

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**FACTORES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO**  
**HUMANO EN TRABAJADORES MILLENNIALS DE UNA EMPRESA**  
**INDUSTRIAL DE LAMBAYEQUE, 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**ERICKA FELICIA CHANTA DELGADO**

**ASESOR**

**GUILLERMO JUAN MASIAS CABANILLAS HOLGUIN**

<https://orcid.org/0000-0003-4234-8390>

**Chiclayo, 2022**

**FACTORES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EN TRABAJADORES MILLENNIALS DE UNA  
EMPRESA INDUSTRIAL DE LAMBAYEQUE, 2021**

PRESENTADA POR  
**ERICKA FELICIA CHANTA DELGADO**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Luis Alberto Ubillus Ubillus  
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero  
SECRETARIO

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A mis padres, por su apoyo incondicional en cada paso a lo largo de mi carrera profesional y por enseñarme que las metas se cumplen con esfuerzo constante.

A mis hermanos, que sin su aliento emocional y ocurrencias no habría encontrado el empuje necesario para culminar esta investigación.

A mis amigos, por cada consejo y mensaje motivador en el transcurso de este estudio.

## **Agradecimientos**

A mi asesor, Guillermo Juan Masías Cabanillas Holguín, un grato agradecimiento por ser guía y portador de conocimiento desde principio a fin de esta investigación.

A las personas que aportaron información al estudio, por hacer posible su desarrollo y culminación exitosa.

# FACTORES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN TRABAJADORES MILLENNIALS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE LAMBAYEQUE, 2021

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>scielo.conicyt.cl</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>tesis.pucp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

## Índice

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción .....	8
Revisión de literatura.....	9
Materiales y métodos.....	14
Resultados y discusión.....	17
Conclusiones .....	28
Recomendaciones .....	29
Referencias.....	31
Anexos .....	34

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la valoración de los factores de atracción y retención del talento humano de los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque, del cual resulta el conocimiento de las verdaderas motivaciones de los colaboradores internos peruanos de la generación Y, de tal manera que el mercado tenga la posibilidad de reconocerlas y satisfacer sus necesidades de forma adecuada. Para lograr este fin, se consideró darle al estudio un enfoque cuantitativo en el que se aplicó una encuesta a base de escala Likert (desde Nada Importante hasta Extremadamente Importante) dirigida a una población compuesta por 105 trabajadores millennials pertenecientes a una empresa industrial de Lambayeque de entre 21 y 35 años. Según los resultados, se puede destacar que los encuestados se encuentran mayormente atraídos por la remuneración monetaria a cambio del cumplimiento de su trabajo y aporte hacia la misma, pero lo que no conseguiría que sea elegida es el componente del ambiente dinámico. En cuanto al factor que mayormente los retienen en un mismo puesto, también son las prestaciones y beneficios; sin embargo, la responsabilidad social no sería razón suficiente para desvincularse y buscar otro trabajo.

**Palabras Clave:** Gestión laboral; Generación Y o Millennial; Atracción del Talento Humano; Retención del Talento Humano.

**JEL:** M54

## **Abstract**

The general objective of this research is to determine the valuation of the factors of attraction and retention of human talent of millennial workers of an industrial company in Lambayeque, resulting in the knowledge of the true motivations of the Peruvian internal collaborators of the Y generation, so that the market has the possibility of recognizing them and satisfy their needs in an adequate manner. To achieve this end, a quantitative approach was considered to give the study a quantitative approach in which a survey was applied based on a Likert scale (from Not Important at all to Extremely Important) addressed to a population composed of 105 millennial workers belonging to an industrial company in Lambayeque between 21 and 35 years old. According to the results, it can be highlighted that the respondents are mostly attracted by the monetary remuneration in exchange for the fulfillment of their work and contribution to it, but what would not get them to choose it is the dynamic environment component. As for the factor that mostly retains them in the same position, it is also the benefits and benefits; however, social responsibility would not be reason enough to disengage and look for another job.

**Keywords:** Labor management; Generation Y or Millennial; Human Talent Attraction; Human Talent Retention.

**JEL:** M54

## Introducción

Los millennials comprenden una generación muy particular en la sociedad y en el mundo de los negocios. Se trata de un grupo de jóvenes que se caracteriza por tener una visión diferente sobre su actuar en el ámbito personal y profesional a comparación de las generaciones anteriores. Según Torrado, la prioridad de un “colaborador millennial” es lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral, además de ser apreciado por sus superiores en la toma de decisiones. Para Walters, se diferencia por desear el éxito profesional, trabajar en un ambiente de retos y desarrollarse dentro de la empresa. De la misma forma, González concuerda en que se desempeña mejor bajo situaciones desafiantes junto a compañeros comprometidos a fomentar un buen clima organizacional. En efecto, la llegada de la generación Y al mercado laboral ha provocado ciertas cuestiones sobre los aspectos que consideran fundamentalmente importantes al seleccionar un lugar o puesto de trabajo (Madero, 2019).

Dado que las empresas cuentan con varias generaciones de trabajadores, entre ellas la generación millennial, no es posible gestionarlas bajo las mismas estrategias porque sus motivaciones e intereses no son similares. Ello conlleva un gran reto para el empleador, dado que hasta la actualidad se siguen comprendiendo las características de este perfil, que los orientan a crear valor y generar nuevas ventajas competitivas en el entorno empresarial (Pincheira y Arenas, 2016). En estos últimos años, ser vista como una organización ideal para laborar y posteriormente tener la capacidad de retener el talento de los colaboradores internos, se ha tornado una situación crítica, principalmente porque estos últimos han cambiado la forma de ver su trabajo desde la perspectiva del significado en sí y del compromiso bidireccional con las empresas, acorde a lo que ahora consideran realmente importante en un puesto laboral (Carter y Walker, 2018).

A pesar de contar teóricamente con tácticas, modelos y métodos con relación a la motivación del cliente interno, son pocas las empresas que logran el éxito al ejecutar la teoría en la práctica basándose en experiencias y anteriores aplicaciones. El problema principal radica en que aún se considera que el perfil del millennial peruano tiene las mismas características y motivaciones que el del millennial norteamericano, llevando a las empresas a diseñar estrategias de atracción y retención del Talento Humano impropias a las necesidades de su colaborador ideal (Mitta, 2019). Esta situación no es ajena en el entorno regional, ya que se identificó a una empresa industrial de Lambayeque donde no se tiene conocimiento de lo que realmente atrae y mantiene a sus trabajadores millennials en particular, lo que conlleva a que hasta el momento gestionen su talento de la misma forma que el de las demás generaciones. A partir de ello, el desarrollo

de la presente investigación tiene como objeto de estudio a los trabajadores millennials de la empresa en mención, siendo considerada representativa en el ámbito regional.

Según la situación problemática descrita, se formula la siguiente pregunta: ¿Cuál es la valoración de los factores de atracción y retención del talento humano por trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque? Para obtener una respuesta idónea, se plantea como objetivo general determinar la valoración de los factores de atracción y retención del talento humano de los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque. Y como objetivos específicos, identificar los factores de atracción y retención del talento humano valorados por los trabajadores de la generación millennial, medir los componentes de cada factor de atracción y retención del talento humano valorados por los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque, y por último, elaborar un ranking desde el factor más considerado hasta el menor valorado por los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque.

Si bien es cierto, existen diversos estudios sobre la atracción y retención del talento de la generación Y o millennial en un contexto internacional, nacional y local. Sin embargo, no se ha realizado una investigación acerca de la valoración dada por los trabajadores millennials sobre los factores que componen los dos procesos de Gestión del Talento Humano mencionados, en un ámbito local. Por lo tanto, la importancia de este estudio radica principalmente en dar a conocer las verdaderas motivaciones de los colaboradores internos peruanos de la generación Y al elegir un lugar o puesto de trabajo, de modo que permita al mercado laboral reconocerlas y satisfacer sus necesidades profesionales de forma adecuada.

### **Revisión de literatura**

En un contexto internacional, la apreciación del colaborador interno sobre la satisfacción de sus necesidades se origina a partir de la cultura de las empresas en torno a los constantes cambios (sobre todo tecnológicos). Según el estudio de Chillakuri y Mogili (2018), es necesario construir el ambiente que los millennials demandan como un marco en donde existe un fuerte impulso de innovación y aprendizaje. Si bien es cierto, todas las generaciones pertenecientes a cualquier organización tienen la obligación y capacidad de adaptarse a nuevas modalidades o ambientes de trabajo; pero, son los millennials quienes por ser nativos digitales tienen mayor facilidad. A partir de ello, ambos autores concluyeron que los trabajadores pertenecientes a esta generación se mantienen leales a su lugar de trabajo cuando realizan distintas labores con

satisfacción; por lo que recomiendan que las empresas construyan una cultura escalable, de apoyo y sostenible para esta generación y como iniciativa para las futuras.

Siendo así, el primer paso para lograr atraer y mantener a los colaboradores millennials en una organización en específico, consiste en identificar sus aspiraciones y motivaciones en cuanto al lugar de trabajo ideal. Sobre estas, diversos autores han realizado investigaciones relacionadas a los factores que consideran los trabajadores de esta generación al ser atraídos y retenidos por una empresa en específico. Para empezar, la autora Fiqueres (2017) considerando lo importante que es el talento humano para las compañías, sobre todo en la dirección de la generación millennial, investigó sobre los factores que retienen más a los jóvenes de la organización, dentro los cuales destaca al “conocimiento de la organización”, puesto que muchos de ellos siempre buscan experiencias nuevas y conocer los beneficios que les brindan, siendo de tan suma importancia por la rotación, pues cuando un millennial abandona el puesto, implica pérdidas desde económicas hasta de efectividad que se manifiesta durante el proceso de adaptación del nuevo ocupante de esta plaza.

Por otra parte, Walters explica que esta generación de jóvenes tiende a ser más dinámica y busca nuevas oportunidades sin intimidarse por los retos del día a día, buscan oportunidades de ascenso más rápido y la percepción de un mejor salario, y sostiene que se deben adoptar estrategias como un buen plan de carrera y un atractivo plan de retribución para atraer y retenerlos, pues ellos serán la mayor fuerza laboral en el futuro. Además, Roberi (2020) realizó una investigación para determinar qué papel juega el salario dentro de la atracción del personal de una organización y llegó a la conclusión de que casi toda la población estudiada les resultaba de suma importancia recibir un buen salario. Seguidamente, Guzmán (2016) habla sobre la influencia de factores como beneficios adicionales y la valoración de la creatividad sobre el reclutamiento de personal, dado que muchas organizaciones se han dado cuenta que es más frecuente la renuncia de personas entre los 18 a 30 años, llegando a determinar que la autonomía y confianza otorgada a los colaboradores millennials mejoran su creatividad y ayudan a sentirse satisfechos con su trabajo.

Por otro lado, la autora Pazmiño (2017) averigua la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño de los trabajadores y concluye que dicho factor es importante ya que la motivación personal que cada trabajador posee sea en el ambiente familiar o social, modifica el comportamiento de dicha persona frente a ciertas circunstancias de manera irrefutable. Seguidamente, la autora Guamán (2016), a través de su investigación sobre cuál es la incidencia del ambiente laboral y el compañerismo en el desenvolvimiento de los colaboradores en una empresa “x”, determina que estos factores influyen para bien o para mal,

una mala comunicación y la poca solidaridad entre colegas fomenta un ambiente donde las actividades, debido a las molestias, se realizan de manera ineficiente, además de que la falta de liderazgo por parte de los altos mandos genera desconfianza y por ende un rechazo por parte de la fuerza laboral. Por su parte, Madero (2020) verificó y exploró cuáles eran los factores más importantes para la retención del talento humano, mencionando que “el crecimiento de la empresa” no es un factor determinante para la retención, pues de acuerdo con el autor, hay factores más importantes que el sentido de pertenencia por parte del colaborador que influyen sobre las decisiones de permanencia de los colaboradores millennials.

Así también, el autor Ite (2018) realizó una investigación sobre una propuesta de valor para lograr la retención y atracción del talento Y enfocada en las necesidades de un servicio público, en el que se manifiesta que los factores que más se destacan son la innovación, el reconocimiento, la infraestructura, los beneficios, el ambiente laboral, la reputación y la calidad de vida. De su lado, Reyes (2017) desarrolló un estudio para determinar la influencia de la estabilidad laboral en el nivel de desempeño de los trabajadores, factor considerado importante según la modalidad de nombramiento y contrato con la empresa, lo cual se llega a reflejar en la productividad. Asimismo, una investigación sobre la manera en la que los millennials eligen su lugar laboral elaborada por Gutiérrez, Moran, Paría y Pulido (2019) dieron como resultado a 8 factores con un alto grado de significancia, los cuales son: compensación económica, buen clima laboral, línea de carrera, reconocimiento según el desempeño, responsabilidad social, horario flexible y cercanía del trabajo.

Otro de los autores que trataron los factores relacionados a los procesos mencionados es Brousset (2020), quien realizó un estudio sobre proponer estrategias que logren retener al colaborador millennial, basándose en factores que determinan su motivación o preferencia de un lugar laboral en específico, los cuales son: estabilidad laboral, ambiente laboral e innovación. De igual forma, Cuba, Mohamed y Pacheco (2020) se concentraron en trabajar el componente de la responsabilidad social en relación con el rendimiento laboral de programas sociales, llegando a la conclusión que es un determinante con correlación fuerte y significativo respecto a lo que entrega el trabajador por la empresa. Asimismo, Abe y Salazar (2017) desarrollaron un estudio sobre la fidelización de los millennials en el sector de servicio turístico, en el que destacaron a la oportunidad de rotación constante, las buenas relaciones, el equilibrio vida-trabajo, el cual resultó estar por encima del salario fijo. Finalmente, Mitta (2019) trató como investigación a la diversificación en la gestión empresarial, en el que se destacó que los millennials presentan una coincidencia relativa con el perfil norteamericano, y de forma similar,

lo que más valoran es desarrollarse personal y profesionalmente, el salario obtenido y el prestigio de la organización.

En cuanto a la base teórica, a lo largo de los años han surgido diversas conceptualizaciones sobre el perfil del millennial basado en sus características, preferencias, gustos y aficiones. Según Ortega (2014), los millennials son personas con edades entre 18 y 33 años, que se caracterizan principalmente por haber nacido en medio del origen tecnológico. Se trata de jóvenes llenos de optimismo y con una mentalidad abierta a nuevos conocimientos, retos e incluso lugares o fuentes de trabajo. Al tener una infinidad de facilidades digitales, dieron inicio a la creación de empleos nunca antes generados en el mercado laboral, tales como las startup, las tiendas electrónicas y los servicios especializados. Asimismo, tienen una manera completamente diferente de trabajar, ya no es necesario permanecer en las oficinas ocho o nueve horas al día, solo basta con encender un ordenador desde casa y cumplir con las tareas a tiempo parcial.

Otro de los autores que define al millennial desde un punto de vista similar es Chirinos (2007), quien lo caracteriza como un individuo altamente creativo, con un pensamiento social y activo en busca de un entorno que le genere felicidad. A comparación de sus predecesores que tienen como prioridad al trabajo por encima de la familia, los millenniales buscan un equilibrio entre su vida personal, profesional y laboral (Dessler y Varela, 2011).

Sin embargo, algunos estudios demuestran las críticas negativas hacia ciertos aspectos de la generación más joven. Los peruanos juzgaron a los millennials en 5 palabras top que fueron recolectados por la fuente de Ipsos a través de encuestas, en donde opinaron que son tecnológicos, materialistas, liberales, ambiciosos y arrogantes (Ipsos, 2018). En términos numéricos, según su recolección de datos en el año 2019, la población millennial del Perú se compone de 8 millones de personas entre las edades de 21 a 35 años. De acuerdo con un estudio, 84% de los millennials trabajan, el 59% tiene como fuente de ingreso un salario quincenal o mensual, el 79% ahorra parte de su sueldo y 46% se encuentra bancarizado en distintas instituciones de la nación (Ipsos, 2019).

Para entrar en contexto, es necesario mencionar que la Atracción y Retención del Talento Humano son dos de los procesos que conforman la Gestión del Talento (GTH). Según Chiavenato (2009), este último término abarca tres definiciones: La primera es como función, en donde se considera como área operativa que cumple con los procesos de reclutamiento, selección, formación, seguridad laboral, entre otros. La segunda es como un conjunto de prácticas, que se refiere a la manera en cómo se lleva a cabo cada proceso. Y la tercera es como profesión, que compone a los trabajadores que ejecutan los procesos. En definiciones generales,

se trata de un conjunto de políticas y prácticas desarrolladas por especialistas para establecer buenas relaciones laborales que influyan de manera positiva en la eficiencia de las organizaciones.

En cuanto a la atracción del Talento Humano, es el proceso de captación de trabajadores potenciales por medio de estrategias de selección y reclutamiento (De la Gala, 2017). El autor Nelson (2010) recomienda que las organizaciones utilicen la estrategia de Marca de la Empresa para destacar ciertas características relevantes y positivas que las conviertan en un objetivo atractivo para la demanda laboral. Además, la práctica y consideración de distintos factores aportan valor a la imagen empresarial y las diferencian entre las demás ofertas en el mercado de trabajo, tales como: oportunidad de crecimiento, desarrollo de habilidades, remuneraciones, etc. (Madero, 2009). De acuerdo con ello, Alva (2011) considera realizar acciones para conseguir esta atracción del talento, identificadas en los siguientes factores: flexibilidad de horarios, libertad para la toma de decisiones, autonomía, eliminar jerarquías y signos de poder, entre otros.

Respecto al segundo proceso considerado en la presente investigación, la retención del Talento Humano según Andrade (2011), se refiere a lograr que los trabajadores más comprometidos y aquellos que dan un valor agregado a sus labores, permanezcan en las empresas el tiempo que se considere adecuado. Y gran parte de los empleadores tienen en mente que para lograrlo la mejor manera es intercambiar un buen sueldo por el trabajo realizado. Sin embargo, las remuneraciones monetarias no son la única opción para mantener satisfecho al personal. De hecho, Andrade menciona a un conjunto de factores conocido como “salario moral”, que constituye aspectos intangibles como el prestigio de la organización, el sentido de pertenencia, el ambiente laboral, la inclusión en la toma de decisiones, etc. Entre estas y otras formas de retener a los mejores talentos, las empresas pueden seleccionar las que más se acoplen a su cultura organizacional.

Como base de la presente investigación, se han considerado dos modelos respectivos a los procesos de la Gestión del Talento Humano mencionados anteriormente. Refiriéndose al primer proceso, la atracción del Talento Humano, el modelo utilizado proviene del estudio de Durán, Gallegos, Dauvin y Rojas (2020), quienes lo agruparon en las siguientes cuatro dimensiones: Valor de desarrollo, Valor económico, Valor Social y Valor del interés. El valor de desarrollo, mide la atracción según el reconocimiento, la confianza y la autoestima junto con las oportunidades de desarrollo y los ascensos laborales. La dimensión del valor económico, determina la atracción respecto a salarios, compensaciones y seguridad laboral. El valor social, mide la atracción en base a un ambiente agradable y de buenas relaciones con los colegas. Y

por último, el valor del interés mide la atracción de acuerdo con un ambiente de trabajo emocionante, prácticas laborales novedosas y el valor de la creatividad.

Con respecto al segundo proceso, la retención del Talento Humano, se considera el modelo de la investigación de Madero (2019), en el cual se identificaron las siguientes dimensiones: Pertenencia, Ambiente Social, Eficiencia Productiva y Núcleo Personal. Como pertenencia, se refiere a las características que dispone la organización para influir en la decisión de un trabajador para laborar en un puesto en específico. El factor del ambiente social hace referencia al conjunto de elementos relacionados con el entorno laboral y las relaciones con compañeros o jefes. La eficiencia productiva se refiere a ciertas peculiaridades que consiguen que la función de los trabajadores sea desafiante y mejore el desempeño laboral. Y el último factor, el núcleo personal, incluye los elementos que facilitan el desarrollo profesional de manera exitosa y el alcance de una estabilidad en los negocios.

## **Materiales y métodos**

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, dado que se midieron variables en un determinado contexto cuyos resultados se representaron mediante números y luego analizados con métodos estadísticos. Así también, su diseño fue no experimental por la principal razón en que las variables y dimensiones no se manipularon ni variaron en forma intencional para la obtención de los resultados. Y se situó en un nivel descriptivo, en el que únicamente se determinó la valoración de las dimensiones de una población en específico.

En primera instancia, se realizó una revisión bibliográfica para identificar los factores que componen los procesos de atracción y retención del talento humano considerados importantes por los colaboradores internos; ello, en conjunto con los modelos seleccionados que se utilizaron para la investigación de ambos procesos mencionados. Para la fase de atracción del talento humano, se seleccionó el modelo proveniente del estudio de Durán, Gallegos, Dauvin y Rojas (2020), quienes lo agruparon en las siguientes cuatro dimensiones: Valor de desarrollo, Valor económico, Valor social y Valor del interés. Y en cuanto a la retención del talento humano, se consideró el de la investigación de Madero (2019), en el cual se identificaron dimensiones como: Pertenencia, Ambiente social, Eficiencia productiva y Núcleo personal.

**Tabla 1**  
*Factores de Atracción del Talento Humano*

<b>Dimensiones</b>	<b>Factores</b>
Valor de desarrollo	Conocimiento de la organización
	Sueldo percibido
Valor económico	Salario
	Estabilidad laboral
	Oportunidad de promoción
	Beneficios adicionales
Valor social	Relaciones interpersonales
	Ambiente laboral
	Compañerismo
Valor del interés	Innovación
	Ambiente dinámico
	Valoración de la creatividad

*Nota:* Tomada de “Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores” por Durán, I.; E., M.; A., G.; A., J., 2020.

**Tabla 2**  
*Factores de Retención del Talento Humano*

<b>Dimensiones</b>	<b>Factores</b>
Pertenencia	Prestigio
	Misión y valores
	Crecimiento de la empresa
	Imagen y reputación
	Responsabilidad social
	Congruencia y conciencia social
Ambiente laboral	Trato de jefes
	Ambiente de trabajo
	Solidaridad y cooperación
	Relación con compañeros

	Redes de contactos
	Equipos y grupos de trabajo
Eficiencia productiva	Salarios
	Prestaciones y beneficios
	Retos y desafíos
	Flexibilidad de horarios
	Comodidad de instalaciones
	Herramientas tecnológicas
Núcleo personal	Oportunidad de crecer
	Desarrollo de habilidades
	Hacer carrera en la empresa
	Obtener reconocimientos
	Balance vida-trabajo
	Estabilidad profesional

*Nota:* Tomada de “Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana” por Madero, S., 2019.

Luego de ello, se midieron los factores de atracción y retención del talento humano por medio de una encuesta compuesta por 39 ítems y en base a una escala Likert (Nada Importante hasta Extremadamente Importante); la cual obtuvo un nivel de fiabilidad del 95%, hallado con el programa SPSS Statistics. Este instrumento fue aplicado a una población constituida por 105 trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque de entre 21 y 35 años, a quienes se les envió el cuestionario a través del correo electrónico, para una respuesta estimada de 20 minutos. Una vez recibidas las respuestas de cada encuesta, estas fueron procesadas con el programa Excel y posteriormente interpretadas, considerando el contexto geográfico y cultural en el que se encuentra este grupo de millennials, dado que tendería a influir en su inclinación hacia ciertos factores en particular.

Finalmente, según los resultados del procesamiento, se elaboró un ranking de los factores de atracción y retención del talento humano valorados por los trabajadores millennials de la empresa industrial, desde el más importante hasta el menos importante. A través de este proceso se llegó a determinar la valoración de mencionados factores, con la finalidad de dar a conocer las verdaderas motivaciones de los colaboradores internos peruanos millennials de una empresa industrial de Lambayeque, al elegir un lugar o puesto de trabajo, de modo que permita al mercado laboral reconocerlas y satisfacer sus necesidades profesionales de forma adecuada.

## **Resultados y discusión**

El objetivo general de la presente investigación es “Determinar la valoración de los factores de atracción y retención del talento humano de los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque.”, el cual se cumple por medio del desarrollo de los siguientes objetivos específicos.

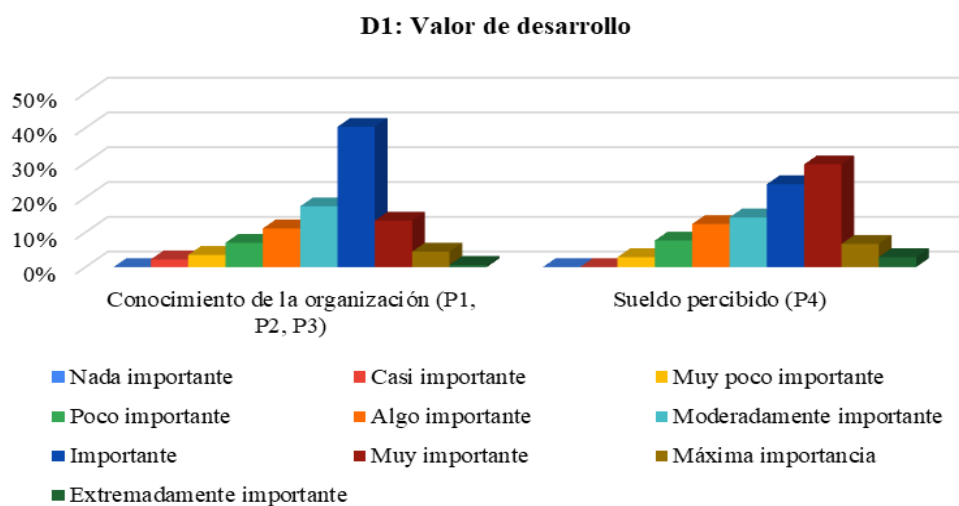
Objetivo Específico 1: Identificar los factores de atracción y retención del talento humano valorados por los trabajadores de la generación millennial. Para fines de la presente investigación, se identifica que los factores de atracción del talento humano se agrupan en cuatro dimensiones: Valor de desarrollo, el cual mide la atracción de la generación Y respecto a factores como conocimiento de la organización y sueldo percibido; Valor económico, se rige por el salario, la estabilidad laboral, la oportunidad de promoción y los beneficios adicionales; Valor social, se basa en las relaciones interpersonales, el ambiente laboral y el compañerismo; y por último, el Valor del interés se centra en la innovación, el ambiente dinámico y la valoración de la creatividad. En comparación a otros estudios, Alva (2011) menciona que la práctica de distintos factores aporta valor a la imagen empresarial de una organización y la diferencia entre las demás situadas en el mercado laboral; entre mencionados factores, se considera a la flexibilidad de horarios, libertad para la toma de decisiones, autonomía, eliminar jerarquías y signos de poder, entre otros.

En cuanto al proceso de retención del talento humano, igualmente se divide en cuatro dimensiones: Pertenencia, que abarca factores como el prestigio, misión y valores, crecimiento de la empresa, imagen y reputación, responsabilidad social, congruencia y conciencia social; Ambiente laboral se conforma por el trato de jefes, el ambiente de trabajo, solidaridad y cooperación, relación con compañeros, redes de contacto y equipos de trabajo; Eficiencia productiva abarca al salario, prestaciones y beneficios, retos, flexibilidad de horario, comodidad de instalaciones y herramientas tecnológicas; y finalmente, el Núcleo personal tiene como factores a la oportunidad de crecer, desarrollo de habilidades, hacer carrera en la empresa, obtener reconocimientos, balance entre vida personal y el trabajo, y la estabilidad profesional. En comparativa, según Andrade (2011) el talento de gran parte de los colaboradores internos logra ser retenido al intercambiar un buen sueldo por su labor, el prestigio de la organización, el sentido de pertenencia, el ambiente laboral, la inclusión en la toma de decisiones, etc.

Objetivo Específico 2: Medir los componentes de cada factor de atracción y retención del talento humano valorados por los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque. El grado de importancia de los factores que abarca el proceso de atracción del talento humano se presenta en las siguientes gráficas, las cuales se muestran por dimensión y con valores porcentuales. La dimensión denominada Valor de desarrollo (Gráfica 3) se compone por dos de los factores: el conocimiento de la organización, que se considera importante por 40% de los trabajadores millennials encuestados, mientras que para el 2% es casi importante. Y el factor del sueldo percibido, es muy importante para el 30%, pero muy poco importante para el 3%. Por lo tanto, se puede deducir que conocer las características tanto internas como externas de la organización en la que se elige laborar, resulta ser el aspecto más atractivo dentro de esta dimensión para los colaboradores millennials de la empresa.

### Gráfica 3

*Dimensión 1: Valor de desarrollo*



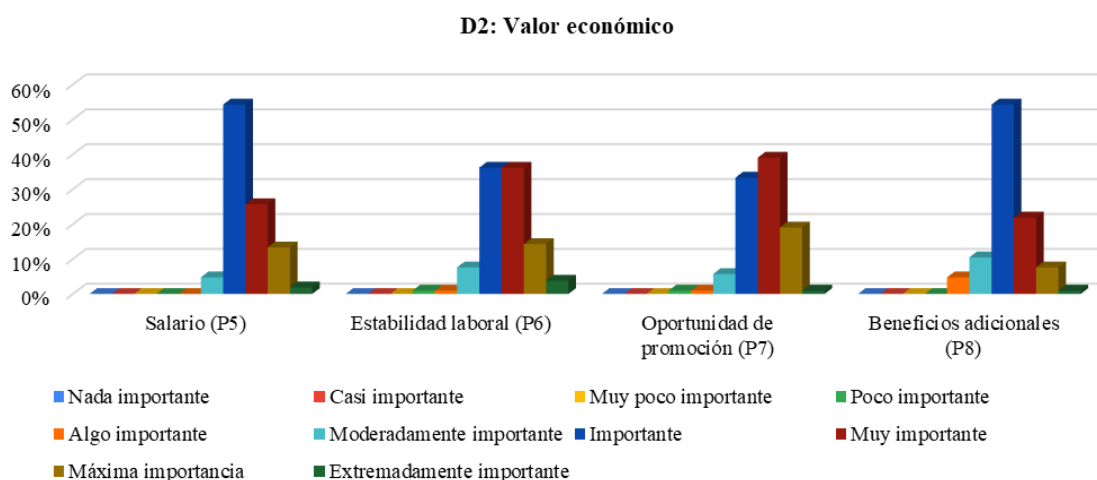
*Nota:* Elaboración Propia

En comparación con otras investigaciones, el estudio de Figueres (2017) sobre la atracción, desarrollo y retención de los profesionales millennials, destaca que esta generación valora considerablemente que las organizaciones trabajen en su conocimiento en el mercado a través de la publicidad de marca con la finalidad de obtener un mayor alcance geográfico. En cuanto al factor del sueldo percibido, el autor Walters menciona que los colaboradores de esta generación consideran la remuneración como el reflejo de su estatus y éxito profesional, por lo que gran parte de ellos lo valoran significativamente.

La dimensión del Valor económico (Gráfica 4) abarca cuatro factores: el salario, el cual se considera importante por 54% de la muestra, pero es moderadamente importante para el 3%; el factor de la estabilidad laboral, que es muy importante e importante para el 36%, mientras que para el 1% tiende a ser poco importante; la oportunidad de promoción es muy importante para el 39%, y por lo contrario, el 1% respondió que es poco importante; por último, los beneficios adicionales suelen ser importantes para 54% de los trabajadores, y algo importante para el 5%. Entonces, analizando los resultados de esta dimensión, se puede mencionar que el monto salarial y los beneficios adicionales atribuidos por las funciones que cumplan los trabajadores millennials, es el factor que más atrae de un puesto de trabajo.

#### Gráfica 4

*Dimensión 2: Valor económico*



*Nota:* Elaboración Propia

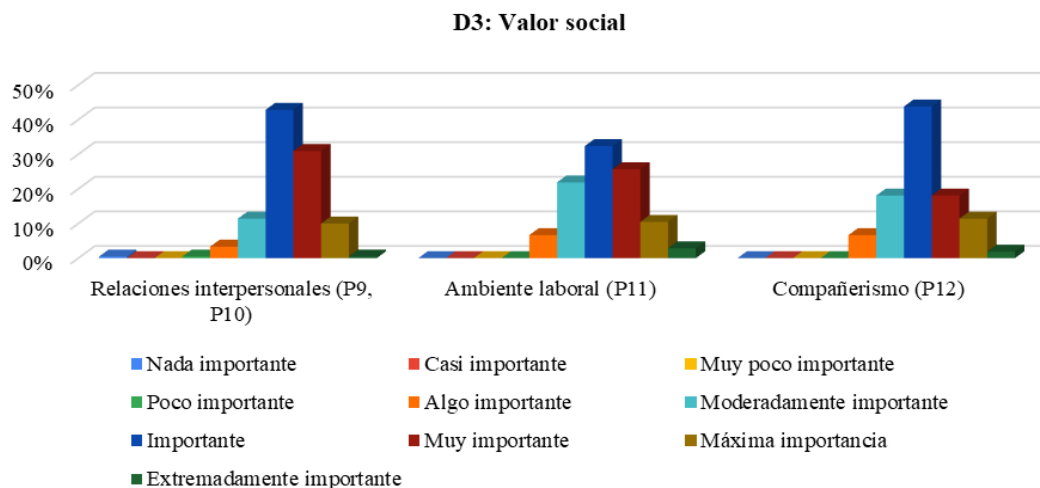
Según el estudio de Roberi (2020) sobre la marca empleadora en la generación Y, el salario resulta ser un factor determinante al momento de elegir un trabajo; en cambio, la estabilidad laboral fue resaltada por más de la mitad de un grupo de encuestados en la investigación de Gutiérrez, Moran, Paria y Pulido (2019) acerca de cómo eligen los millennials la empresa donde desean trabajar; sobre la oportunidad de promoción, el autor Walters en su artículo sobre atracción y retención de los profesionales millennial concluye que este componente es uno de los más importantes y es necesario implementar estrategias y políticas que agilicen el desarrollo de sus trabajadores; y en cuanto a los beneficios adicionales, el autor Guzmán (2016) demuestra que no son muy significativos al seleccionar un lugar laboral.

La dimensión del Valor social (Gráfica 5) se compone por tres factores: las relaciones interpersonales, valorado como un aspecto importante según las respuestas de 43% de los

encuestados, pero que para el 3% es algo importante; el ambiente laboral, es importante para el 32%, sin embargo, llega a ser algo importante para el 7%; y en cuanto el tercer factor, compañerismo, se considera importante por el 44%, pero igualmente algo importante por el 7%. En este caso, lo que realmente atrae de un lugar de trabajo es la relación armoniosa entre los colaboradores para llegar a un objetivo en común en beneficio de toda la empresa.

### Gráfica 5

#### Dimensión 3: Valor social



*Nota:* Elaboración Propia

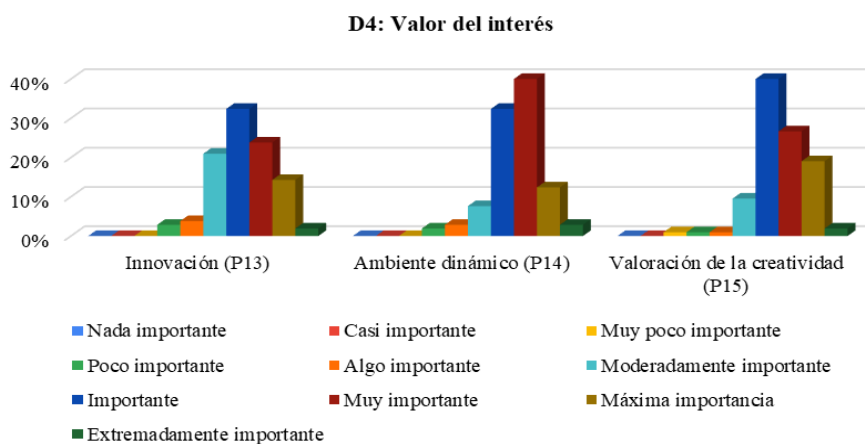
A comparación, el autor Pazmiño (2017) en su estudio sobre las relaciones interpersonales en el desempeño laboral, menciona que las relaciones interpersonales son determinantes para encontrarse motivados en la organización para el desarrollo adecuado de sus actividades diarias; sobre el ambiente laboral, en la investigación de Gutiérrez, Moran, Paria y Pulido (2019) acerca de cómo los millennials eligen la empresa donde desean laborar, este factor resultó ser uno de los tres más importantes para los colaboradores; y en cuanto al compañerismo, en el estudio desarrollado por Guamán (2016) este factor no se toma en cuenta como característica fundamental en un buen clima laboral.

Finalmente, tenemos a la dimensión del Valor social (Gráfica 6) que se clasifica en tres factores: el primero es innovación, considerado importante por 32% de los trabajadores millennials de la empresa, pero poco importante para el 3%; el segundo se denomina ambiente dinámico, que es muy importante para el 40%, mientras que para el 2% es poco importante; y el tercero es valoración de la creatividad, un factor importante para el 40%, pero muy poco importante para el 1%. Siendo así, lo que más se valora es un ambiente laboral que permita la

ejecución adecuada de las funciones de cada colaborador millennial, así como también que la organización tome en cuenta las nuevas sugerencias y mejoras que se puedan desarrollar.

### Gráfica 6

*Dimensión 4: Valor del interés*



*Nota:* Elaboración Propia

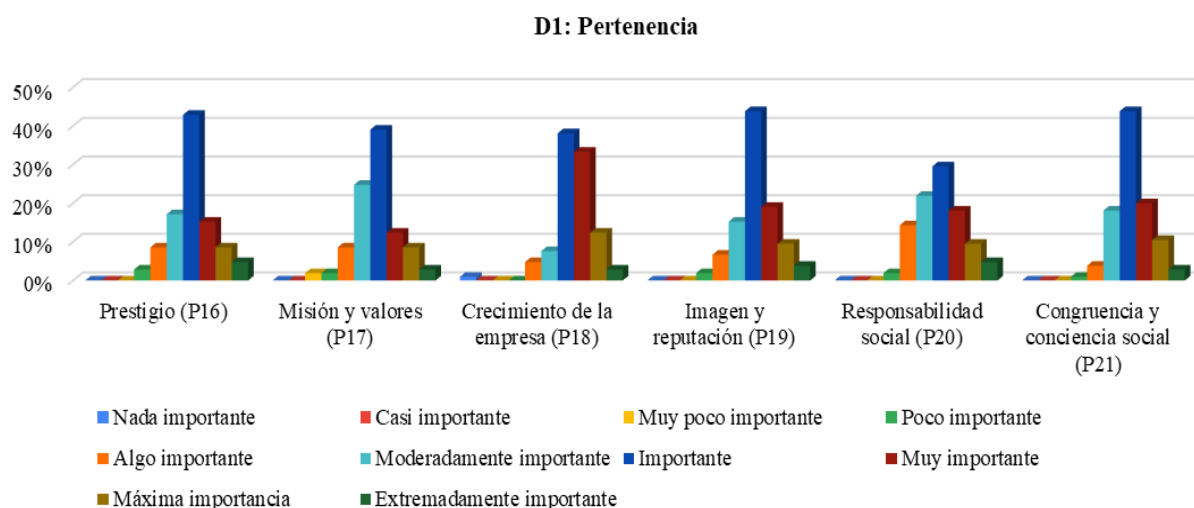
En comparativa, el estudio de Gutiérrez, Moran, Paria y Pulido (2019) ya antes mencionado concluye que la innovación junto con la cultura son atribuidos como los menos importantes para los trabajadores; así también, Figueres (2017) resalta que los millennials se encuentran muy atraídos por un ambiente en el que aprendan, se capaciten y desarrollen de forma constante; por último, Guzmán (2016) en su estudio acerca de la integración y retención del talento millennial, menciona que esta generación busca ser recompensado por ser creativo e innovador.

El grado de importancia de los factores de retención del talento humano se presentan en las siguientes gráficas, y de igual forma mostradas por dimensión y con valores porcentuales. La dimensión del Valor de pertenencia (Gráfica 7) abarca seis factores: el prestigio, el cual se considera importante por 43% de los trabajadores millennials, pero poco importante para el 3%; la misión y los valores, son importantes para el 39%, mientras que el 2% lo consideran muy poco importantes; el crecimiento de la empresa, según el 38% es importante, no obstante, es nada importante para el 1%; la imagen y reputación, por su parte es importante para el 44% de los encuestados, pero 2% de estos lo mencionan como poco importante; la responsabilidad social, es un factor igualmente importante para el 30%, mientras que para el 2% es poco importante; finalmente, la congruencia y conciencia social se consideran importantes según el 44%, pero para el 1% es poco importante. Entonces, se deduce que dentro de esta dimensión lo

que más importa es la consolidación de la empresa en el mercado, la manera en cómo se presenta ante sus grupos de interés y el nivel de importancia que da a los sucesos del entorno.

### Gráfica 7

#### Dimensión 1: Pertenencia



*Nota:* Elaboración Propia

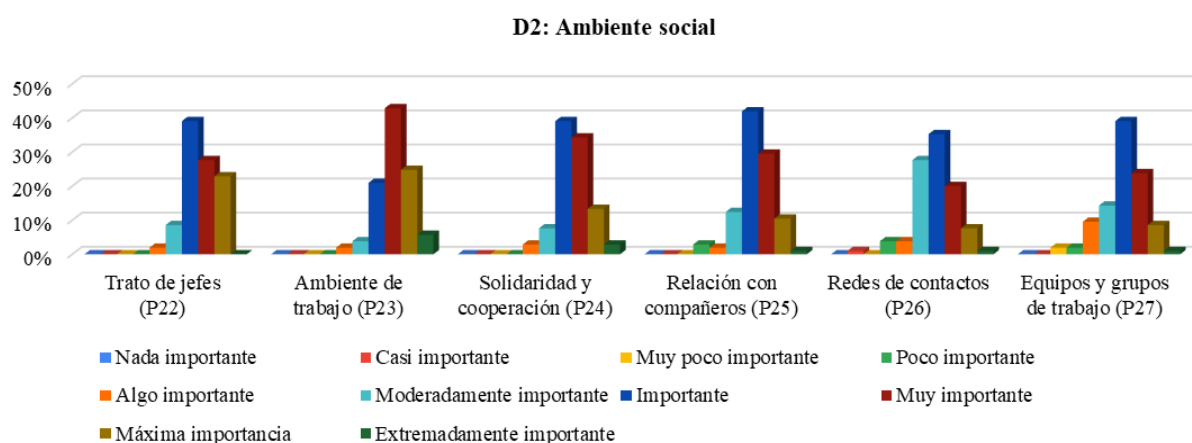
De igual manera, el estudio de Brousset (2020) sobre las estrategias de retención para la generación Y, concluye que los colaboradores se sienten orgullosos y admirados de una empresa que tenga buen prestigio, imagen y reputación. En cuanto a la misión y valores, Walters (2020) menciona que las empresas que descuidan este factor corren con el riesgo de ser alejados de estos profesionales. Además, Madero (2019) en su modelo de retención laboral de millennials, especifica que el crecimiento de la empresa es considerablemente importante, habiéndose posicionado en el quinto lugar de la clasificación. En cuanto a la responsabilidad social, los autores Cuba, Mohamed y Pacheco (2020) precisan que este componente tiene un nivel predominante medio. Y sobre la congruencia y conciencia social, en el mismo modelo de Madero se precisa que no es muy valorado por el millennial por lo que no lograría su retención.

La dimensión del Ambiente social (Gráfica 8) se constituye por seis factores: el trato de jefes, que se considera importante por 39% de los trabajadores millennials, pero algo importante por el 2%; el ambiente de trabajo, es muy importante para el 43%, mientras que para el 2% de la misma manera es algo importante; la solidaridad y cooperación, son factores importantes de acuerdo al 34%, sin embargo, el 3% lo menciona como algo importante; la relación con compañeros, es importante para el 42% de los trabajadores, pero poco importante para el 3%; las redes de contacto, son aspectos importantes para el 35%, y casi importante para el 1%; por

último, los equipos y grupos de trabajo son importantes para el 39%, y muy poco importantes según el 2%. Por lo tanto, es posible mencionar que el colaborador millennial permanece en su puesto de trabajo al contar con un espacio en buenas condiciones e implementado adecuadamente para cumplir con sus funciones dentro de la organización.

## Gráfica 8

### Dimensión 2: Ambiente social



*Nota:* Elaboración Propia

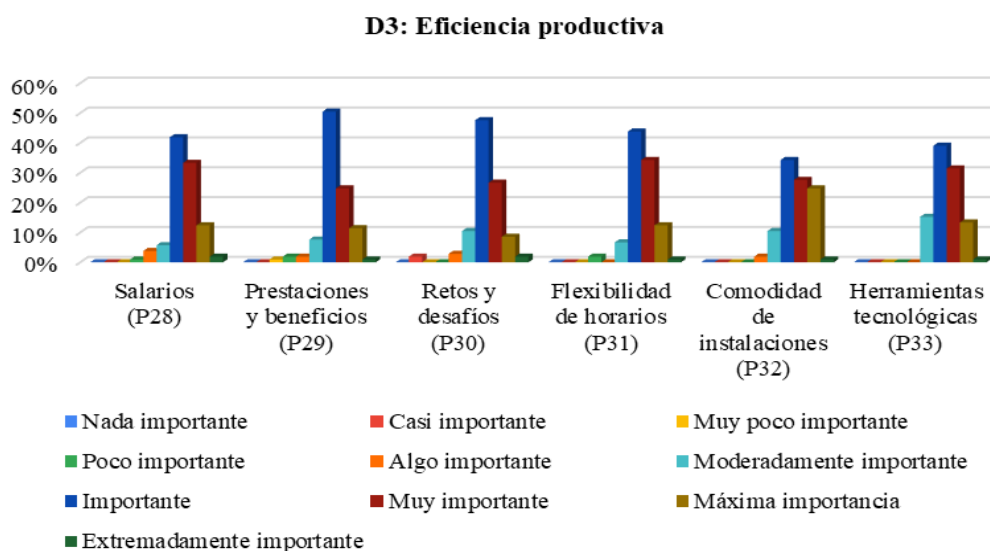
En comparativa con otros estudios, Brousset (2020) concluye que el trato de los jefes es fundamental para mantenerse motivados en la organización y comprometerse; así también, menciona que el ambiente laboral es muy valorado y se convierte en su motivo de felicidad al trabajar; de la misma forma, valoran la hermandad entre compañeros a pesar de que existe competencia con los pares, lo cual explica qué tan importante es la formación de buenos equipos y grupos de trabajo. Finalmente, la investigación de Madero (2019) resalta que las redes de contacto no son destacadas por los millenials y no sería motivo de su permanencia en la empresa.

La dimensión de la Eficiencia productiva (Gráfica 9) abarca seis factores: los salarios, el cual se considera importante por 42% de la muestra, mientras que el 1% respondieron que es poco importante; las prestaciones y beneficios, son importantes para el 50%, pero según el 1% es muy poco importante; los retos y desafíos, son factores considerados importantes por el 48%, sin embargo, para el 2% tienden a ser casi importantes; la flexibilidad de horarios, es importante de acuerdo al 44% de los encuestados, pero el 2% de estos mencionan que es poco importante; la comodidad de instalaciones igualmente es considerado importante por el 34%, mientras que es algo importante según el 2%; finalmente, el factor de herramientas tecnológicas es

importante para el 39%, pero moderadamente importante para el 15%. Por lo tanto, se deduce que la retención del talento del trabajador millennial en esta dimensión se debe a los beneficios que surgen de la vinculación laboral que se establece con la empresa en la que se encuentra trabajando.

### Gráfica 9

*Dimensión 3: Eficiencia productiva*



*Nota:* Elaboración Propia

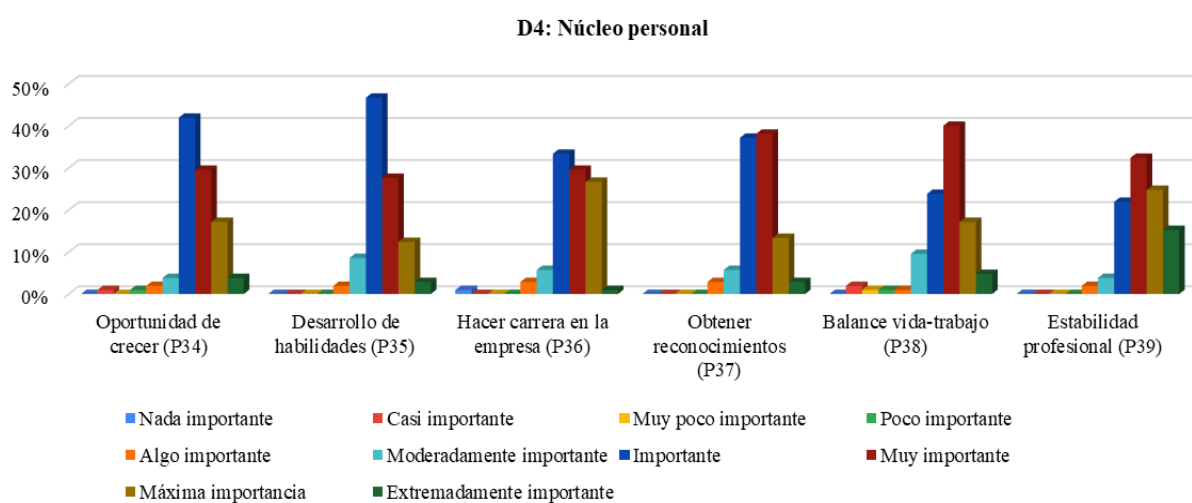
Según los resultados del estudio realizado por Brousset (2020), el reconocimiento monetario debe ser mejorado en la empresa y de acuerdo con antiguos colaboradores este factor era de índole importante. A comparación con la investigación de Ite (2018), los beneficios sí tuvieron una aceptación y consideración alta por los trabajadores encuestados, al igual que la flexibilidad que se les daba en cuanto a los horarios y tanto las herramientas como la disponibilidad de estructuras. Así también, Guzmán (2016) menciona que los trabajadores se sienten más productivos cuando les dan espacio para aportar algo distinto y desafiante. Por último, el artículo de Walters (2020) precisa que los millenials están naturalmente relacionados con la tecnología, razón por lo que las empresas deben adoptar las últimas tecnologías.

Finalmente, la dimensión de Núcleo personal (Gráfica 10) está compuesta por seis factores: oportunidad de crecer, el cual se considera importante por 42% de los trabajadores, pero casi importante por el 1% de estos; el desarrollo de habilidades, es importante para el 47% de los encuestados, mientras que el 2% lo valoran como algo importante; hacer carrera en la empresa, también resulta ser importante para el 33%, pero el 1% no lo considera de suma importancia; obtener reconocimientos, es un factor muy importante para el 38%, no obstante, es algo

importante para el 3%; el balance entre la vida personal y el trabajo es también muy importante para el 40%, pero casi importante para el 2%; por último, la estabilidad profesional resulta ser muy importante por el 32%, sin embargo existe un 2% que lo considera algo importante. De acuerdo con estos resultados y a la dimensión, los colaboradores millennials deciden mantenerse en su puesto de trabajo cuando tienen la facilidad de desarrollar distintas habilidades gracias al nivel de dificultad de sus funciones, lo cual aporta a su crecimiento profesional y personal.

### Gráfica 10

#### Dimensión 4: Núcleo personal



*Nota:* Elaboración Propia

En comparación, Brousset (2020) concluye en su estudio que los trabajadores valoran el factor de desarrollo y crecimiento basado en el “haz y aprende”, pero es necesario complementarlos con capacitaciones. Sin embargo, según las entrevistas aún falta mejorar el reconocimiento de los pequeños triunfos o logros que pueden mejorar su motivación, además del balance entre sus vidas personales con la laboral. En cambio, el estudio de menciona que los colaboradores valoran empezar en un puesto e ir escalando en la jerarquía de la empresa de forma rápida. Por último, los resultados de la investigación de Reyes (2017) evidencian que la valoración de los trabajadores sobre la estabilidad laboral depende del tipo de vinculación que tienen con la empresa.

Objetivo Específico 3: Elaborar un ranking desde el factor más considerado hasta el menor valorado por los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque. Para esta

última fase, se elabora un ranking de los factores de atracción y retención del talento humano valorados por los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque, desde el más al menos importante. Para ello, se realiza la tabulación de la información y se presenta una gráfica (Ver Anexo 1 y 2) con el porcentaje total de respuestas para cada escala de valoración en total (barras) y el porcentaje de respuestas de cada uno de los factores (líneas). A continuación, se presenta la lista de los factores de atracción del talento humano de acuerdo con el nivel de importancia otorgado por la muestra de la investigación, teniendo en primer lugar al factor salario y como doceavo lugar al ambiente dinámico.

### **Ranking: Factores de atracción del talento humano**

1. Salario
2. Beneficios adicionales
3. Compañerismo
4. Relaciones interpersonales
5. Ambiente dinámico
6. Conocimiento de la organización
7. Valoración de la creatividad
8. Oportunidad de promoción
9. Estabilidad laboral
10. Ambiente laboral
11. Innovación
12. Ambiente dinámico

En comparación con el estudio de Gutiérrez, Moran, Paria y Pulido (2019) sobre la manera en la que los millennials eligen su lugar de trabajo, los factores de este proceso se clasifican de la siguiente manera:

1. Salario
2. Línea de carrera
3. Clima laboral
4. Estabilidad laboral
5. Reconocimiento
6. Capacitación

7. Horario flexible
8. Cercanía
9. Cultura de innovación
10. Responsabilidad social
11. Reputación de la empresa
12. Tamaño de empresa

Y finalmente, tenemos a la lista de los factores de retención del talento humano con el factor de prestaciones y beneficios en el primer lugar, y como veinticuatroavo puesto a la responsabilidad social.

### **Ranking: Factores de retención del talento humano**

1. Prestaciones y beneficios
2. Retos y desafíos
3. Desarrollo de habilidades
4. Imagen y reputación
5. Congruencia y conciencia social
6. Flexibilidad de horarios
7. Ambiente de trabajo
8. Prestigio
9. Relación con compañeros
10. Salarios
11. Oportunidad de crecer
12. Balance vida-trabajo
13. Misión y valores
14. Trato de jefes
15. Solidaridad y cooperación
16. Equipos y grupos de trabajos
17. Herramientas tecnológicas
18. Obtener reconocimientos
19. Crecimiento de la empresa
20. Redes de contacto
21. Comodidad de instalaciones
22. Hacer carrera en la empresa

23. Estabilidad profesional
24. Responsabilidad social

En comparación con el estudio de Mitta (2019) sobre el millennial en un grupo de organizaciones, los factores de este proceso se clasifican de la siguiente manera:

1. Desarrollo personal y profesional
2. Salario e incentivos económicos
3. Prestigio de la organización
4. Equilibrio trabajo-familia
5. Posibilidad de crecimiento en la organización
6. Reconocimiento del desempeño
7. Objetivos de la empresa similares a los míos
8. Relación fluida con los supervisores
9. Trabajo en equipo
10. Estabilidad laboral
11. Trabajo como reto personal
12. Celebración de actividades

## **Conclusiones**

La presente investigación concluye que los trabajadores millenniales se encuentran atraídos hacia una empresa por su grado de reconocimiento de la misma en el sector al que pertenece, las oportunidades de desarrollo que obtienen al realizar sus actividades de forma eficiente, las compensaciones económicas de acuerdo a sus aportes para el crecimiento del negocio dentro del mercado y qué tan agradable es el ambiente para cumplir con lo que se les asigna. Así también, los aspectos que logran motivarlos a permanecer en una misma organización durante un tiempo determinado, se relacionan a las características que dispone la organización para influir en su decisión por seguir laborando en su puesto actual, al conjunto de elementos referentes al entorno laboral, el nivel de desafío que este representa para su desempeño continuo y la facilidad que otorga para desarrollarse profesionalmente de manera exitosa.

En cuanto a la medición de los factores de atracción y retención del talento humano en la empresa industrial lambayecana, se deduce que los colaboradores más jóvenes eligieron pertenecer y mantenerse en su actual lugar laboral tanto por aspectos monetarios como de

desarrollo profesional en base a estabilidad, oportunidades y un buen ambiente donde se desempeñen adecuadamente. El cumplimiento de estos estándares de la generación millennial permiten crear un vínculo más significativo entre el ente reclutador y el reclutado, permitiendo su mejor desenvolvimiento en beneficio de la misión organizacional.

Finalmente y de manera detallada, mencionados colaboradores consideran que el aspecto que más les atrae de la empresa es la remuneración monetaria a cambio del cumplimiento de su trabajo y aporte hacia la misma, seguido de los beneficios adicionales, el compañerismo, las relaciones interpersonales, el ambiente dinámico, el conocimiento de la organización, la valoración de la creatividad, la oportunidad de promoción, la estabilidad laboral, el ambiente laboral, la innovación y el menos atractivo es el ambiente dinámico.

Asimismo, el factor principal por el que se mantienen en su puesto laboral son las prestaciones y beneficios, seguido de los retos y desafíos, el desarrollo de habilidades, la imagen y reputación, la congruencia y conciencia social, la flexibilidad de horarios, el ambiente de trabajo, el prestigio, la relación con compañeros, los salarios, la oportunidad de crecer, el balance entre vida y trabajo, la misión y valores, el trato de jefes, la solidaridad y cooperación, los equipos de trabajo, las herramientas tecnológicas, la obtención de reconocimientos, el crecimiento de la empresa, las redes de contacto, la comodidad de instalaciones, hacer carrera en la empresa, la estabilidad profesional y por último la responsabilidad social que no haría posible su retención. De acuerdo con ello, se puede mencionar que la situación económica en la que se encuentra el país es una posible razón justificable al ser atraídos y retenidos por el factor económico en ambos procesos.

## **Recomendaciones**

En primer lugar, se recomienda que la empresa industrial lambayecana considere las necesidades particulares de sus colaboradores millennials para atraerlos y retenerlos de una manera adecuada, principalmente porque forman parte de un entorno competitivo que va cambiando constantemente a la par con el mundo digital. Por ello, es que se considera fundamental estudiar el perfil de este tipo de trabajador y evitar el desvinculamiento del posible actor principal de la innovación.

Así también, las estrategias que abarquen los procesos de atracción y retención del talento humano desarrollados por la empresa deben tener como base la diferenciación de generaciones de su equipo laboral, donde los trabajadores millennials esperan desarrollarse bajo retos y desafíos, cumplir sus funciones en un ambiente altamente creativo, y ser considerados parte

importante para la solución de problemas; de tal manera que se mantengan muy motivados a comprometerse con la organización para el logro de sus objetivos en conjunto.

Por último, a nivel de investigación, se recomienda aplicar el estudio en distintas generaciones y tipos de empresas, ya que los resultados dependerán del perfil de cada trabajador interno y de las actividades que desarrollan. El fin de ello, es que las empresas tengan conocimiento de qué estrategias deben aplicar para integrar a un equipo eficaz.

## Referencias

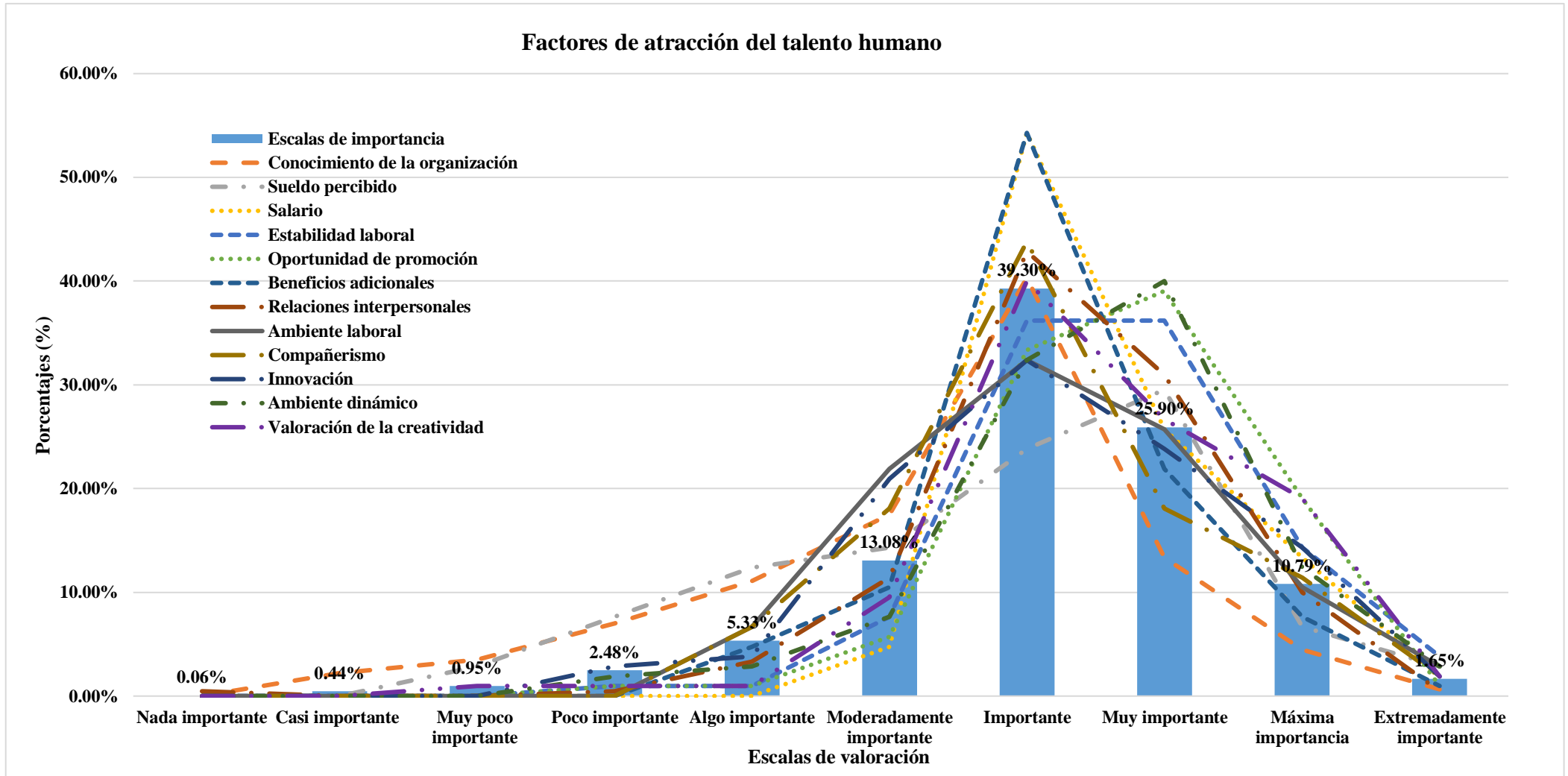
- Abe, C. & Salazar, K. (2017). FIDELIZACIÓN DE MILLENNIALS EN EMPRESAS PERUANAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS. Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2748/1/2017\\_Abe\\_Fidelizacion-de-millennials.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2748/1/2017_Abe_Fidelizacion-de-millennials.pdf)
- Andrade, H. (2011). El Factor ADR. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=N1uYCtEh7vYC&oi=fnd&pg=PA4&dq=retenci%C3%B3n+del+talento+humano&ots=HV6RF1gl5e&sig=OOaxbJpLjQMwYaPo2xMjC6lnIm4#v=onepage&q&f=true>
- Brousset, A. (2020). ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN PARA LA GENERACIÓN Y: EL CASO DEL ÁREA DE MARKETING DE UNA EMPRESA TRANSNACIONAL DE CONSUMO MASIVO (Tesis de Pregrado, Universidad del Pacífico). Recuperado de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2798/BroussetAdriana\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2798/BroussetAdriana_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bushardt, S., Young, M. & Bari, A. (2018). Transitioning to Management: Challenges and Opportunities for the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 18(1). Recuperado de [http://www.na-businesspress.com/JBD/JBD18-1/BushardtSC\\_18\\_1.pdf](http://www.na-businesspress.com/JBD/JBD18-1/BushardtSC_18_1.pdf)
- Calk, R. & Patrick, A. (2017). Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2). Recuperado de <http://161.28.100.113/index.php/jbi/article/view/81/61>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Recuperado de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chillakuri, B. & Moligi, R. (2018). Managing millennials in the digital era: building a sustainable culture. *Human Resource Management International Digest*, 26(3). Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-11-2017-0168/full/html>
- Chirinos, N. (julio-diciembre, 2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral*, 2(4). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Cuba, N.; Mohamed, H. & Pacheco, A. (2020). Responsabilidad social y rendimiento laboral en los colaboradores de los programas sociales de Lima, Perú. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000100278](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100278)
- Cuesta, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=gesti%C3%B3n+del+talento+humano&ots=UDBV21HjLE&sig=FWKkyn21PR6cMexO48V9RPEkFo0#v=onepage&q&f=true>
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

- Durán, I., Gallegos, M., Dauvin, G. & Rojas, J. (2020). Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores. Recuperado de [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062020000500015&script=sci\\_arttext#:~:text=Los%20principales%20resultados%20indicados%20que,un%20ambiente%20de%20trabajo%20innovador%2C](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062020000500015&script=sci_arttext#:~:text=Los%20principales%20resultados%20indicados%20que,un%20ambiente%20de%20trabajo%20innovador%2C)
- Figueres, M. (2017). Atraer, desarrollar y retener profesionales millennials. Recuperado de [https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11149/MBA\\_2017\\_Figueres.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11149/MBA_2017_Figueres.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, C. (2018). LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA RETENCIÓN DE MILLENNIALS. Recuperado de [https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/22956/1/TFG\\_MartA%C2%ADn-Buro%20GarcA%C2%ADa%20de%20Dionisio.pdf](https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/22956/1/TFG_MartA%C2%ADn-Buro%20GarcA%C2%ADa%20de%20Dionisio.pdf)
- González, D. (octubre-diciembre, 2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT, 45(156). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Guamán, M. (2016). EL CLIMA LABORAL Y LAS RELACIONES FAMILIARES DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AEROKASHURCO CIA. LTDA. DE LA PARROQUIA SHELL, PROVINCIA DE PASTAZA. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23173/1/FJCS-TS-192.pdf>
- Gutiérrez, L.; Moran, M.; Paría, M. & Pulido, J. (2019). Cómo los millennials eligen la empresa donde desean trabajar. Recuperado de: [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1700/2019\\_MATP\\_17-2\\_11\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1700/2019_MATP_17-2_11_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guzmán, P. (2016). GENERACIÓN Y, EL CAMINO PARA INTEGRAR Y RETENER EL TALENTO DE ESTA GENERACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Recuperado de: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/8126/guzmn-paula.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8126/guzmn-paula.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Recuperado de [https://www.academia.edu/38885436/Hern%C3%A1ndez\\_Fern%C3%A1ndez\\_y\\_Baptista\\_2014\\_Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/38885436/Hern%C3%A1ndez_Fern%C3%A1ndez_y_Baptista_2014_Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n)
- Ipsos. (2019). Generaciones en el Perú. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru>
- Ite, M. (2018). PROPUESTA DE VALOR PARA RETENER Y ATRAER TALENTOS DE LA GENERACIÓN Y EN LA JUNTA DE AERONÁUTICA CIVIL. Recuperado de: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/168121/Ite%20Esparza%20Mario.pdf?sequence=1>
- Madero, S. (julio-diciembre, 2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. Investigación Administrativa, 48(124). Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782019000200001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001)

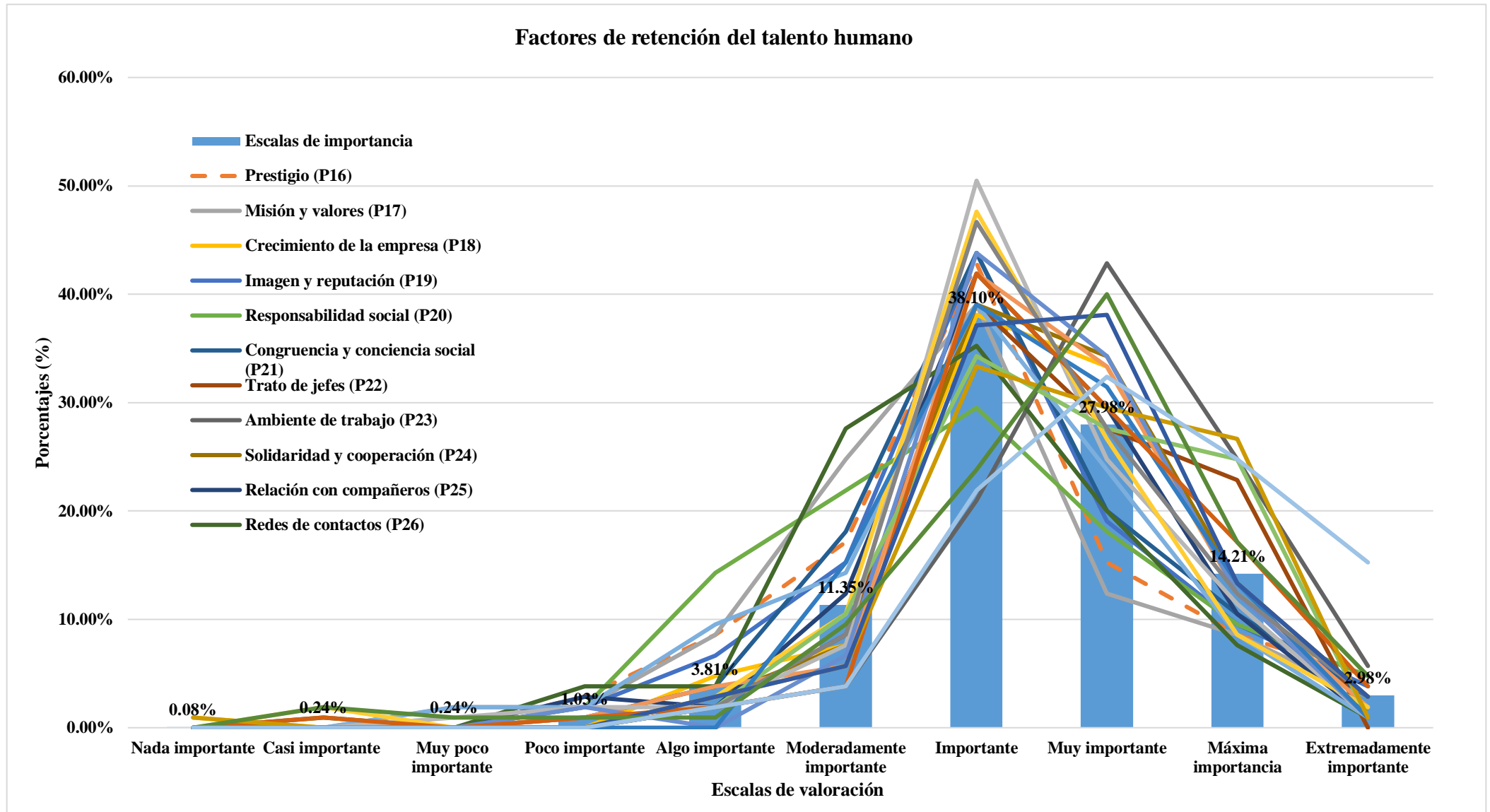
- Mitta, D. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones. Ciencias de la Gestión. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7185839>
- Ortega, I. (2014). Millennials: Inventa tu empleo. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=j6WyDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Millennials+y+gesti%C3%B3n+del+talento+humano&ots=VN8ubGnnuT&sig=KzPcSXQR68fsJUk18oxA2qOYZss&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=j6WyDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Millennials+y+gesti%C3%B3n+del+talento+humano&ots=VN8ubGnnuT&sig=KzPcSXQR68fsJUk18oxA2qOYZss&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)
- Pazmiño, M. (2017). LAS RELACIONES INTERPERSONALES, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE AUTOMOTORES CUMANDÁ, DEL CANTÓN AMBATO, DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26504/1/1804706354%20Mar%C3%ADa%20Bel%C3%A9n%20Pazmi%C3%B1o%20Santamar%C3%ADa..pdf>
- Pincheira, A. & Arenas, T. (diciembre, 2016). CARACTERIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA ‘GENERACIÓN MILLENNIALS’ DE ARICA Y PARINACOTA, CHILE, DESDE UNA MIRADA DEL CAPITAL INTELECTUAL. Interciencia, 41(12). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33948806003>
- Reyes, S. (2017). La influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los servidores públicos en el Ministerio de Salud Pública. Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6155/1/T2585-MDTH-Reyes-La%20influencia.pdf>
- Roberi, M. (2020). Marca empleadora: Cómo atraer y retener a la “Generación Y” Employer Branding: How to attract and retain “Y Generation”. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18974/Trabajo%20Final%20de%20Grado%20Roberi%20Maria%20Pia%20-%20Pia%20Roberi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vallejo, L. (2015). Gestión del talento humano. Recuperado de <http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Walters, R. (2020). Atraer y retener a los profesionales millennial: El management del futur. Recuperado de: <https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/robert-walters-spain-attracting-and-retaining-millennials.pdf>
- Zavala, G. & Frías, P. (noviembre, 2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. Psicoperspectivas, 17(3). Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v17n3/0718-6924-psicop-17-03-52.pdf>

Anexos

Anexo 1. Gráfica de factores de atracción del talento humano



Anexo 2. Gráfica de factores de retención del talento humano



### Anexo 3. Operacionalización de variables

Variables	Definición	Dimensiones	SubDimensiones	Técnica	Instrumento	Escala			
Atracción del talento humano	Proceso de captación de trabajadores potenciales por medio de estrategias de selección y reclutamiento (De la Gala, 2017).	Valor de desarrollo	Conocimiento de la organización Sueldo percibido	Encuesta	Cuestionario	Ordinal (Likert)			
		Valor económico	Salario Estabilidad laboral						
			Oportunidad de promoción Beneficios adicionales						
		Valor social	Relaciones interpersonales Ambiente laboral						
			Compañerismo Innovación						
		Valor del interés	Ambiente dinámico Valoración de la creatividad						
		Retención del talento humano	Lograr que los trabajadores más comprometidos y aquellos que dan un valor agregado a sus labores, permanezcan en las empresas el tiempo que se considere razonable (Andrade, 2011).				Pertenencia	Prestigio Misión y valores Crecimiento de la empresa Imagen y reputación Responsabilidad social	
								Congruencia y conciencia social	
							Ambiente laboral	Trato de jefes Ambiente de trabajo Solidaridad y cooperación Relación con compañeros Redes de contactos Equipos y grupos de trabajo	
								Salarios Prestaciones y beneficios	
								Eficiencia productiva	Retos y desafíos Flexibilidad de horarios Comodidad de instalaciones Herramientas tecnológicas
									Núcleo personal

#### Anexo 4. Matriz de consistencia

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Hipótesis de Investigación	Dimensiones
	Determinar la valoración de los factores de atracción y retención del talento humano de los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque.		
	<b>Objetivos Específicos</b>		
¿Cuál es la valoración de los factores de atracción y retención del talento humano por trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque?	<p>* Identificar los factores de atracción y retención del talento humano valorados por los trabajadores.</p> <p>* Medir los componentes de cada factor de atracción y retención del talento humano valorados por los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque.</p> <p>* Elaborar un ranking con los factores de atracción y retención del talento humano valorados por los trabajadores millennials de una empresa industrial de Lambayeque.</p>	No hay hipótesis, dado que no se han realizado estudios similares.	<p><b>Atracción del Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor de desarrollo</li> <li>- Valor económico</li> <li>- Valor social</li> <li>- Valor del interés</li> </ul> <p><b>Retención del Talento Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertenencia</li> <li>- Ambiente social</li> <li>- Eficiencia productiva</li> <li>- Núcleo personal</li> </ul>
Muestra	Instrumentos	Procedimiento	Procesamiento
105 trabajadores millennials	Cuestionario	<p><b>Medio:</b> Correo electrónico</p> <p><b>N.º Preguntas:</b> 39</p> <p><b>Duración Estimada:</b> 20 min.</p>	<b>Software:</b> Excel





## Anexo 6. Validaciones del instrumento

### Validación del instrumento 01



#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Valeria Llontop Hernández**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“FACTORES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN TRABAJADORES MILLENNIALS DE EMPRESAS MULTINACIONALES DE CHICLAYO, 2021”**, elaborado por la Est. **CHANTA DELGADO ERICKA FELICIA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 28 de abril de 2021.

-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Mg. Valeria Llontop Hernández  
**Cargo Actual:** Docente USAT

## Validación del instrumento 02



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **\_\_\_Guillermo Cabanillas Holguín\_\_\_**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“FACTORES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN TRABAJADORES MILLENNIALS DE EMPRESAS MULTINACIONALES DE CHICLAYO, 2021”**, elaborado por la Est. **CHANTA DELGADO ERICKA FELICIA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de abril de 2021.



-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Mg. Guillermo Cabanillas Holguín

**Cargo Actual:** Docente

### Validación del instrumento 03



#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Rafael Ángel Olaya León**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado “**FACTORES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN TRABAJADORES MILLENNIALS DE EMPRESAS MULTINACIONALES DE CHICLAYO, 2021**”, elaborado por la Est. **CHANTA DELGADO ERICKA FELICIA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 29 de abril de 2021.

-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Mg. Rafael Ángel Olaya León  
**Cargo Actual:** Docente a tiempo parcial - USAT