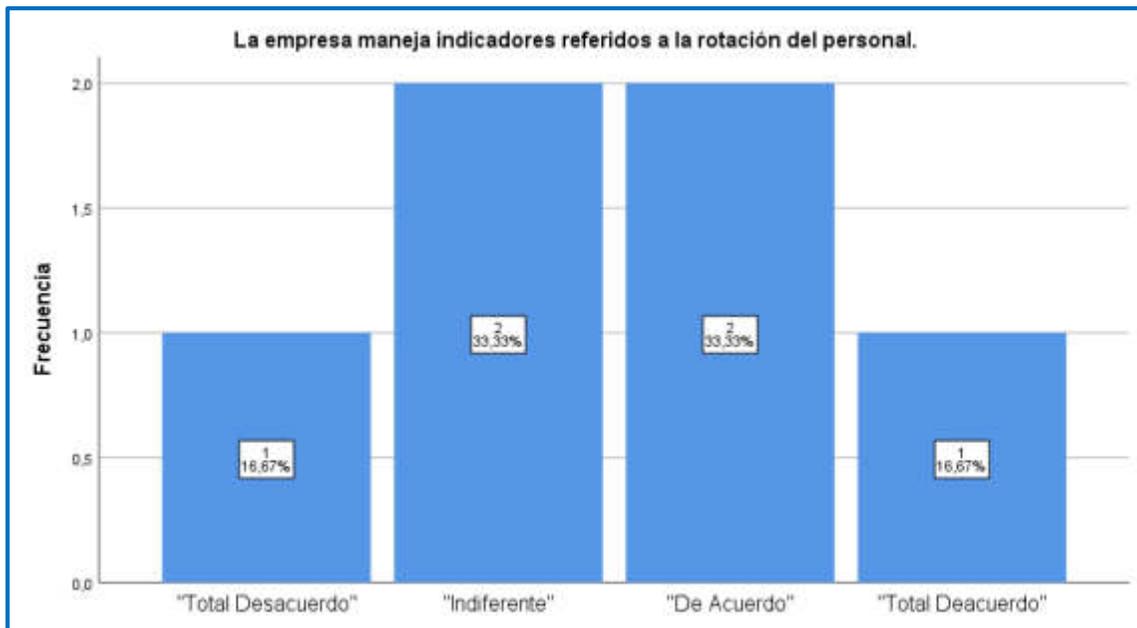


Figura 31: Indicadores sobre rotación del personal.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 50% de los encuestados respondió que **la empresa maneja indicadores referidos a la rotación del personal.**

2. La empresa realiza un análisis permanente de la tasa de rotación de personal.

Tabla 35: Análisis de tasa de rotación de personal.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Desacuerdo	1	,5	16,7
	De acuerdo	2	1,0	33,3
	Total desacuerdo	3	1,5	50,0
	Total	6	2,9	100,0
	Perdidos Sistema	200	97,1	
	Total	206	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

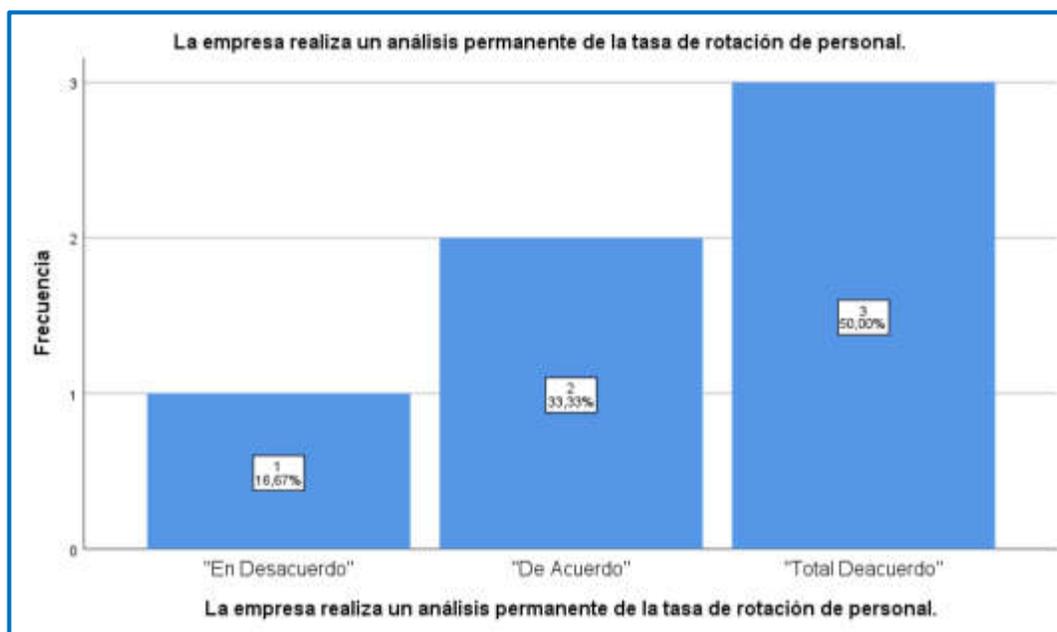


Figura 32: Análisis de tasa de rotación de personal.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 83,33% de los encuestados respondió que **la empresa realiza un análisis permanente de la tasa de rotación de personal.**

3. El promedio de permanencia de los colaboradores ha variado considerablemente en la empresa en los últimos 5 años.

Tabla 36: Variación de promedio de permanencia en los colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Indiferente	2	1,0	33,3	33,3
De acuerdo	3	1,5	50,0	83,3
Total desacuerdo	1	,5	16,7	100,0
Total	6	2,9	100,0	
Perdidos Sistema	200	97,1		
Total	206	100,0		

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana

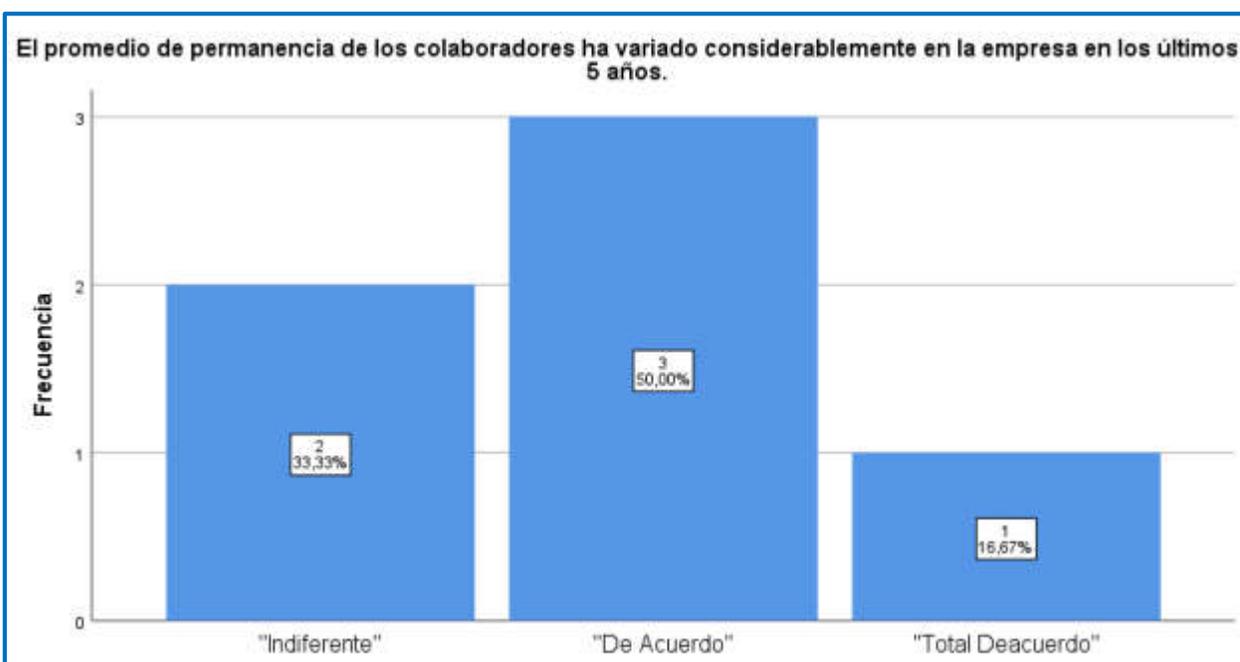


Figura 33: Variación de promedio de permanencia en los colaboradores.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 66,67% de los encuestados respondió que **el promedio de permanencia de los colaboradores ha variado considerablemente en la empresa en los últimos años.**

Dimensión: Políticas de retención del talento

4. La organización cuenta con políticas de retención de talento.

Tabla 37: Políticas de retención del talento.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Desacuerdo	2	1,0	33,3	33,3
	Indiferente	3	1,5	50,0	83,3
	De acuerdo	1	,5	16,7	100,0
	Total	6	2,9	100,0	
	Perdidos Sistema	200	97,1		
	Total	206	100,0		

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

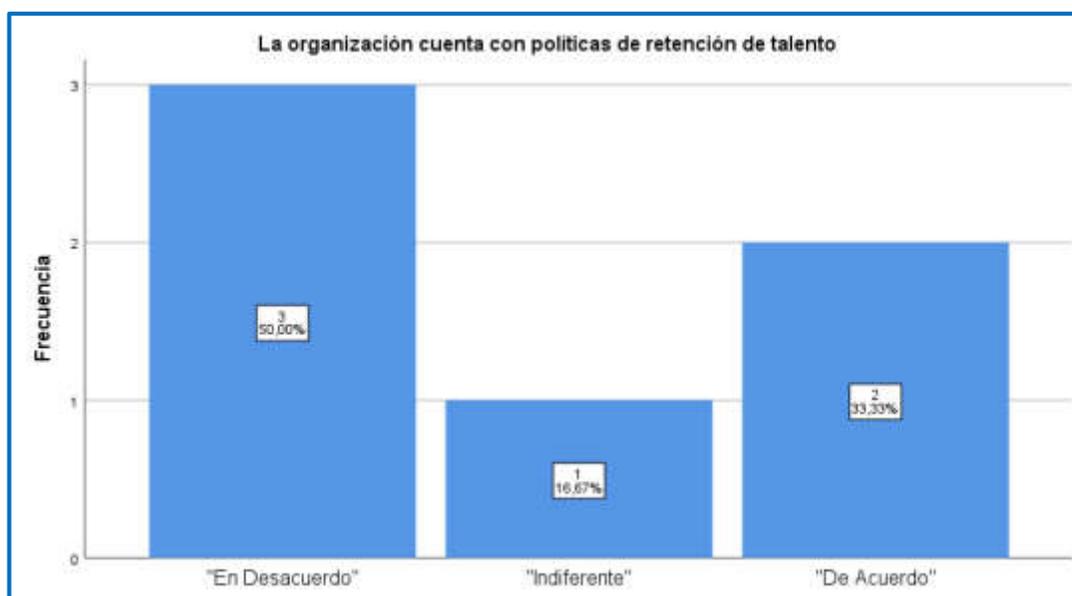


Figura 34: Políticas de retención del talento.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 50% de los encuestados respondió que **la organización cuenta con políticas de retención del talento.**

5. Considero que el impacto que ha tenido la aplicación de estas políticas es positivo.

Tabla 38: Impacto positivo de las políticas.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Indiferente	4	1,9	66,7	66,7
	De acuerdo	1	,5	16,7	83,3
	Total desacuerdo	1	,5	16,7	100,0
	Total	6	2,9	100,0	
	Perdidos Sistema	200	97,1		
	Total	206	100,0		

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

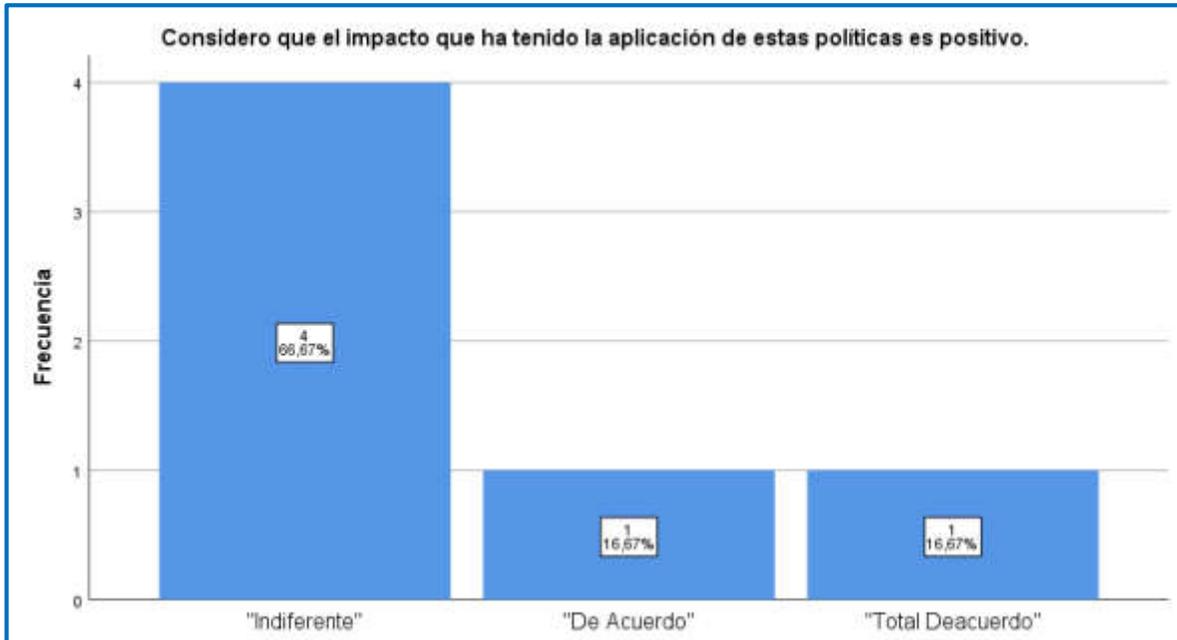


Figura 35: Impacto positivo de las políticas.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 66,67% de los encuestados respondió que se encuentra “Indiferente” en relación al impacto que ha tenido la aplicación de estas políticas es positivo.

6. Considero que las políticas aplicadas para retener el talento deberían variar.

Tabla 39: Variación de las políticas aplicadas.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
De acuerdo	4	1,9	80,0	80,0
Válido Total desacuerdo	1	,5	20,0	100,0
Total	5	2,4	100,0	
Perdidos Sistema	201	97,6		
Total	206	100,0		

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

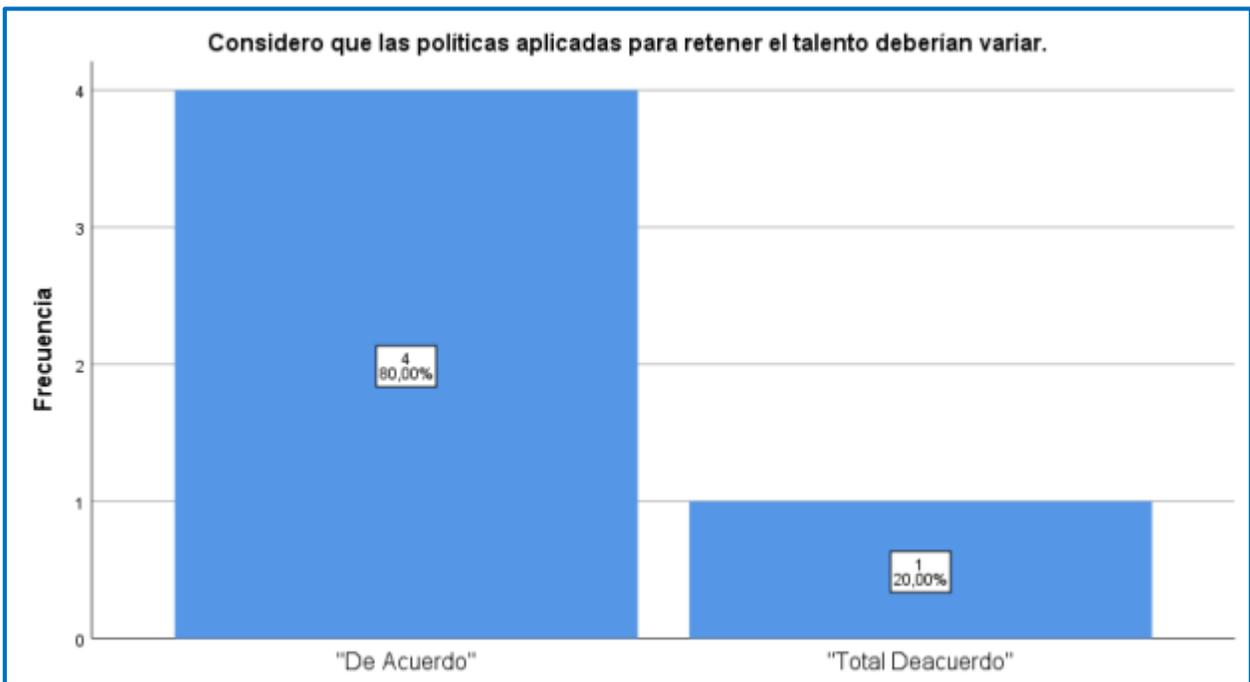


Figura 36: Variación de las políticas aplicadas.

Elaboración propia, Fuente Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana

El 100% de los encuestados respondió que **considera que las políticas aplicadas para retener el talento deberían variar.**

Dimensión: Gestión del personal

7. Cuento con amplios conocimientos sobre la nueva fuerza laboral llamada Millennial.

Tabla 40: Conocimientos sobre los millennial.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
De acuerdo	4	1,9	80,0	80,0
Válido Total desacuerdo	1	,5	20,0	100,0
Total	5	2,4	100,0	
Perdidos Sistema	201	97,6		
Total	206	100,0		

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

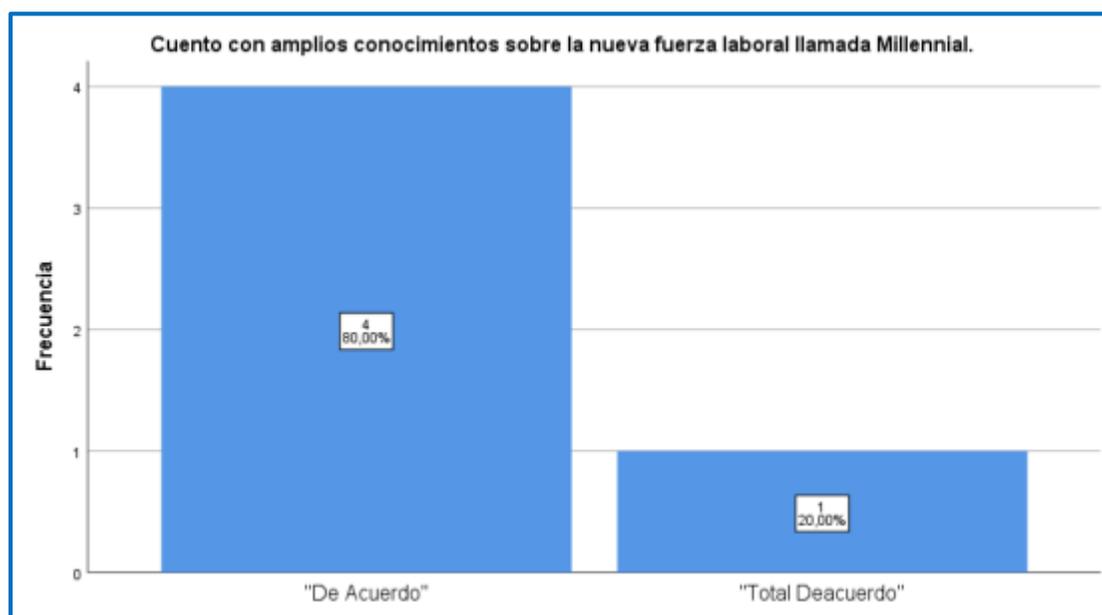


Figura 37: Conocimientos sobre los millennial.

Elaboración propia, Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 100% de los encuestados respondió que **cuenta con amplios conocimientos sobre la nueva fuerza laboral llamada Millennial.**

8. Las políticas de retención de talento han variado con la aparición de los Millennials.

Tabla 41: Variación de las políticas de retención del talento.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Desacuerdo	3	1,5	60,0	60,0
	Indiferente	1	,5	20,0	80,0
	De acuerdo	1	,5	20,0	100,0
	Total	5	2,4	100,0	
	Perdidos Sistema	201	97,6		
	Total	3	1,5	60,0	60,0

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

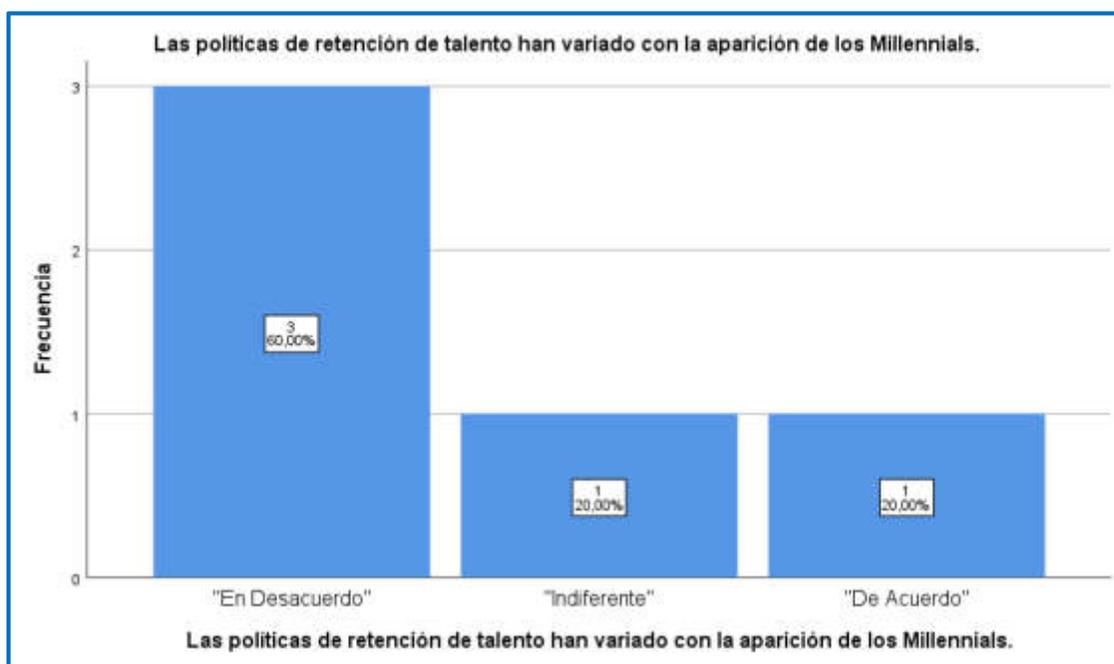


Figura 38: Variación de las políticas de retención del talento.

Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 60% de los encuestados respondió que las **políticas de retención de talento no han variado con la aparición de los Millennials.**

9. Considero que el personal Millennial se siente a gusto y logra desarrollarse en esta empresa.

Tabla 42: Desarrollo del personal Millennial en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Desacuerdo	1	,5	20,0
	De acuerdo	3	1,5	60,0
	Total desacuerdo	1	,5	20,0
	Total	5	2,4	100,0
	Perdidos Sistema	201	97,6	
	Total	206	100,0	

Elaboración propia, Fuente: Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

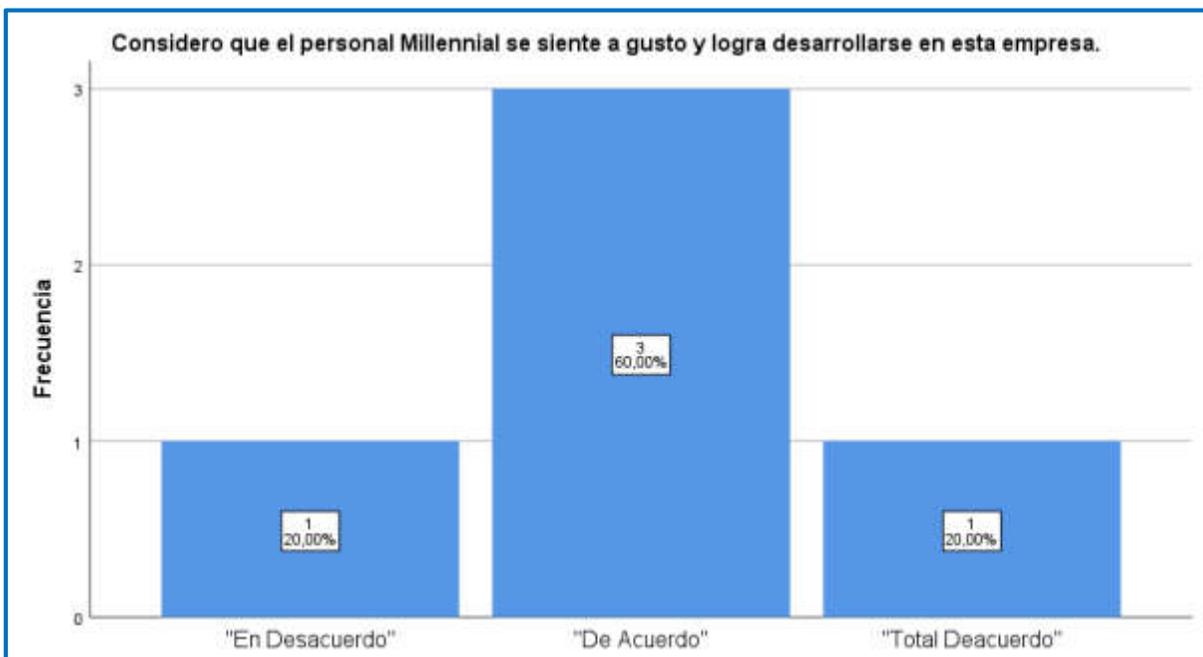


Figura 39: Desarrollo del personal Millennial en la empresa.

Encuesta para medir el impacto de la aplicación de políticas de retención del talento millennial en una empresa de servicios de recursos humanos en Lima metropolitana.

El 80% de los encuestados respondió que considera que **el personal Millennial se siente a gusto y logra desarrollarse en esta empresa.**

4.1.2 Análisis descriptivo.

En la tabla a continuación se muestra la frecuencia de género de los colaboradores, donde el 63,22% son mujeres.

Statistics		
GÉNERO		
N	Valid	87
	Missing	0

TABLA 43: GÉNERO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	"Femenino"	55	63,2	63,2	63,2
Valid	"Masculino"	32	36,8	36,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se muestra la frecuencia de género de los colaboradores participantes, observándose que en su mayoría colaboradores millennials pertenecen al género femenino.

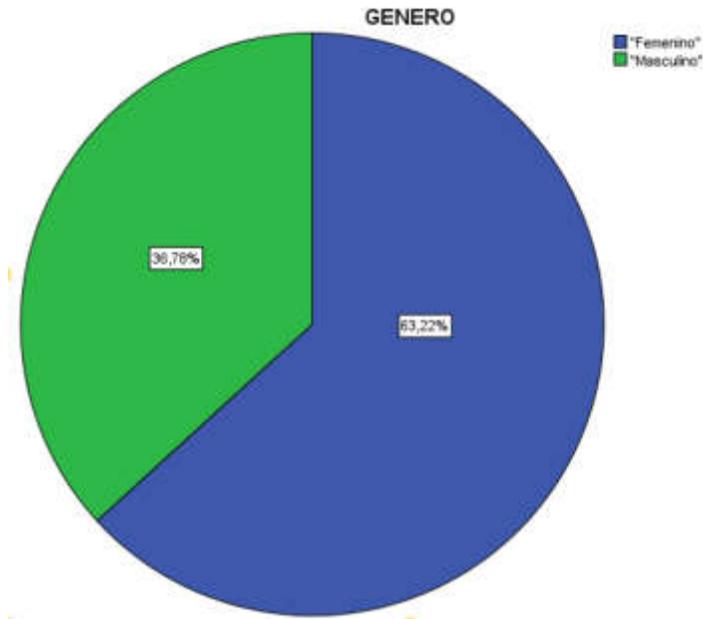


Figura 40: Género

Fuente: Elaboración propia.

La tabla presentada muestra la frecuencia de las edades de los colaboradores participantes, donde el 25,3% tienen edades entre 21 a 23 años.

Statistics		
EDAD		
N	Valid	87
	Missing	0

TABLA 44: EDAD

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid "De 18 a 20"	2	2,3	2,3	2,3
Valid "De 21 a 23"	22	25,3	25,3	27,6
Valid "De 24 a 26"	63	72,4	72,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra la frecuencia de las edades de los colaboradores participantes, donde la mayor cantidad de personas están en el rango de 24 a 26 años.

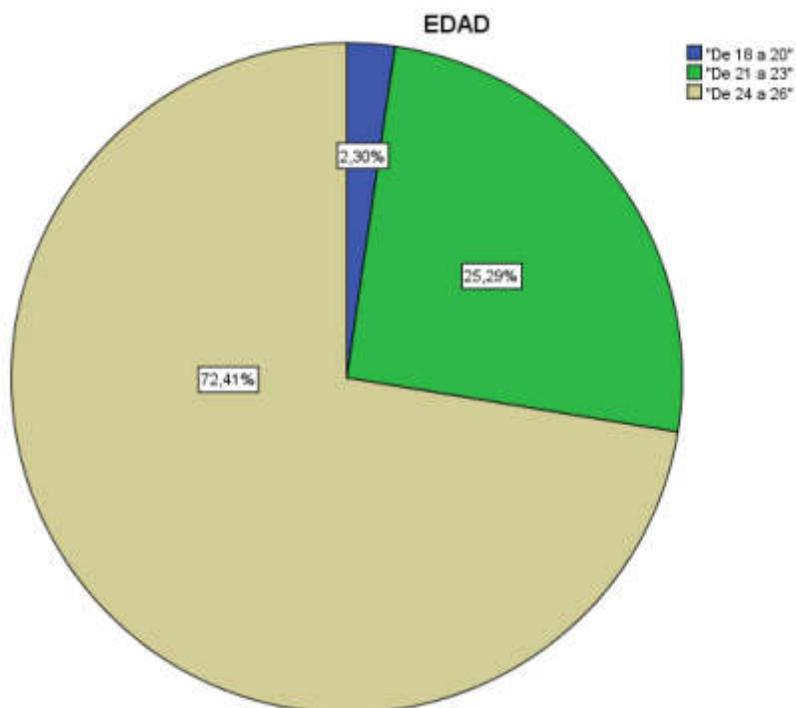


Figura 41: Edad

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Confiabilidad y validez del instrumento

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

- **Variable: Características de los Millennials**

El nivel de fiabilidad en medición, se emplea el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuanto más se aproxime a su máximo valor que es 1, entonces la fiabilidad de la escala será mayor.

Se adaptó el cuestionario de Dávila, C y Mitta, D. (2015) para la recolección de datos, empleando la escala valorativa de Likert, este se aplicó a todos los colaboradores millennials de 18 a 26 años de la empresa donde se desarrolla la investigación.

Para poder medir las características de los millennials de la empresa se empleó el modelo de la escala de Likert, donde en 5 niveles se describe la relación con el ítem a analizar, siendo esta:

1= Total desacuerdo

2=Desacuerdo

3=Indiferente

4=De acuerdo

5=Total de acuerdo

Se obtuvieron los siguientes resultados en la aplicación de dicho análisis: una fiabilidad de 0,926 o 92% lo que quiere decir que es “Excelente”, ya que si el resultado del Alfa de Cronbach es mayor a 0.7, la confiabilidad de este instrumento es alta y consistente.

El instrumento consta de un cuestionario de 27 preguntas.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	86	38,7
	Excluded ^a	136	61,3
	Total	222	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,926	,937	27

**TABLA 45 : ALFA DE CRONBACH - ESTADISTICAS DE TOTAL ELEMENTO :
CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha
Permanecería en la organización en la que trabajo por más de 2 años.	112,29	131,267	,422	.	,926
Cambiaría de trabajo si me ofrecieran un mejor clima laboral	112,42	143,093	-,142	.	,936
Cambiaría de trabajo en caso me ofrecieran una mejor oferta económica.	112,16	135,950	,189	.	,930
Me relaciono fácilmente con mis compañeros de trabajo.	111,78	130,056	,622	.	,922
Al trabajar en equipo mantengo una postura competitiva.	112,26	132,169	,373	.	,926
Al trabajar en equipo mantengo una postura colaborativa.	111,71	130,138	,711	.	,921

Me siento identificado con la organización en la que trabajo.	111,98	128,094	,686	. ,921
Me siento comprometido con la organización en la que trabajo.	111,81	127,847	,748	. ,920
La organización en la que trabajo fomenta el sentido de pertenencia en sus colaboradores.	112,26	130,287	,431	. ,926
Creo que poseo las competencias necesarias para el desempeño de mi trabajo.	111,77	130,510	,684	. ,922
Me adapto rápidamente al cambio.	111,74	129,463	,736	. ,921
Tengo capacidad de aprender rápidamente.	111,70	129,460	,738	. ,921
Creo que la actitud es importante en mi centro de trabajo.	111,70	129,884	,731	. ,921
Me sé controlar en situaciones inesperadas.	112,03	130,481	,525	. ,924
Me muestro optimista frente al futuro.	111,71	131,032	,693	. ,922
Considero que tengo bien definidos mis valores y los pongo en práctica constantemente.	111,67	128,669	,732	. ,921
La organización en la que trabajo cuenta con valores institucionales y los difunde.	111,81	129,330	,708	. ,921
Mis valores se encuentran alineados a los valores de la organización donde trabajo.	111,86	129,604	,696	. ,921

Considero que mi trabajo aporta valor al logro de los objetivos de la organización.	111,90	128,801	,719	. ,921
Puedo desarrollar las tareas que se me asignan con autonomía.	111,91	129,191	,679	. ,921
Considero que he logrado superar los retos del puesto que ocupo en la organización donde trabajo.	111,95	129,998	,675	. ,922
Considero fundamental que las organizaciones reconozcan la labor de sus colaboradores.	111,63	131,060	,616	. ,922
La organización donde trabajo reconoce mi labor desempeñada.	112,22	131,798	,551	. ,923
Mi jefe comparte y celebra los logros de los integrantes del equipo frente a los demás.	112,27	130,081	,451	. ,925
Considero fundamental que las organizaciones cuenten con una estructura de ascenso para los colaboradores.	111,60	129,771	,671	. ,922
En la organización donde trabajo hay crecimientos profesionales constantes y estos se difunden.	112,09	132,721	,396	. ,926
Tengo clara la línea de crecimiento profesional en la organización donde trabajo.	112,12	132,104	,467	. ,924

Fuente: Elaboración propia.

Variable: Retención del talento

Como en la variable anterior, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad del instrumento en medición de escala, cuanto mayor sea la aproximación a 1, se incrementa la fiabilidad de la escala.

Se empleó el cuestionario de Dávila, C y Mitta, D. (2015) adaptado para ser aplicado en la población conformada por el equipo de Gestión Humana donde se desarrolló la investigación.

Para medir las políticas y técnicas aplicables sobre la retención del talento de parte de la organización representada en el área de Gestión Humana con respecto a los colaboradores millennials, se empleó la escala de Likert que consiste en 5 niveles, de la siguiente manera:

1= Total desacuerdo

2=Desacuerdo

3=Indiferente

4=De acuerdo

5=Total de acuerdo

Según el análisis de Fiabilidad realizado se obtuvieron los siguientes resultados:

Tiene una fiabilidad de 0,870 o 87%, el Alfa de Cronbach es mayor que 0.7, esto indica que la confiabilidad es alta y consistente.

El instrumento se basó en 9 preguntas y fue aplicado a los 8 integrantes del equipo de Gestión Humana de la empresa. Cabe mencionar que para obtener una fiabilidad mayor y equilibrada del instrumento se eliminaron 4 preguntas.

*Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,870	,886	5

TABLA 46: ALFA DE CRONBACH - ESTADÍSTICAS DE TOTAL ELEMENTO : RETENCIÓN DEL TALENTO

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronb ach's Alpha
La empresa maneja indicadores referidos a la rotación del personal.	13,00	5,500	,764	.	,824
La empresa realiza un análisis permanente de la tasa de rotación de personal.	12,20	7,700	,395	.	,900
La organización cuenta con políticas de retención de talento	14,20	5,200	,784	.	,821
Considero que el impacto que ha tenido la aplicación de estas políticas es positivo.	13,60	6,800	,943	.	,824
Las políticas de retención de talento han variado con la aparición de los Millennials.	14,20	5,200	,784	.	,821

Fuente: Elaboración propia.

MEDIA, MEDIANA Y MODA: CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS

Se realizó el análisis de la media, mediana y moda de cada pregunta del cuestionario “Características de los Millennials”.

Estadísticos

		1. Permanecería en la organización en la que trabajo por más de 2 años.	2. Cambiaría de trabajo si me ofrecieran un mejor clima laboral	3. Cambiaría de trabajo en caso me ofrecieran una mejor oferta económica.	4. Me relaciono fácilmente con mis compañeros de trabajo.	5. Al trabajar en equipo mantengo una postura competitiva.
N	Válido	87	87	87	87	87
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	3,9540	3,8276	4,0805	4,4598	3,9885
	Mediana	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	Moda	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00
	Desv. Desviación	,88801	,99073	,89206	,71210	,89565
	Varianza	,789	,982	,796	,507	,802
	Mínimo	,00	1,00	1,00	1,00	2,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Estadísticos

		6. Al trabajar en equipo mantengo una postura colaborativa.	7. Me siento identificado con la organización en la que trabajo.	8. Me siento comprometido con la organización en la que trabajo.	9. La organización en la que trabajo fomenta el sentido de pertenencia en sus colaboradores.	10. Creo que poseo las competencias necesarias para el desempeño de mi trabajo.
N	Válido	87	87	87	87	87
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	4,5287	4,2644	4,4253	3,9885	4,4713
	Mediana	5,0000	4,0000	5,0000	4,0000	5,0000
	Moda	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
	Desv. Desviación	,62578	,76947	,72549	,95837	,62578
	Varianza	,392	,592	,526	,918	,392
	Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Estadísticos

		11. Me adapto rápidamente al cambio.	12. Tengo capacidad de aprender rápidamente.	13. Creo que la actitud es importante en mi centro de trabajo.	14. Me sé controlar en situaciones inesperadas.	15. Me muestro optimista frente al futuro.
N	Válido	87	87	87	87	87
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	4,4943	4,5402	4,5517	4,2069	4,5287
	Mediana	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000
	Moda	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
	Desv. Desviación	,64472	,64348	,62429	,79443	,58745
	Varianza	,416	,414	,390	,631	,345
	Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Estadísticos

		16. Considero que tengo bien definidos mis valores y los pongo en práctica constantemente.	17. La organización en la que trabajo cuenta con valores institucionales y los difunde.	18. Mis valores se encuentran alineados a los valores de la organización donde trabajo.	19. Considero que mi trabajo aporta valor al logro de los objetivos de la organización.	20. Puedo desarrollar las tareas que se me asignan con autonomía.
N	Válido	87	87	87	87	87
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	4,5632	4,4253	4,3793	4,3448	4,3333
	Mediana	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	Moda	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00
	Desv. Desviación	,69385	,67569	,66893	,69596	,70984
	Varianza	,481	,457	,447	,484	,504
	Mínimo	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

		21. Considero que he logrado superar los retos del puesto que ocupo en la organización donde trabajo.	22. Considero fundamental que las organizaciones reconozcan la labor de sus colaboradores.	23. La organización donde trabajo reconoce mi labor desempeñada.	24. Mi jefe comparte y celebra los logros de los integrantes del equipo frente a los demás.	25. Considero fundamental que las organizaciones cuenten con una estructura de ascenso para los colaboradores.
N	Válido	87	87	87	87	87
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,2874	4,6092	4,0230	3,9770	4,6322
Mediana		4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	5,0000
Moda		4,00	5,00	4,00	4,00	5,00
Desv. Desviación		,66312	,65337	,66432	,93978	,68395
Varianza		,440	,427	,441	,883	,468
Mínimo		1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Estadísticos

		26. En la organización donde trabajo hay crecimientos profesionales constantes y estos se difunden.	27. Tengo clara la línea de crecimiento profesional en la organización donde trabajo.
N	Válido	87	87
	Perdidos	0	0
Media		4,1494	4,1264
Mediana		4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00
Desv. Desviación		,80013	,74404
Varianza		,640	,554
Mínimo		2,00	2,00
Máximo		5,00	5,00

MEDIA, MEDIANA Y MODA: RETENCIÓN DEL TALENTO

Se realizó el análisis de la media, mediana y moda de cada pregunta del cuestionario “Retención del Talento”.

Estadísticos

		La empresa maneja indicadores referidos a la rotación del personal.	La empresa realiza un análisis permanente de la tasa de rotación de personal.	El promedio de permanencia de los colaboradores ha variado considerablemente en la empresa en los últimos 5 años.	La organización cuenta con políticas de retención de talento	Considero que el impacto que ha tenido la aplicación de estas políticas es positivo.
N	Válido	6	6	6	6	6
	Perdidos	200	200	200	200	200
Media		3,33	4,17	3,83	2,83	3,50
Mediana		3,50	4,50	4,00	2,50	3,00
Moda		3 ^a	5	4	2	3
Desv. Desviación		1,366	1,169	,753	,983	,837
Varianza		1,867	1,367	,567	,967	,700
Mínimo		1	2	3	2	3
Máximo		5	5	5	4	5

Estadísticos

		Considero que las políticas aplicadas para retener el talento deberían variar.	Cuento con amplios conocimientos sobre la nueva fuerza laboral llamada Millennial.	Las políticas de retención de talento han variado con la aparición de los Millennials.	Considero que el personal Millennial se siente a gusto y logra desarrollarse en esta empresa.
N	Válido	5	5	5	5
	Perdidos	201	201	201	201
Media		4,20	4,20	2,60	3,80
Mediana		4,00	4,00	2,00	4,00
Moda		4	4	2	4
Desv. Desviación		,447	,447	,894	1,095
Varianza		,200	,200	,800	1,200
Mínimo		4	4	2	2
Máximo		5	5	4	5

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

PRUEBA DE NORMALIDAD

La prueba de normalidad indica que cuando el valor de la muestra es mayor a 50 (>50) se trabaja con Kolmogorov-Smirnov, y cuando la muestra es menor a 50 (<50) se selecciona el nivel de significancia de Shapiro- Wilk.

En la investigación, para la primera variable “Características de los Millennials” se trabajó con la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, debido a que el tamaño de muestra es >50, siendo aplicada a 87 colaboradores pertenecientes a esta población.

Con respecto a la segunda variable “Retención del talento” la muestra que es equivalente a la población del área de Gestión del talento Humano, de la empresa al ser <50, con 5 personas en el área, cuyas decisiones impactan en el tema de la investigación, se seleccionó el nivel de significancia de Shapiro- Wilk.

Tabla 47: Tests of Normalidad – Características de los Millennials

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
V1	,114	87	,007	,787	87	,000
D1	,132	87	,001	,849	87	,000
D2	,150	87	,000	,744	87	,000
D3	,131	87	,001	,849	87	,000
I1	,200	87	,000	,926	87	,000
I2	,190	87	,000	,868	87	,000
I3	,215	87	,000	,774	87	,000
I4	,200	87	,000	,699	87	,000
I5	,197	87	,000	,756	87	,000
I6	,227	87	,000	,734	87	,000

I7	,246	87	,000	,735	87	,000
I8	,193	87	,000	,840	87	,000
I9	,218	87	,000	,815	87	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabla 48: Tests de Normalidad – Retención del talento

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
V2	,201	5	,200*	,881	5	,314
D4_1	,184	5	,200*	,950	5	,738
D5	,343	5	,054	,764	5	,040
D6	,349	5	,046	,771	5	,046

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Interpretación:

Al analizar los cuadros, se obtuvo un valor estadístico aproximado de 0.868 para la primera variable y de 0.950 para la segunda variable, el cual señala que tanto las variables como las dimensiones siguen una distribución normal, ya que la prueba de normalidad indica que las variables son normales cuando el nivel de significancia es mayor que 0.05 (>0.05).

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Discusión de resultados

A continuación, se presenta el análisis de cada objetivo e hipótesis de la investigación, iniciando por las específicas hasta las generales. Esto con la finalidad de analizar el contraste de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, con lo planteado en la investigación para posteriormente determinar su significancia.

5.1.1 Discusión sobre las características de los Millennials y su influencia significativa en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.

- En la investigación se logra determinar que existe una influencia en las características de los Millennials sobre la retención del talento humano de la empresa. Ya que según los resultados en la aplicación de la encuesta realizada a la muestra millennial con respecto a sus características de compromiso, actitud y motivación el promedio general de las mismas están sobre el 90%. Sobre la retención del personal, con promedio mayor al 60% indica que la rotación del personal ha variado significativamente con la aparición de esta nueva fuerza laboral y el 100% concuerda en que las políticas de retención del talento deberían variar.

Molinari (2013) Indica como características principales, que los representantes de la generación millennial muestran optimismo y son

positivos sobre conseguir un trabajo que los satisfaga y realizan búsquedas laborales con ese objetivo. Por eso en comparación con otras generaciones anteriores, tienen expectativas más altas.

Por su parte Hauw y De Vos (2010), destacan entre las características de los millennials relacionadas al factor empleabilidad a que demuestran pro actividad para mantener un atractivo para el mercado laboral competitivo. Así mismo, están enfocados en trabajos donde puedan aprender y desarrollar nuevas habilidades, capacidades y descubrimientos de sí mismos.

Los resultados guardan relación también con investigaciones sobre la retención del talento humano, donde Guthride, M., Komm, A y Lawson, E. (2008), señalan la alta competitividad a la cual se verá enfrentado el mercado. Por ello, la mejor estrategia es emplear un adecuado, eficiente y proactivo manejo de información sobre el talento humano. Algunas empresas ya emplean mecanismos adecuados para optimizar al talento humano que labora en la organización.

Ante esto Navassi (2013), quien cita a Dytchwald por su libro Retención del talento menciona como acciones clave el empoderamiento, el reconocimiento y la retroalimentación como herramienta clave para lograr una comunicación más horizontal y mejores resultados de desempeño.

5.1.2 Discusión sobre las características de compromiso de los Millennials y su influencia en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.

- Sobre los resultados obtenidos de la presente investigación en relación a la visión de la empresa con respecto al compromiso mostrado por los millennials, la muestra tiene características de motivación representativas como la lealtad, trabajo en equipo y pertenencia, superiores al 80% que influyen en la retención del talento por parte de la empresa, ya que el 100% señala que tiene conocimiento sobre los millennials, un 60% sostiene que la permanencia en la organización ha variado en los últimos años.

Asimismo, el 100% de la población de Gestión Humana, considera que las políticas organizacionales en relación a retener el talento, deberían variar. Sin embargo, este aun no es expresado en políticas dirigidas a esta población, por ello, se demuestra que un mejor compromiso de los millennials influye en la retención del talento humano.

Ensink (2011) relaciona el compromiso que muestran los millennials con su trabajo al mencionar que desvalorizan la estabilidad laboral con un cambio de lugar de trabajo frecuente. Asimismo, señala que no mantienen lazos de lealtad con las empresas donde laboran.

Algo similar a lo señalado por Smola y Sutton (2002) al mencionar que son una generación muy impaciente, desconfiada y desleal.

Sin embargo, enfocando estas características de compromiso de forma de impacto positivo, Hauw y De Vos (2010), mencionan que esta generación se encuentra enfocados en trabajos donde logren aprender y

desarrollar nuevas habilidades, capacidades y descubrimiento de sí mismos.

En cuanto a los antecedentes, los resultados guardan relación con la investigación desarrollada por Ramos (2017) indicando que una cultura de innovación en las empresas, resulta atractiva para los millennials, fomentando su permanencia.

Pacheco, Esquivel, Nuñez y Zavaleta (2017), en su investigación señalan que la generación “Y” busca vivir una vida significativa, donde obtuvieron como resultado de su investigación que “al no ver cumplidas sus expectativas el individuo va en búsqueda de otro trabajo que se amolde a lo que busca.” (p. 84).

5.1.3 Discusión sobre las características de actitud de los Millennials y su influencia en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.

- Se comprueba la segunda hipótesis, ya que el personal millennial de la empresa, con un porcentaje superior al 90%, considera fundamental la actitud hacia el desarrollo de su trabajo y al asumir positivamente los diversos retos laborales a los que se enfrentan.

Con respecto a la segunda muestra, de acuerdo a lo hallado el 100% de los encuestados indica que conoce al personal millennial y sus necesidades.

En relación a las características de actitud que demuestran los millennials, autores como Haw y De Vos (2010) mencionan la visión integrativa de la vida y trabajo que esta generación muestra para lograr un equilibrio entre los objetivos laborales y sus metas personales. Parte

del estudio de sus características actitudinales, Burke y Ng (2006) señalan que mantienen gran interés por aprender cosas nuevas y anteponerse a los desafíos.

En las investigaciones desarrolladas, Bergerman y Tantaleán (2016) obtuvieron como resultado en su investigación que para más de la mitad de personas millennials encuestadas contar con una excelente actitud positiva al desarrollar sus funciones laborales, se obtiene buenos resultados.

Así mismo, Dávila y Mitta (2015) mencionan como hallazgo en su investigación que las características actitudinales más resaltantes de los millennials son el optimismo, colaboracionismo, el trabajo en equipo y equilibrio entre la vida personal y laboral.

5.1.4 Discusión sobre las características de motivación de los Millennials y su influencia en la gestión del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima metropolitana en el año 2018.

- La presente investigación señala con respecto a la muestra del área de Gestión Humana, que un 100% de esta área considera en base a la información que manejan del personal, se siente a gusto y le agradan las actividades que realiza en la empresa. Además tiene relación con los resultados obtenidos por la muestra millennial, donde casi un 90% responde acorde a las características de motivación para la generación.

De acuerdo a las investigaciones y a las teorías señaladas se demuestra que la hipótesis es correcta.

La motivación según Ferreiro y Alcázar (2003) es útil para cumplir una necesidad y sentirse satisfecho al cumplirla, dependiendo de la situación en la que se desenvuelvan.

De Seta (2010), definen la existencia de un tipo de motivación, la Motivación Intrínseca, la cual tiene relación con el disfrute de actividades, cuando la actividad por sí misma se considera como la recompensa, desde un punto anímico.

En un ambiente laboral, se recomienda que todos los colaboradores cuenten con una motivación intrínseca ya que esta, al provenir desde el interior de la persona será un movilizador hacia el logro de sus objetivos personales y laborales.

La Motivación Extrínseca según Flores y García (2011), proponen al incremento salarial como ejemplo de este tipo de motivación, ya que es un factor externo a la persona.

Alcázar y Ferreiro (2001), exponen un tercer tipo de motivación, la motivación trascendente, el cual es el efecto reflejado en la persona que realiza la actividad. Este se considera el impacto positivo en las personas externas como resultado de realizar la acción.

En cuando a los antecedentes, Pietro (2013) investiga sobre la importancia de la gestión humana para fomentar la retención del talento dentro de las organizaciones, donde obtiene como resultad la adecuada planificación del talento humano, anticipando y previniendo el movimiento de personas hacia el interior y exterior de las organizaciones.

Acosta, C. (2017) encontró en su investigación que “existen aspectos específicos que las gerencias de Gestión Humana pueden ajustar en sus procesos con el fin de motivar a profesionales de la generación Y.” (p.35). Señala que desde los procesos de selección por competencias, tomando en consideración el equipo en el cual se desarrollarán, lo mismo con el área de capacitación, invirtiendo en recursos para desarrollar las competencias blandas.

Generando espacios de teletrabajo en el área de compensaciones, para facilitar el horario flexible.

CONCLUSIONES

- En relación al objetivo general de la investigación que consta en la identificación de las características de los Millennials que influyen en la retención del talento en una empresa de servicios de recursos humanos, se ha demostrado en base a los resultados que las características representadas en dimensiones cuentan con un 90% de reconocimiento por parte de la población millennial encuestada y estas logran influir en la retención del talento, como lo indica más del 60% de los líderes de gestión humana en la empresa con respecto al aumento de la rotación del personal.
- Según el primer objetivo específico de la investigación se lograron identificar las características de compromiso de los Millennials reconocidas por más del 80% de la población encuestada. Estas características, influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos. Se comprobó de acuerdo a las diferentes dimensiones exploradas y relacionadas con la empresa sobre la gestión que deberían tener sobre esta población. Donde el 60% de líderes del área señala que la permanencia en la organización ha variado en los últimos años.
- De acuerdo al segundo objetivo específico, el cual menciona la influencia de las características de actitud con la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos. Se comprueba ya que más del 90% de la población

millennial encuestada asocia la actitud al desempeño. En relación a esta dimensión, el 100% de los líderes del área de gestión del talento indica que conoce a esta población y sus comportamientos.

- En cuanto al tercer objetivo específico, el cual hace referencia a las características de motivación, estas fueron reconocidas por casi un 90% de la población millennial encuestada. Se encontró una relación entre el reconocimiento de estas características en las oportunidades y gestión que realiza la empresa, donde un 100% considera que los millennials se sienten a gusto y les agradan las actividades que se realizan en la empresa y esto influye en la retención de este talento humano.

RECOMENDACIONES

- Esta investigación es descriptiva, logrando exponer diferentes características principales en la población Millennial y como esta influye en una empresa de servicios y la reacción de la misma frente a estas características. Si bien la empresa donde se realizó la investigación cuenta con prácticas reconocidas por la población Millennial, se recomienda considerar esta investigación para elaborar políticas de retención del talento orientadas hacia esta población. Asimismo, se recomienda que empresas de diferentes sectores exploren las características de sus colaboradores Millennials a modo de reconocer si sus esfuerzos satisfacen a esta población, para lograr tomar decisiones en cuanto a las políticas de retención del talento humano.
- Las características de compromiso de los colaboradores Millennials de la empresa de estudio, de acuerdo a la presente investigación se manifiesta en diversas dimensiones, donde el trabajo en equipo es una de ellas. Por ello se recomienda a la empresa continuar fomentando la colaboración dentro de las áreas y fuera de ellas. Logrando equipos transversales, más comunicativos y colaborativos. Del mismo modo hacia empresas del mismo o diferentes sectores.
- Las empresas deberían estudiar y conocer a sus colaboradores Millennials en cuanto a sus competencias, rasgos de personalidad y valores, logrando determinar así su actitud frente al trabajo que realizan. Sobre todo en esta generación, en la cual a lo

largo de la investigación expone la importancia de la actitud para afrontar sus labores diarias en el entorno laboral. Se recomienda también, que la empresa busque nuevas formas de propiciar espacios de apertura a la creatividad, comunicación horizontal, propuestas de mejora y conocimiento entre áreas de modo que favorezca el desarrollo de las habilidades y capacidades con las que cuenta el personal Millennial de la empresa y constituyan un beneficio recíproco.

- Se recomienda a las empresas estudiar los factores que motivan a su personal Millennial ya que, de acuerdo a la presente investigación, se demuestra que esta generación está orientada al logro, reconocimiento y posibilidad de crecimiento. Tres dimensiones claves que deberían estar declaradas en políticas y prácticas resultando atractivas para esta generación.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Acosta, C. (2017). *Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de La Sabana. Colombia. (pg. 33).
- Aignerren, M. (2008). *Técnicas de medición por medio de escalas*. Revista Electrónica La Sociología en sus escenarios de la Universidad de Antioquía, 18, 1-25. Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/6552/6002>
- Arias, F. (2001). *Compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contraduría y Administración, (200). Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30255878/4509-4441-0-PB.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557098263&Signature=rOlbgYXfLohGs2QIk7TaeGC%2Bynk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEI_compromiso_personal_hacia_la_organiza.pdf
- Báez, N., Esquivel, J., Núñez, V. , Rojas, A. y Zavaleta, L. (2017). *Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la*

Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. (pg. 5).

- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (1999). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos.* Universidad Pública de Navarra, España. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Bayona/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00/Compromiso-Organizacional-Implicaciones-para-la-gestion-estrategica-de-los-Recursos-Humanos.pdf
- Begazo, J y Fernandez, W. (2016). *Los Millennials Peruanos: Características y proyecciones de vida.* Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, USMP. 18-II.
- Bergerman, E. y Tantaleán, S. (2016). *Propuesta de retención del talento Millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque-2016.* Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. (pg.113).
- Buitrango, E., Constain, L. y Lemus, L. (2016). *Rotación voluntaria en jóvenes profesionales de la generación millennials de la ciudad de Cali.* Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia. (pg. 48).
- Burke, R. y Ng, E. (2006). *The changing nature of work and organization: Implications for human resource management.* Human Resource Management Review, 16 (pg. 84-86). Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/arti9cle/pii/S1053482206000143>

- Caferrata, R. (23 de septiembre del 2013). *La generación del Milenio*. Punto Edu. Pp. 2-4. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/170318466/PuntoEdu-Ano-9-numero-282013#>
- Pachecho, J. y Ríos, A. (2017). *El millennial peruano como cliente interno y externo en el sector retail*, Perú. (pg. 48).
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. .Bogota: McGraw – Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México D.F: McGraw – Hill Interamericana. (pg. 5-10)
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Universidad de Carabobo. Venezuela. 2(4), 138-139. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2190/219016846007/>
- Cornejo, J. y Polanco, F. (2017). *Satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación “X” en Arequipa, 2017”*, Arequipa. (pg. 101).
- Corrales, L. (2008). *Conversando con la Gerencia*. Artículos y entrevistas publicadas por Price Waterhouse Coopers. Perú: Lima.
- Cuevas, J. (2011). *Objetivos y actividades de la gestión del talento humano*. Recuperado de: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>
- Dávila, C y Mitta, D. (2015). *Retención del talento Humano: Políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones*. Pontífice Universidad Católica del Perú, Lima. (pg.101).

- DeCenzo, J. & Robbins, H. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=MANpPQAACAAJ
- De Seta, L. (2010). *Motivación intrínseca y extrínseca: Cuál necesitas*. Recuperado de: <https://dosideas.com/noticias/motivacion/812-motivacion-intrinseca-y-extrinseca-icual-necesitas>
- Diario Gestión (04 de Marzo de 2015). Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN PERU: Millennials marcarán la fuerza laboral en el Perú dentro de 10 años. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/millennials-marcaran-fuerza-laboral-peru-dentro-10-anos-2125177>
- Diario Gestión (2017). Baby Boomers vuelven a interesar a las empresas. 27 de enero del 2017. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/baby-boomers-vuelven-interesar-empresas-2180905>
- Diario Gestión (2018). ¿Cuál es la diferencia entre actitud y aptitud? 14 de diciembre del 2018. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/diferencia-actitud-aptitud-nnda-nnlt-252594>
- Ensink, M. (2011). *La Generación Y cambia el modelo de gestión*. Recuperado de <https://www.cronista.com/management/La-generacion-Y-cambia-el-modelo-de-gestion-20110622-0028.html>
- Ferreiro, P y Alcázar, M. (2003). *Gobierno de las personas en la empresa*. Barcelona. Editorial EUNED.
- Flores, G. y García, J. (2001). *Comportamiento Humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

- Guthride, M., Komm, A y Lawson, E. (Enero, 2008). Making Talent a Strategic Priority. The Mckinsey Quartely: The Online Journal of McKinsey & Co. Recuperado de: <http://www.psycheselling.com/Talent.pdf>
- Hatum, A. (2011). *La generación del milenio: Quiénes son y cómo atraerlos y recuperarlos*. Harvard Business Review Latinoamérica. Recuperado de: <https://www.sap.com/latinamerica/docs/download/2014/09/1cc5a087-3d7c-0010-82c7-eda71af511fa.pdf>
- Hauw, S. y De Voz, A. (2010). *Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectaations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?* IOD: 10.1007/s 10869-010-9162-9. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/225781225_Millennials%27_Career_Perspective_and_Psychological_Contract_Expectations_Does_the_Recession_Lead_to_Lowered_Expectations
- Horikian, S. (2017). *Evaluaciones de desempeño y millennials: El valor del feedback en las generaciones más jóvenes*. Universidad Torcuato Di Tella, Argentina. (pg. 45).
- Howe y Strauss (2007). *Los próximos 20 años: cómo evolucionarán las actitudes de los clientes y de la fuerza de trabajo*. Harvard Business Review. América Latina. Universidad del Pacífico, Perú. (pg.4).
- Ipsos (2016). *Generaciones en el Perú 2016*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Generaciones%202016.pdf>
- Karsh, B. y Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management* (Version Kindle). IOD: 4246212/5699818. Cap. I (8). Recuperado de Amazon.com

- Kotler, P., Armstrong, G. (2008). Fundamentos del marketing. 6º edición. Editorial Pearson Education. México. (pg.104). Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jcarreto1/fundamentos-de-marketing-kotler-8edi>
- Llano, C. (2007). Y usted, ¿Por qué trabaja? Recuperado de: <http://materiabiz.com/y-usted-por-que-trabaja/>
- Man Power Group (2016). Encuesta de escasez de talento. Resultados Perú 2016/2017. Recuperado de: <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4466-9358284738328.pdf>
- Marchard, E. (21 de Marzo de 2014). *Todo lo que necesitas saber sobre los Millennials peruanos*. Andina Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-todo-que-necesitas-saber-sobre-los-millennials-peruanos-498836.aspx>
- Melo, H. y Castanheira, N. (2010). *Autoeficiencia y actitud hacia el consumo de drogas en la infancia: explorando los conceptos*. Revista Latino- Americana en Enfermagem (en línea), 18. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/2814/281421939024/>
- Méndez, X. (2014). *La motivación laboral en los jóvenes y futuros trabajadores*. Universidad de La Laguna, Tenerife – España.
- Molinari, P. (2013). Qué busca la generación Y en el trabajo. Recuperado de: <http://www.pmolinari.com/category/generacion-y/>
- Navassi, G. (2013). *¿Cómo gestionar y retener al Talento Humano según su generación? En especial la Generación Y*. Blog 5 Consultores. Recuperado de: <http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>

- Ortego, M., López, S. y Álvarez, M. (2011). Ciencias Psicosociales I – Las Actitudes. Universidad de Cantabria. Recuperado de: https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_04.pdf
- Peganos, T. y Rubio, E. (2015). *Millennials y Millennials peruanos: Realidad, expectativas y proyecciones –White Paper-*. ER Ronald Human Resource Boutique, Perú. (pg. 3-5).
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*. (Tesis de especialización). Universidad de Medellín, Colombia. (p.80).
- Ramos, A. (2017). *Los millennials y la cultura de innovación en las empresas de TI*. (Tesis de Maestría). Instituto tecnológico de estudios superiores de occidente, México. (pg. 52).
- Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española (22. Ed.). Madrid, España: Autor.
- Robbins, S y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional, decimoquinta. México: Pearson Educación.
- Rojas, R. (2015). Los Millennials ganarán mayor terreno para el 2018, según Cisco Systems. 22 de febrero del 2015. Recuperado de: <http://gestion.pe/tecnologia/millennialsganaran-mayor-te%20re%20no-2018-segun-cisco-systems-2124122>
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*. Segunda época, 1, 67-86. Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847/808>

- Smola, S. y Sutton, F. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/wol1/doi/10.1002/job.147/abstract>
- Steers, R. (1977). "Antecedentes y resultados de una organización comprometida, Revista Ciencia Administrativa Semestral, 22, 46-56. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2391745?seq=1#page_scan_tab_contents
- Soberanes, L. y De la Fuente, A. (2009) *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf
- Vara, A. (2011). Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima.
- Williams, A. (18 de Setiembre 2015). How to Spot a member of generation Z. The New York Times. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2015/09/18/fashion/how-to-spot-a-member-of-generation-z.html>.

ANEXOS:

1. Matriz de consistencia

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:	CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS EN LIMA METROPOLITANA EN EL AÑO 2018.
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	SOSTENIBILIDAD
AUTOR(ES):	JILLY CAROL SILVA VIENA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿Cuáles son las características de los Millennials que influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018?	Identificar las características de los Millennials que influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018.	Las características de los Millennials, influyen significativamente en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018.	(VI)Características de los Millennials (VD)Retención del Talento Humano.	-Compromiso -Actitud -Motivación -Rotación del talento humano. -Políticas de retención del talento humano. -Gestión del talento Millennial.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: No experimental • Tipo o Nivel de investigación: Cuantitativo • Alcance: Descriptivo • Diseño: Descriptivo simple. • Unidad de investigación: Colaboradores millennials y líderes

					de gestión humana de una empresa de servicios de recursos humanos de Lima Metropolitana.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos		Indicadores	Fuente de Información
¿Cuáles son las características de compromiso de los Millennials que influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018?	Identificar las características de compromiso de los Millennials que influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018.	Las características de compromiso de los Millennials influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018.	Compromiso	-Lealtad en equipo -Trabajo en equipo -Pertenenencia	Primaria/ Encuesta (Para todos los indicadores)
			Retención del Talento Humano.	-Rotación del personal -Políticas de retención del talento. -Gestión del personal Millennial	
¿Cuáles son las características de actitud de los Millennials que influyen en la retención del talento	Identificar las características de actitud de los Millennials que influyen en la	Las características de actitud de los Millennials influyen en la retención del talento humano en	Actitud	-Competencias interpersonales. - Rasgos de personalidad. -Valores	

humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018?	retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018.	una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018.	Retención del Talento Humano.	-Rotación del personal -Políticas de retención del talento. -Gestión personal Millennial	
¿Cuáles son las características de motivación de los Millennials que influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018?	Identificar las características de motivación de los Millennials que influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018.	Las características de motivación de los Millennials influyen en la retención del talento humano en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana en el año 2018.	Motivación	-Logro -Reconocimiento -Posibilidad de crecimiento.	
			Retención del Talento Humano.	-Rotación del personal -Políticas de retención del talento. -Gestión personal Millennial.	

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 1
Operacionalización de la variable 1

Variable: Características de los Millennials		
Definición conceptual: Generación enfocada principalmente en la satisfacción personal que obtiene de un trabajo. Burke y Ng (2006)		
Instrumento: Cuestionario		Técnica: Encuesta
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Compromiso	Indicador 1: Lealtad	<ul style="list-style-type: none"> * Permanecería en la organización en la que trabajo por más de 2 años. (1) * Cambiaría de trabajo si me ofrecieran un mejor clima laboral (2) *Cambiaría de trabajo en caso me ofrecieran una mejor oferta económica. (3)
	Indicador 2: Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> * Me relaciono fácilmente con mis compañeros de trabajo. (4) *Al trabajar en equipo mantengo una postura competitiva. (5) *Al trabajar en equipo mantengo una postura colaborativa. (6)
	Indicador 3: Pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> * Me siento identificado con la organización en la que trabajo. (7) *Me siento comprometido con la organización en la que trabajo. (8) *La organización en la que trabajo fomenta el sentido de pertenencia en sus colaboradores.(9)
Actitud	Indicador 1: Competencias Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> *Creo que poseo las competencias necesarias para el desempeño de mi trabajo. (10) *Me adapto rápidamente al cambio. (11)

		*Tengo capacidad de aprender rápidamente. (12)
	Indicador 2: Rasgos de personalidad	*Creo que la actitud es importante en mi centro de trabajo. (13) *Me sé controlar en situaciones inesperadas. (14) *Me muestro optimista frente al futuro. (15)
	Indicador 3: Valores	*Considero que tengo bien definidos mis valores y los pongo en práctica constantemente.(16) *La organización en la que trabajo cuenta con valores institucionales y los difunde. (17) *Mis valores se encuentran alineados a los valores de la organización donde trabajo. (18)
Motivación	Indicador 1: Logro	*Considero que mi trabajo aporta valor al logro de los objetivos de la organización.(19) *Puedo desarrollar las tareas que se me asignan con autonomía. (20) *Considero que he logrado superar los retos del puesto que ocupo en la organización donde trabajo. (21)
	Indicador 2: Reconocimiento	*Considero fundamental que las organizaciones reconozcan la labor de sus colaboradores. (22) *La organización donde trabajo reconoce mi labor desempeñada. (23) *Mi jefe comparte y celebra los logros de los

		integrantes del equipo frente a los demás. (24)
	Indicador 3: Posibilidad de crecimiento	*Considero fundamental que las organizaciones cuenten con una estructura de ascenso para los colaboradores. (25) *En la organización donde trabajo hay crecimientos profesionales constantes y estos se difunden. (26) *Tengo clara la línea de crecimiento profesional en la organización donde trabajo. (27)

Tabla N° 2
Operacionalización de la variable 2

Variable: Retención del talento humano.		
Definición conceptual: Pietro(2013) La retención del talento surge de las empresas, de mantener sus activos más valiosos (..) la aplicación de medidas de retención surge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos		
Instrumento: Cuestionario		Técnica: Encuesta
Dimensiones	Ítems del instrumento	
Rotación del personal	La empresa maneja indicadores referidos a la rotación del personal. (1)	
	La empresa realiza un análisis permanente de la tasa de rotación de personal. (2)	
	El promedio de permanencia de los colaboradores ha variado considerablemente en la empresa en los últimos 5 años. (3)	
Políticas de retención del talento	La organización cuenta con políticas de retención de talento (4)	
	Considero que el impacto que ha tenido la aplicación de estas políticas es positivo. (5)	

	Considero que las políticas aplicadas para retener el talento deberían variar. (6)	
Gestión del personal Millennial	Cuento con amplios conocimientos sobre la nueva fuerza laboral llamada Millennial.(7)	
	Las políticas de retención de talento han variado con la aparición de los Millennials (8)	
	Considero que el personal Millennial se siente a gusto y logra desarrollarse en esta empresa. (9)	

2. Instrumento de recopilación de datos

ENCUESTA PARA MEDIR EL COMPROMISO Y ACTITUD DE LOS COLABORADORES MILLENNIALS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS EN LIMA METROPOLITANA

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total Acuerdo

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Permanecería en la organización en la que trabajo por más de 2 años..					
2	Cambiaría de trabajo si me ofrecieran un mejor clima laboral					
3	Cambiaría de trabajo en caso me ofrecieran una mejor oferta económica					
4	Me relaciono fácilmente con mis compañeros de trabajo.					
5	Al trabajar en equipo mantengo una postura competitiva.					
6	Al trabajar en equipo mantengo una postura colaborativa.					
7	Me siento identificado con la empresa.					
8	Me siento comprometido con la empresa					
9	La empresa fomenta el sentido de pertenencia en sus colaboradores.					
10	Creo que poseo las competencias necesarias para el desempeño de mi trabajo.					
11	Me adapto rápidamente al cambio.					
12	Tengo capacidad de aprender rápidamente.					
13	Creo que la actitud es importante en mi centro de trabajo.					
14	Se dominar el control en situaciones inesperadas.					
15	Me muestro optimista frente al futuro					
16	Cuento con una firme escala de valores					
17	La organización en la que trabajo cuenta con valores institucionales y los difunde.					
18	Mis valores se encuentran alineados a los valores de la organización donde trabajo.					
19	Considero fundamental que las organizaciones premien los logros que los colaboradores alcanzan.					
20	Creo que he logrado algo importante en la organización donde trabajo.					
21	La organización donde trabajo me recompensa por el rendimiento y logro obtenido					
22	Considero fundamental que las organizaciones reconozcan la labor de sus colaboradores.					
23	La organización donde trabajo reconoce mi labor desempeñada.					
24	Mi jefe comparte y celebra los logros de los integrantes del equipo frente a los demás.					
25	Considero fundamental que las organizaciones cuenten con una estructura de ascenso para los colaboradores.					
26	En la empresa hay crecimientos profesionales constantes y estos se difunden.					
27	Tengo clara la línea de crecimiento profesional en la organización donde trabajo.					

**ENCUESTA PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE POLITICAS DE
RETENCIÓN DEL TALENTO MILLENNIALS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE RECURSOS HUMANOS EN LIMA METROPOLITANA**

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total Acuerdo

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	La empresa maneja indicadores referidos a la rotación del personal.					
2	La empresa realiza un análisis permanente de la tasa de rotación de personal.					
3	El promedio de permanencia de los colaboradores ha variado considerablemente en la empresa en los últimos 5 años					
4	La organización cuenta con políticas de retención de talento					
5	Considero que el impacto que ha tenido la aplicación de estas políticas es positivo.					
6	Considero que las políticas aplicadas para retener el talento deberían variar.					
7	Cuento con amplios conocimientos sobre la nueva fuerza laboral llamada Millennial.					
8	Las políticas de retención de talento han variado con la aparición de los Millennials					
9	Considero que el personal Millennial se siente a gusto y logra desarrollarse en esta empresa.					

3. Validación de instrumentos



Solicitud de validación de juicio de experto
Instrumento de recopilación de datos
Semestre: 2017 II

Señor(a): Alejandra Osorio Lopez

Yo, Jilly Carol Silva Viena Alumno (a) de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, de la Escuela Académica de Gestión de Recursos Humanos, matriculado(a) en la asignatura de Investigación Empresarial Aplicada I, sección (01TA)

Ante usted, con el debido respeto me presento y expongo, que estoy presentando un Plan de tesis titulado: Características de los Millennials que influyen en la Retención del Personal en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana, y requiero validar mi instrumento de recopilación de datos mediante el juicio de expertos, por lo cual le solicito se sirva realizar la validación correspondiente, para proseguir con la recolección de datos para mi investigación.

Alumno autor del proyecto:

Apellidos y Nombres	Firma
Jilly Carol Silva Viena	

Asesor(a) del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombres	Firma
Mg. Rosa María Honores Garay	

Por lo expuesto, le agradeceré se sirva atender la presente solicitud.

Documentación adjunta:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de operacionalización de variables
3. Formato de validación de juicio de expertos

Santa Anita, 14 de Noviembre de 2017

Validado por:

Tipo de validador:	Interno () Externo (X) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	O SORIO LORCA M ^A ALEJANDRA.
Sexo:	Hombre () Mujer (X)
Profesión:	LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.
Grado académico	Licenciado ¹ () Maestro (X) Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 (X) De 11 a 15 () De 16 a 20 () De 21 a más ()
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	ADECCO
Cargo actual:	GERENTE DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN
Área de especialización	RRHH.
N° telefónico de contacto	981070050
Correo electrónico de contacto	Correo institucional ALEJANDRA.OSORIO@ADECCO
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono (X) Por correo electrónico (X)



Firma Validador Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; el grado de licenciado solamente es válido para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno.

Señor(a): Jorge Chavez Fiestas

Yo, Jilly Carol Silva Viena Alumno (a) de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, de la Escuela Académica de Gestión de Recursos Humanos, matriculado(a) en la asignatura de Investigación Empresarial Aplicada I, sección 09TAJ

Ante usted, con el debido respeto me presento y expongo, que estoy presentando un Plan de tesis titulado: Características de los Millennials que influyen en la Retención del Personal en una empresa de servicios de Recursos Humanos en Lima Metropolitana, y requiero validar mi instrumento de recopilación de datos mediante el juicio de expertos, por lo cual le solicito se sirva realizar la validación correspondiente, para proseguir con la recolección de datos para mi investigación.

Alumno autor del proyecto:

Apellidos y Nombres	Firma
Jilly Carol Silva Viena	

Asesor(a) del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombres	Firma
Mg. Rosa María Honores Garay	

Por lo expuesto, le agradeceré se sirva atender la presente solicitud.

Documentación adjunta:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de operacionalización de variables
3. Formato de validación de juicio de expertos

Santa Anita, 14 de Noviembre de 2017

Validado por:

Tipo de validador:	Interno <input checked="" type="checkbox"/> Externo () [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	CHAVEZ FIERNAJ Jorge
Sexo:	Hombre <input checked="" type="checkbox"/> Mujer ()
Profesión:	RR.HH. / ADM.
Grado académico	Licenciado <input checked="" type="checkbox"/> Maestro <input checked="" type="checkbox"/> Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 () De 11 a 15 () De 16 a 20 () De 21 a más <input checked="" type="checkbox"/>
Organización donde labora:	Solamente para validadores externos
Cargo actual:	
Área de especialización	
Nº telefónico de contacto	
Correo electrónico de contacto	Correo institucional:
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono () Por correo electrónico ()



Firma Validador Especialista

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; el grado de licenciado solamente es válido para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno.

4. Evidencias fotográficas

