

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



**ESTRATEGIAS QUE PROMUEVAN LA INTENCIÓN DE
PERMANENCIA DE LOS TRABAJADORES MILLENNIALS EN
ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO DE CHICLAYO,
2021**

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

AUTOR

Maria Ysabel Ramirez Flores

ASESOR

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente

<https://orcid.org/0000-0001-9452-083X>

Chiclayo, 2022

**ESTRATEGIAS QUE PROMUEVAN LA INTENCIÓN DE
PERMANENCIA DE LOS TRABAJADORES MILLENNIALS
EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO DE
CHICLAYO, 2021**

PRESENTADA POR:

Maria Ysabel Ramirez Flores

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 Augusto Angulo Bustios
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero
SECRETARIO

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente
VOCAL

Dedicatoria

A Dios por brindarme salud, guiar mis pasos y permitirme alcanzar mis objetivos. A mis padres por todo lo que soy hoy por hoy como persona, este logro se lo debo a mi madre y a mi padre, gracias a mi perseverancia, mi empeño y sus principios que fueron fuente de motivación para conseguir mis anhelos.

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a USAT, por permitirme ser parte de ella, darme la oportunidad de culminar mi profesión y a todos los docentes por sus capacidades, conocimientos y ser un soporte para lograr mis objetivos. Agradezco también, a mi asesora SAAVEDRA YORENTE, ROCIO ELIZABETH por ser mi guía en el proceso del desarrollo de la tesis. Finalmente, a todas las personas que formaron parte de este propósito, por sus consejos, ánimo y por todas sus bendiciones.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Revisión de literatura	9
Materiales y métodos	12
Resultados y discusión	18
Propuestas	27
Conclusiones	30
Recomendaciones.....	30
Referencias	31
Anexos.....	34

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo general, elaborar estrategias para la permanencia de los colaboradores Millennials en las entidades financieras de Chiclayo; con el propósito de ofrecer información sobresaliente para el sector financiero y también a todas las organizaciones en general, con la finalidad de conocer las perspectivas y expectativas de este grupo generacional que son la nueva fuerza laboral de las compañías. Para lograr el objetivo se tuvo que emplear como instrumento de medición una encuesta en escala Likert a 120 trabajadores jóvenes. Los datos obtenidos mostraron que los millennials buscan superarse a base de experiencias reales, por tanto, persiguen el crecimiento profesional y personal. La conclusión general, fue que esta generación; busca el equilibrio entre el trabajo y sus acciones personales, por tanto, las empresas de hoy quieren el éxito y para conseguirlo se debe buscar también el éxito de sus colaboradores.

Palabras claves: Permanencia, Millennials, expectativas, motivación e identificación.

JEL: M5, M54

Abstract

The general objective of this research is to develop strategies for the permanence of Millennial collaborators in the financial entities of Chiclayo; with the purpose of offering outstanding information for the financial sector and also to all organizations in general, in order to know the perspectives and expectations of this generational group that are the new workforce of companies. To achieve the objective, a Likert scale survey of 120 young workers had to be used as a measurement instrument. The data obtained showed that millennials seek to improve themselves based on real experiences, therefore, they pursue professional and personal growth. The general conclusion was that this generation; seeks the balance between work and personal actions, therefore, today's companies want success and to achieve this they must also seek the success of their employees.

Keywords: Permanence, Millennials, expectations, motivation and identification.

JEL: M5, M54

Introducción

La intención de permanencia en el ámbito laboral es muy sustancial para mantener a los trabajadores dentro de la organización, por lo cual es preciso forjar estrategias que impidan la renuncia del colaborador en la compañía y que ellos encuentren en la institución esa motivación necesaria para tener un sentido de permanencia en la misma. En la actualidad, se evidencia una alta proporción de jóvenes profesionales que pertenecen a la generación “Y”. Si bien, hay una variedad de tendencias que están forzando los cambios organizacionales, entre ellos el desarrollo tecnológico. Una de las situaciones más recurrentes es la cambiante y creciente fuerza laboral de esta nueva generación (Blancero, Ruiz y Padilla, 2018), desafortunadamente, la mayoría de las empresas no han evolucionado para adaptarse lo suficientemente rápido a las expectativas cambiantes de los trabajadores jóvenes (Lasierra, 2019) y se está viendo reflejado en la creciente tasa de rotación del personal (Madero, 2019).

La investigación previa reporta que esta generación tiene una visión diferente de ver la vida y, por consecuencia, de trabajar también, por ende, los componentes que incurren en la intención de permanencia son diferentes a las de sus predecesores. Algunos autores afirman que para la permanencia de estos jóvenes el equilibrio entre su vida profesional y personal es muy significativo en sus decisiones (Madrigal, Ávila y Madrigal, 2019; Canedo, Grace, Graen y Johnson, 2017). Por ello, las estrategias que las organizaciones han venido implementando hoy en día pueden no precisamente aplicarse a ellos. Estudios recientes sugieren a los gerentes que el secreto para una gestión millennial exitosa puede residir en proporcionar estrategias mediante halagos, horarios flexibles, y trabajo orientado a objetivos (Hechl, 2017). Ello, les permitirá aumentar su creatividad, desenvolver más habilidades, motivándolos y cultivando la lealtad hacia la organización. (Fernández y Barbas, 2017).

En línea con lo anterior, la revisión literaria hechas por (Godinho, Paulí y Costenaro, 2019; Mitta, 2019; Garza, Guzmán y López, 2019; Madero, 2019; Madrigal, Ávila y Madrigal, 2019) reportan hallazgos que vinculan a la intención de permanencia. Sin embargo, las intervenciones a las que hacen referencia tuvieron el mismo propósito, pero, los resultados que se encontraron exponen que estas perspectivas no se cubren de una manera totalmente satisfactorio por parte de las organizaciones. Autores, recomiendan a las futuras investigaciones seguir indagando sobre el tema para conocer explícitamente hasta qué punto las organizaciones se están adaptando a las expectativas cambiantes de

la nueva fuerza laboral y de esta manera que factores presentan estos jóvenes para proponer estrategias que promuevan su intención de permanencia en las organizaciones del sector financiero a diferencia de las generaciones anteriores.

Las investigaciones con respecto a este tema son limitadas, lo que quiere decir, que no se ha prestado mucha atención al tema sobre las razones por las cuales la generación “Y” permanece o deja una organización. La mayoría han sido estudiadas en universidades para acercarse más al objeto de estudio que son los jóvenes. En el sector financiero, los estudios son nulos. Se sabe que la generación del milenio no ve a las entidades financieras con el mismo nivel de importancia que las de sus predecesores. Por eso, para fidelizar a este segmento, es esencial entender cuáles son los componentes que más incurren a la hora de abandonar o permanecer en un banco (BBVA, 2018). Asimismo, menciona que las entidades financieras y las organizaciones en general deberían preocuparse de mantener a su talento joven e intentar aumentar su lealtad con la compañía, ya que los próximos años esta nueva generación simbolizará más del 70% de la fuerza laboral a nivel nacional. En este sentido, es de importancia conocer ¿Cuáles son las estrategias que promueven la intención de permanencia de los trabajadores Millennials en las organizaciones del sector financiero de Chiclayo, 2021?

De esta manera, el presente artículo tiene como objetivo general proponer estrategias que promuevan la intención de permanencia de los trabajadores Millennials en las organizaciones del sector financiero de Chiclayo, 2021. Entre los objetivos específicos, se tendrá los siguientes: identificar los factores de pertenencia; ambiente social; eficiencia productiva y núcleo personal que inciden en la intención de permanencia del trabajador milenio en las organizaciones del sector financiero en Chiclayo, 2021.

La gestión del talento en las empresas se enfrenta a una variedad de retos, siendo uno de los principales escenarios la retención de talentos. Esta dificultad se hace más evidente en el caso de la generación Y por ser un grupo diferente a las anteriores (Madrigal, Ávila y Madrigal, 2019). En los últimos años, parecía normal que una persona labore en una empresa toda su vida. Con los millennials esta percepción ha cambiado por completo, ya que, es una gran sorpresa que alguno de ellos permanezca más de dos años en un mismo trabajo, por lo que, son menos leales y comprometidos a su compañía. Según Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., (2018) menciona que la generación Y constituyen una alta proporción de la población económicamente activa y representarán más del 35% de la fuerza laboral a nivel mundial y, en el Perú, más del 70% los próximos años. Por ello,

este artículo se centrará en el primer paso, que es “conocerlos para entenderlos”, determinando que hace que permanezcan o no en una organización.

Asimismo, esta investigación es importante porque se intenta con ella, ser una herramienta para las investigaciones futuras, el tema de intención de permanencia puede ser estudiado desde diferentes aspectos y pueden ser tomados como posibles temas procedentes de esta investigación para ahondar más en las prácticas de gestión empresarial necesarias en la actualidad. De igual manera, a través de los hallazgos se busca preparar a los gerentes de recursos humanos con el fin de comprender mejor a la nueva fuerza de trabajo y obtener así una ventaja competitiva. Igualmente, contribuye como parte de un nuevo cambio cultural en las organizaciones, porque esta generación no solo es capaz de orientar proyectos y descubrimientos creativos para los actuales estándares, sino también de incidir en la manera en que trabajan, dónde y cómo operan en su lugar de trabajo, beneficiarse de sus características harán que el negocio siempre esté vigente y a la vanguardia del mercado.

Revisión de literatura

Mediante un estudio con la variable de la intención de permanencia en Madero (2019) el objetivo primordial de este artículo fue el diseño y la validación de un modelo de las principales prácticas para la retención del talento, la cual resaltó que las principales distinciones para la nueva fuerza laboral, son las oportunidades de superación, las prestaciones, los beneficios atractivos y el balance entre vida - trabajo. Otro estudio realizado en México por Garza, Guzmán y López (2019) en su proyecto tuvieron como objetivo estudiar las diferencias por género de las perspectivas de los jóvenes milenios en el trabajo. Encontraron que, no hay diferencia entre hombres y mujeres, la cual, proponen que para dar paso a la generación de trabajadores jóvenes es de relevancia desarrollar ambientes prósperos y colaborativos, para generar en ellos el sentido de lealtad con la organización.

Así mismo, Godinho, Paulí y Costenaro (2019) estudiaron la influencia del apoyo organizacional en la motivación laboral de la Generación Y. Como resultados señalaron que el apoyo organizacional, mejora el bienestar y la satisfacción laboral del trabajador milenio, de esta manera, el colaborador se identificará con la institución y, por ende, facilitará la retención de este talento. Hechl (2017) en su publicación tenía como propósito investigar a los Millennials que recibieron mentoría inversa que evidenciaron un mayor compromiso afectivo con la organización, en comparación con los Millennials que

recibieron mentoría estándar. Donde expone que el componente que más interviene en la renuncia de un trabajador es el compromiso afectivo, los resultados expresaron que la constante rotación se debe a este factor, además, muestra que tanto un empleado se identifica con la organización.

Por su lado, Mitta (2019) examinó las estrategias y políticas aplicables a un grupo de millennials profesionales y cómo estas simbolizan un reto para las compañías. Como resultados aporta que el conocer al personal es fundamental, para manifestar un plan de retención de talento adecuado, dado que, cada generación tiene atenciones y percepciones diferentes. Finalmente, Ruiz y Pérez (2018) evaluaron las preferencias laborales de las generaciones Millennials y Centennials. En sus resultados expresaron que los jóvenes no buscan firmeza en sus cargos, sino ascensos rápidos. Para ello, sugieren que las empresas deberían ofrecer mejores condiciones y mayores desafíos profesionales, con ello les facilitarán a los gerentes del talento humano realizar un nuevo procedimiento de atracción y permanencia en sus empleados.

En este sentido, se iniciará por describir a la generación Y, con el fin de determinar sus peculiaridades, profundizando en el tema de sus perspectivas y distinciones en el ámbito profesional. Para esto, Vroom, (1964) define a las expectativas como aquella percepción que los individuos esperan encontrar en un ambiente de trabajo. Mediante ello, el empleador conoce qué motiva a sus trabajadores, a fin de que pueda satisfacerlos plenamente y permanezcan en una organización.

Estos jóvenes tienen entre 18 y 38 años, conocidos como Generación Net, Generación Google, o Generación Einstein y, la cual mantienen múltiples diferencias con las generaciones anteriores en términos de satisfacciones, metas y expectativas (Bongiovanni y Soler citado en Curletto y Uicich, 2019). Del mismo modo, a la generación Y, también se les denomina nativos digitales porque han ido creciendo con el rápido desarrollo de las TIC (Curletto y Uicich, 2019).

Esta generación está floreciendo en la fuerza de trabajo y ágilmente se convertirán en los futuros líderes de las empresas y en la mayor población de consumidores (Weber, 2015). En el marco laboral, la generación Google se esfuerza por marcar la diferencia, y siempre buscan sentido de su trabajo (Karsh y Templin, 2013). Además, González (2011) sostiene que los nativos digitales, poseen muchas habilidades. Entre ellas, el aprendizaje continuo que hace que se involucren ante nuevos desafíos que puedan existir.

Uno de los temas de mayor controversia en esta generación es la intención de permanencia, autores como Mobley, Horner y Hollingsworth citados por Cortina (2015)

la conceptualiza como una tendencia intencional de continuar laborando en la empresa donde labora. Otra definición según Vanegas y Montoya citado en Esparza y Segovia (2019) está afín con el deseo de un individuo de seguir su línea de carrera en una compañía con el objetivo de ejecutar sus metas y satisfacer sus necesidades.

Por consiguiente, la importancia de la satisfacción laboral recae en la respuesta afectiva de los colaboradores sobre el puesto que laboran, así como de los aspectos generales de la corporación, de ahí la relevancia de hacerlos sentir importantes. Un alto nivel de satisfacción está asociado con los mayores niveles de productividad y menores tasas de rotación (Pedraza, 2020; Zenteno, Hidalgo y Durán, 2016). De igual manera, la motivación es la fuerza impulsora que demanda importancia, ya que es donde la persona adquiere la satisfacción propia y es en el rendimiento de los empleados donde se manifiesta (Curletto y Uicich 2019).

Por esta razón, el compromiso organizacional y la fidelidad del trabajador milenio ha sido de relevancia entre los hallazgos sobre el estudio, Hechl (2017) la expresa como la identificación o apego del empleado con la empresa, de tal manera, que identifica a los retos de la organización como suyos, por ende, es donde se refleja el sentido de lealtad con la institución.

El tema de permanencia laboral se relaciona significativamente con la retención, de acuerdo a Tanova y Holtom (2008) la definen como el proceso para mantener a los talentos utilizando las estrategias y herramientas de retención más efectivas. La falta de retención provoca mayores pérdidas de rendimiento y reputación. El principal comportamiento que prevé a esta variable es el abandono o la rotación voluntaria del personal de una empresa. Este último, hace referencia al tiempo que persiste el operario en dicha ocupación (Littlewood, 2006).

En particular, las dimensiones que pueden incidir en la intención de permanencia del trabajador son: primero, la pertenencia, autores la precisan como las características que debe tener una institución para contribuir en la decisión de un individuo, estas traen consigo indicadores que van desde el prestigio de la empresa, proyectos enfocados con la misión y visión, crecimiento de la empresa y el trabajador, buena imagen y reputación de la compañía en la comunidad, incluso, la responsabilidad social (Madero, Díaz, Núñez y De la Garza citado en Madero 2019).

Segundo, el ambiente Social, este punto hace referencia al ambiente laboral, la cual, es muy determinante para lograr la satisfacción en el lugar del trabajo, dentro de ellas, se encontró el trato con los jefes, ambiente de trabajo con los compañeros, contar con

compañeros de trabajo en una adversidad, trabajo en equipo y el uso de redes de contacto en el medio laboral (Madero, Díaz, Núñez y De la Garza citado en Madero 2019).

Tercero, la eficiencia productiva se refiere a las peculiaridades que hacen que el trabajador sea desafiante y mejore el desempeño laboral, como las prestaciones y beneficios atractivos, trabajo desafiante, horarios flexibles, comodidad de instalaciones, salarios competitivos y herramientas tecnológicas (Madero, Díaz, Núñez y De la Garza citado en Madero 2019).

Finalmente, el núcleo personal contiene una variedad de particularidades que permiten al trabajador desenvolverse profesionalmente, éstas son la oportunidad de crecimiento, desarrollo de destrezas, línea de carrera, reconocimiento, estabilidad profesional y equilibrio vida – trabajo (Madero, Díaz, Núñez y De la Garza citado en Madero 2019).

Materiales y métodos

Este estudio fue de enfoque cuantitativa con alcance descriptivo, porque permitió recopilar información cuantificable para ser utilizada en el análisis de la muestra. Asimismo, fue de tipo aplicada pues buscó tener discernimiento del escenario para lograr solucionar una problemática específica de carácter real (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En cuanto a la delimitación geográfica, el ámbito de la investigación se desarrolló en el sector financiero de Chiclayo, departamento de Lambayeque. Asimismo, la población estuvo constituida por el total de colaboradores Millennials del sector ya mencionado. Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) (2017) los jóvenes que integran a la población Económicamente Activa (PEA) es cerca de 5 millones 15 mil, de la cual, del total el 91,6 % tiene empleo y el 41,9% se desempeñan en el área de servicios, entre ellas las entidades financieras.

Para el desarrollo del muestreo se determinó el uso de tipo no probabilístico con un enfoque de bola de nieve. Hernández, Fernández y Baptista (2010) limitan a la muestra no probabilística como la elección de los elementos, que dependen de quien hace la muestra. Si bien es cierto una investigación cuantitativa, requiere de un número mínimo de 100 personas, por tal motivo, se pensó en un punto óptimo de 120 trabajadores, que incluso pudieron ser aún más y las características de estos trabajadores serán de 18 y 35 años rango de edades de la generación millennials dado por Madero (2019). La estrategia que se aplicó fue mediante personas conocidas que ayudaron a identificar otros individuos con la finalidad de obtener respuestas confiables y realistas que aportaron en el estudio.

En relación con el instrumento fue validado por jueces expertos donde se empleó la técnica de la encuesta, por medio de un cuestionario de preguntas cerradas en escala Likert. Lo cual, ayudará al logro de los objetivos trazados en el artículo. En base a ello, se efectuó una prueba piloto, que arrojó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,94 indicando una confiabilidad aceptable. En esta misma línea, la recolección de datos se realizó en el sector financiero de la ciudad de Chiclayo a los trabajadores millennials, en el mes de mayo, mediante el Google Forms a través de WhatsApp y Messenger.

El encuestador fue el encargado de explicar a los encuestados el objetivo primordial del estudio. El cuestionario fue de tipo estructurado y se caracterizó por establecer un determinado orden con preguntas concretas, utilizando un lenguaje adecuado y sencillo, para hacer de este un instrumento manejable. Asimismo, se siguió una secuencia lógica partiendo de un total de 34 ítems dado por el autor Madero (2019) y construido según la escala Likert de siete alternativas, considerando el 1= No estoy en absoluto de acuerdo, 2=No estoy de acuerdo, 3=Algo en desacuerdo, 4=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 5=Un poco de acuerdo, 6= De acuerdo y 7=Estoy muy de acuerdo. El cuestionario se dividió en 6 Bloques: la eficiencia productiva (6 ítems), Núcleo personal (6 ítems), Ambiente Social (5 ítems), Pertenencia (5 ítems). El resto fueron los datos demográficos, que constó de 9 ítems para los datos de la persona y 3 ítems para los datos de la empresa (ver Anexo 1). A partir de entonces, el tiempo de duración del instrumento fue de 20 minutos.

Para la determinación de datos se manejó el software SPSS versión 25 diseñado específicamente para el estudio de datos cuantitativos, con ello se realizó los resultados a partir de los objetivos trazados en el artículo, asimismo se formuló las conclusiones y recomendaciones de la investigación. En relación a los aspectos éticos, se conservó la propiedad intelectual de los autores, citándolos apropiadamente. Para la aplicación de los instrumentos se emplearon de carácter anónima.

Tabla 1*Operacionalización de variables*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Intención de permanencia	Deseo de un individuo de continuar laborando en una organización con el fin de cumplir sus metas y satisfacer sus necesidades (Vanegas y Montoya, citado en Montes, Cristina y Segovia, 2019)	Pertenencia	Prestigio de la empresa Proyectos enfocados con la misión y visión Crecimiento de la empresa y el trabajador Buena imagen y reputación de la compañía en la comunidad Responsabilidad social
		Ambiente Social	Trato con los jefes Ambiente de trabajo con los compañeros Contar con compañeros de trabajo en una adversidad Trabajo en equipo Uso de redes de contacto en el medio laboral
		Eficiencia productiva	Prestaciones y beneficios atractivos Trabajo desafiante Horarios flexibles Comodidad de instalaciones Salarios competitivos Herramientas tecnológicas
		Núcleo Personal	Oportunidad de crecimiento Desarrollo de destrezas Línea de carrera Reconocimiento Estabilidad profesional Equilibrio vida – trabajo

Nota: La tabla 1 ha sido adaptada de “Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana”, por Madero, S. 2019, *Investigación Administrativa*, 48(124).

Tabla 2*Matriz de consistencia*

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Variable	Ítems
¿Cuáles fueron las estrategias que promueven la intención de permanencia de los trabajadores Millennials en las organizaciones del sector financiero en Chiclayo, 2021?	Proponer estrategias que promuevan la intención de permanencia de los trabajadores Millennials en las organizaciones del sector financiero en Chiclayo, 2021.	Intención de permanencia	Datos sociodemográficos (12 ítems) Datos personales (9 ítems) Datos de la empresa (3 ítems)
	Objetivos específicos		Dimensiones
	Identificar los factores de pertenencia del trabajador milenio en las organizaciones del sector	Pertenencia	Prestigio de la empresa Proyectos enfocados con la misión y visión Crecimiento de la empresa y el trabajador

financiero en Chiclayo, 2021.

Identificar los factores de ambiente social que inciden en la intención de permanencia del trabajador milenio en las organizaciones del sector financiero en Chiclayo, 2021.

Identificar los factores de eficiencia productiva que inciden en la intención de permanencia del trabajador milenio en las organizaciones del sector financiero en Chiclayo, 2021.

Ambiente social

Eficiencia productiva

Buena imagen y reputación de la compañía en la comunidad

Responsabilidad social

Trato con los jefes

Ambiente de trabajo con los compañeros

Contar con compañeros de trabajo en una adversidad

Trabajo en equipo

Uso de redes de contacto en el medio laboral

Prestaciones y beneficios atractivos

Trabajo desafiante

Horarios flexibles

Comodidad de instalaciones

Salarios competitivos

Herramientas tecnológicas

	Identificar los factores del núcleo personal que inciden en la intención de permanencia del trabajador milenio en las organizaciones del sector financiero en Chiclayo, 2021.	Núcleo personal	Oportunidad de crecimiento Desarrollo de destrezas Línea de carrera Reconocimiento Estabilidad profesional Equilibrio vida – trabajo	
Población, Muestra y muestreo	Instrumento de recolección de datos	Técnica Estadística	Procedimiento	Procesamiento
La población y muestra estuvo constituida por 120 trabajadores Millennials del sector financiero, en la ciudad de Chiclayo. El muestreo fue de tipo no probabilístico - por bola de nieve.	Cuestionario	Encuestas	La encuesta se realizó en el mes de mayo. La recolección de datos se ejecutó mediante el Google Forms, a través de las diferentes redes sociales como WhatsApp y Messenger.	Para el análisis de datos se utilizó el Software SPSS versión 25, donde se visualizó los resultados según los objetivos planteados en la investigación.

Nota: Elaboración propia

Resultados y Discusión

En la tabla 3 se evidencia la información relacionada con los trabajadores que respondieron el instrumento.

Tabla 3

Característica de los trabajadores encuestados

	Datos sociodemográficos	N° Encuestados	Porcentaje
Género	Masculino	61	50.8
	Femenino	59	49.2
Estado Civil	Soltero	83	69.2
	Casado	23	19.2
	otro	14	11.7
Edad	18 a 25 años	35	29.2
	De 26 a 30 años	58	48.3
	De 31 a 35 años	27	22.5
Experiencia	Menor o igual de 5 años	54	45.0
	Entre 6 y 10 años	51	42.5
	Mayor o igual de 11 años	15	12.5
Antigüedad en la empresa	Menor o igual de 5 años	93	77.5
	Entre 6 y 10 años	25	20.8
	Mayor o igual de 11 años	2	1.7
Antigüedad en el puesto	Menor o igual de 5 años	116	96.7
	Entre 6 y 10 años	4	3.3
	Mayor o igual de 11 años	0	0
Cambios de trabajo	No han cambiado	25	20.8
	1 o 2 cambios	30	25.0
	De 3 a 5 cambios	44	36.7
	Más de 5 cambios	21	17.5
Nivel Jerárquico	Gerente	0	0
	Administrativo	41	34.2
	Operativo	79	65.8
Grado de Instrucción	Posgrado	10	8.3
	Profesional	102	85.0
	Preparatoria	8	6.7
	Total	120	100.0

Nota: Elaboración realizada a partir de las encuestas aplicadas

Por un lado, la fuerza laboral masculina está tomando gran apogeo en la actualidad con un 50.8%, así mismo, el 48.3% tiene menos de 30 años de edad, años claramente ligados con esta descendencia, lo que quiere decir, que para las entidades financieras es un gran desafío el contratarlos, ya que, conservan un espíritu muy liberador.

Por otro lado, el 77.5% mantienen menos de 5 años de antigüedad en la empresa y el 96.7% con menos de 5 años de antigüedad en su puesto de trabajo. Además, el 36.7% ha cambiado de trabajo de 3 hasta 5 veces, todo esto, porque son personas que buscan desarrollarse tanto personal como profesionalmente, en resumen, buscan nuevas experiencias. Por último, la mayoría de los encuestados son profesionales con un 85%, y tienen un nivel jerárquico operativo con el 65.8%, por lo tanto, son conscientes de la necesidad de la formación continua.

La tabla 4 presenta datos de las organizaciones donde laboran las personas que participaron en el instrumento.

Tabla 4

Características de las empresas de la muestra encuestada

	Datos de empresas	N° encuestados	Porcentaje
Entidades financieras	Caja Piura	13	10.8
	Caja Arequipa	5	4.2
	Caja Trujillo	12	10.0
	Mi banco	21	17.5
	BBVA	19	15.8
	BCP	22	18.3
	Financiera Compartamos	11	9.2
	CrediScotia	6	5.0
	Banco Pichincha	6	5.0
	Interbank	1	0.8
	Banco Ripley	1	0.8
	Banco Falabella	1	0.8
	Scotiabank	2	1.7
Número de empleados	30 trabajadores	15	12.5
	31 a más trabajadores	105	87.5
Capital	Nacional	81	67.5
	Extranjero	39	32.5
	Total	120	100.0

Nota: Elaboración realizada a partir de las encuestas aplicadas

Se puede evidenciar, que el 18.3% pertenecen a la entidad financiera del BCP. Por consiguiente, el 87.5% de las entidades cuentan con 31 a más trabajadores y el 67.5% corresponden a compañías de capital nacional.

Luego, en la tabla 5 se muestra información respecto al primer objetivo específico de la investigación, acerca de identificar los factores de pertenencia del trabajador milenio.

Tabla 5

Dimensión de pertenencia

	Prestigio de la empresa	Proyectos enfocados con la misión y los valores de la empresa	Crecimiento de la empresa y del trabajador	Imagen y reputación de la empresa en la comunidad	Actividades de responsabilidad social de la empresa
No estoy en absoluto de acuerdo	0%	0%	0%	0%	0%
No estoy de acuerdo	0%	0%	0%	0.8%	0.8%
Algo en desacuerdo	0%	0.8%	0%	0%	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0%	0%	0%	0%	5.0%
Un poco de acuerdo	5.8%	12.5%	5.0%	3.3%	11.7%
De acuerdo	16.7%	25.0%	25.8%	16.7%	29.2%
Estoy muy de acuerdo	77.5%	61.7%	69.2%	79.2%	53.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: Elaboración realizada a partir de las encuestas aplicadas

Se evidencia que están totalmente de acuerdo con estos factores de la dimensión, el 77.5% revelaron como un factor contribuyente al prestigio de la empresa, el 61.7% a los proyectos enfocados con la misión y los valores de la empresa, el 79.2% consideran a la imagen y reputación de la empresa en la comunidad, por último, el 53.3% recalcó a las actividades de responsabilidad social. Los millennials buscan trabajar dentro de organizaciones que tengan estas particularidades con el objetivo de inducir el cambio,

prefieren trabajar en compañías socialmente responsables, aunque se les pague menos que en otras, asimismo, tienen en cuenta la reputación de la empresa y buscan la formación con los valores de la compañía a la hora de buscar un trabajo, es por esto, que los jóvenes generalmente son de carácter emprendedor, formados y rigurosos con las entidades.

En la tabla 6 se exponen los resultados al segundo objetivo específico con relación a identificar los factores de ambiente social que inciden en la permanencia del trabajador milenio en las entidades financieras, los colaboradores contestaron que están muy de acuerdo con estos factores de la dimensión.

Tabla 6

Dimensión de Ambiente social

	Trato con los jefes	Ambiente de trabajo con los compañeros	Contar con compañeros de trabajo en una adversidad	Trabajo en equipo	Redes sociales de contacto
No estoy en absoluto de acuerdo	0%	0%	0%	0%	3.3%
No estoy de acuerdo	0.0	0.8%	0%	0%	0.8%
Algo en desacuerdo	0.8	0%	0.8%	0.8%	2.5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0.8	0%	2.5%	9.2%	22.5%
Un poco de acuerdo	5.8	2.5%	5.8%	20.0%	15.8%
De acuerdo	15.0	22.5%	32.5%	28.3%	13.3%
Estoy muy de acuerdo	77.5	74.2%	58.3%	41.7%	41.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: Elaboración realizada a partir de las encuestas aplicadas

Por un lado, el 77.5% del total de participantes revelaron como un factor influyente al trato con los jefes, los millennials son una generación que buscan una relación y confianza de puertas abiertas con los gerentes, posteriormente, otro factor fue el ambiente de trabajo con los compañeros con un 74.2%, el 58.3% consideran que el contar con compañeros de trabajo en una adversidad es importante dentro de sus perspectivas, ya que, para que

puedan estar motivados demandan estar en un contexto de interrelación, mientras más cercanía tienen con su equipo de trabajo se formará un lazo sólido que permitirá lograr los resultados requeridos para la empresa.

De igual manera, el 41.7% recalcó al trabajo en equipo, ellos ponen su foco en las personas, para desde ahí generar productividad, les interesa las relaciones laborales, pues estiman escuchar a otros y ser escuchados, sobre todo, para ganar mejores experiencias. Finalmente, el 41.7% consideró a las redes sociales de contacto, como un factor que incide en las expectativas de los trabajadores para permanecer en las organizaciones.

En la tabla 7 se muestran los resultados al tercer objetivo específico, con relación a identificar los factores de la dimensión de eficiencia productiva que de alguna manera inciden en la toma de decisiones del trabajador Milenio.

Tabla 7

Dimensiones de eficiencia productiva

	Prestaciones y los beneficios atractivos	Trabajo desafiante	Horario flexible	Comodidad de instalaciones	Salarios competitivos	Herramientas tecnológicas
No estoy en absoluto de acuerdo	18.3%	0.8%	0%	0%	31.7%	0.8%
No estoy de acuerdo	4.2%	0.8%	0%	0%	5.8%	0.8%
Algo en desacuerdo	3.3%	0.8%	0.8	0.8%	5.0%	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	31.7%	12.5%	1.7%	1.7%	20.8%	4.2%
Un poco de acuerdo	5.8%	19.2%	7.5%	4.2%	4.2%	6.7%
De acuerdo	15.0%	31.7%	15.8%	15.8%	15.8%	28.3%
Estoy muy de acuerdo	21.7%	34.2%	74.2%	77.5%	16.7%	59.2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Elaboración realizada a partir de las encuestas aplicadas

Los trabajadores indicaron con un 31.7% que están de acuerdo y un 34.2% están totalmente de acuerdo con la necesidad de tener un trabajo desafiante, esta generación quiere oportunidades de crecimiento para explotar sus habilidades y conocimientos.

Asimismo, el 74.2% están totalmente de acuerdo con un horario flexible que se acomode a sus otros requerimientos, se basa en buscar una relación “ganar – ganar”, la cual optimizará el rendimiento en la organización, por un trabajador motivado, el 77.5% con la comodidad en las instalaciones, ya que, buscan espacios que promuevan la creatividad, concentración e interrelacionarse entre sí.

Además, el 59.2% están totalmente de acuerdo con las herramientas tecnológicas, los millennials son jóvenes que nacieron en esta era de la tecnología, por lo tanto, consideran que esas herramientas son importantes para tomar una decisión de seguir o no en una organización, en parte, también porque esos equipos les obligan a estar disponibles en su tiempo personal, pero a la vez consideran que la compañía debe tener en cuenta sus necesidades personales en el horario laboral.

Finalmente, se pudo apreciar que el 31.7% no está absolutamente de acuerdo con el factor de los salarios competitivos, solo el 16.7% está de acuerdo, lo que quiere decir, que esta característica no es predominante en las decisiones de esta descendencia, mientras, que el 31.7% del total de trabajadores considera que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el factor de las prestaciones y beneficios atractivos, lo que determina, que los jóvenes, buscan más que un lugar de trabajo fijo y un sueldo, sus preferencias están en el desarrollo profesional como una de las más relevantes.

En la tabla 8 se presenta los resultados al segundo objetivo específico, sobre identificar los factores del núcleo personal que influyen en los millennials.

Tabla 8*Dimensión del núcleo personal*

	Oportunidad de crecimiento	Desarrollo de habilidades	Línea de carrera	Reconocimiento	Estabilidad profesional	Balances en actividades personales y profesionales
No estoy en absoluto de acuerdo	0%	0%	0%	0%	0%	0%
No estoy de acuerdo	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Algo en desacuerdo	0%	0.8%	0%	0%	0.8%	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0%	0%	0.8%	1.7%	6.7%	3.3%
Un poco de acuerdo	1.7%	4.2%	5.8%	1.7%	14.2%	5.0%
De acuerdo	15.0%	25.0%	21.7%	10.8%	38.3%	10.0%
Estoy muy de acuerdo	83.3%	70.0%	71.7%	87.5%	40.0%	81.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: Elaboración realizada a partir de las encuestas aplicadas

Los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo con estos factores de la dimensión, la cual se evidencia que el 83.3% mostraron como uno de sus componentes a la oportunidad de crecimiento, el 71.7% manifestó el hacer una línea de carrera, por lo que, estos jóvenes buscan proyectos que los hagan sentirse productivos y los motiven, caso contrario, si no lo adquieren tienden a buscar oportunidades en otras entidades.

Seguidamente, el 70% está totalmente de acuerdo con el desarrollo de habilidades, el 87.5% recalzó al reconocimiento, de esta manera, la generación enfatiza en alcanzar eficiencia en la productividad, mientras mayores experiencias obtienen, mayores serán las riquezas profesionales y personales que lograrán.

Igualmente, el 40% de los Millennials consideraron que están totalmente de acuerdo con la estabilidad profesional y el 81.7% estimó al balance en actividades personales y

profesionales como otra de sus características relevantes, para esta descendencia, el equilibrio entre ambas partes es una peculiaridad de diferenciación, que contribuirá en su cargo laboral adquiriendo un clima organizacional agradable.

Para el objetivo específico, identificar los factores de pertenencia que inciden en la intención de permanencia del trabajador milenio en las organizaciones del sector financiero en Chiclayo, 2021, los resultados obtenidos en la tabla 5 muestra que los factores que más destacan los millennials para esta dimensión es el prestigio e imagen y reputación de la compañía en la comunidad, prefieren trabajar en asociaciones socialmente responsables que permita el crecimiento de la empresa y la de ellos, de forma similar a lo antes mencionado, Madero (2019) concluye que hoy en día las organizaciones deben de emplear estrategias con el propósito de cumplir con una serie de aspectos para que sean atractivos para la nueva fuerza laboral que están en busca de ocupar las distintas posiciones existentes en la empresa. Además, Schweitzer y Lyons (2010) sostuvo que la responsabilidad social y la reputación es uno de los factores importantes en la elección del trabajador, lo cual esto permite a los empleadores aprovechar su prestigio para atraer a los millennials e involucrarlos en un trabajo significativo y desafiante.

Mientras que con el objetivo específico, identificar los factores de ambiente social que inciden en la intención de permanencia del trabajador milenio en las organizaciones del sector financiero en Chiclayo, 2021, los resultados obtenidos en la tabla 6 evidencia que los factores que más resaltan los millennials para esta dimensión recaen en el trato con los jefes y ambientes de trabajo con los compañeros, estos componentes tienen que ver con el estado de ánimo del trabajador si uno se siente alegre y positivo entonces desempeñará una mejor labor, datos que al ser comparados con lo encontrado por Godinho, Paulí y Costenaro (2019) en su investigación concluye que el disfrute de lo que se hace y la necesidad de sentirse competente y parte del entorno laboral es fundamental para la motivación, indica también que los intercambios sociales entre el gerente y el empleado también son un factor que influye en la percepción del sistema operativo de los millennials, lo cual significa que el gerente es un actor clave para la motivación de estos. Además, Curletto y Uicich (2019) sostiene que las relaciones interpersonales en las organizaciones son sustanciales en las decisiones de un colaborador y de esta manera puedan explotar sus habilidades.

Así mismo para responder al objetivo específico, identificar los factores de eficiencia productiva del trabajador milenio en las organizaciones del sector financiero en Chiclayo,

2021, los resultados obtenidos en la tabla 7 evidencia que para los millennials las características que más resaltan en esta dimensión son los horarios flexibles y comodidad en las instalaciones, esta generación busca trabajos que no solo se enfoquen en su crecimiento profesional sino también personal, de tal forma que mejore el clima laboral dentro de la empresa y aumente la productividad de los colaboradores, datos que al ser comparados con lo encontrado por un lado Garza, Guzmán y López (2019) en su investigación concluyó que el desarrollo de ambientes enriquecidos en las organizaciones podrá cubrir aspectos importantes para que el trabajador milenio pueda desenvolverse, lo que quiere decir, que no anhelan más ambientes autoritarios donde solamente prevalezca la “voz del jefe”. Por otro lado, Mitta (2019) indica que la flexibilidad en el caso de estos jóvenes, brindarles esta estrategia como factor de motivación les permitirá generar un sentimiento positivo para poder retener a este talento humano. Además, Madero y Olivas (2016) sostienen que estos elementos se deben considerar en el proceso estratégico que tiene que seguir el área de Recursos Humanos en las empresas para la permanencia de los individuos en el lugar de trabajo.

Por último al lograr alcanzar el objetivo específico, identificar los factores de núcleo personal que inciden en la intención de permanencia del trabajador milenio en las organizaciones del sector financiero en Chiclayo, 2021, los resultados obtenidos en la tabla 8 muestra que el reconocimiento, oportunidad de crecimiento y balance en actividades personales-profesionales son las razones por las cuales la generación Millennials ha marcado la diferencia en las organizaciones; hacer su experiencia laboral algo que les genere nuevos conocimientos y desarrollo como personas, los motiva a quedarse en una organización donde encuentran lo que quieren y permanecerán en ella por el desafío que representa para ellos diariamente, es decir, si esta generación no perciben que el trabajo que realizan superan sus expectativas, buscarán realizar otras opciones que los satisfaga, de forma similar a lo antes mencionado, Mitta (2019) concluyó que si estos jóvenes observan que es muy posible que se efectúen sus deseos motivacionales, como el desarrollo profesional y personal, a su vez, se les reconoce por el esfuerzo y sus logros, entonces trabajarán muy motivados y eso forjará beneficios en las entidades. Asimismo, González (2011) sostiene que estas características son factores que un colaborador evalúa como alternativa laboral para su permanencia en el puesto y en la empresa, de tal manera, que les permitan crecer como personas y enlazarse con la autorrealización.

Propuestas

Tabla 9.

Estrategias para la permanencia del trabajador milenio en las entidades financieras

Dimensión	Objetivo	Estrategia	Acciones
Pertenencia	Lo que debe tener un establecimiento para contribuir en la decisión de un individuo	Mejorar la reputación empresarial	<p>- Invertir en programas para proteger el medio ambiente y apoyar a la comunidad.</p> <p>-Desarrollar cursos a cargo de un consultor experto el cual otorgue instrumentos de gestión para la puesta en marcha de una estrategia de RSE al interior de la empresa.</p> <p>-Aplicar proyectos enfocados en la misión y visión de la entidad, esto hará que los colaboradores colaboren al sentirse más satisfactorios en una entidad con buena reputación.</p>
Ambiente Social	Lograr la satisfacción en el lugar del trabajo	Construir una cultura apoyada en la integración y el colectivismo	<p>-Realizar reuniones o dinámicas participativas como talleres/juntas informales para conseguir la relación entre compañeros de trabajo y jefe.</p> <p>-Crear un pizarrón de reconocimiento “empleado del mes” de una manera divertida sin generar competencia como: “el de los mejores chistes”, “El que llega a tiempo”, etc, la idea es que sean actividades que los integren como equipo.</p>

Eficiencia Productiva	Hacer que el trabajador mejore el desempeño laboral	Fomentar la felicidad laboral diaria	<p>-Utilizar herramientas, que permita crear canales que reúnan a toda la plantilla laboral de manera general, para mantener una comunicación fluida.</p> <p>-Crear espacios que permitan la integración con los diferentes trabajadores y ayuden a conocer el trabajo de otros, mediante actividades de Teambuilding, para mejorar las relaciones entre los equipos y contribuir al desarrollo personal y profesional.</p> <p>-Charlas motivacionales, donde se desarrollen temas de salud mental, mente positiva, entre otros.</p> <p>-Acciones de conciliación, fomentando el trabajo flexible como escoger su horario laboral.</p> <p>-Ofrecerles beneficios no económicos, viajes, días libres, membresía en el gimnasio, atención médica, etc.</p>
Núcleo Personal	Permitir al trabajador desenvolverse profesionalmente	Trabajar en las fortalezas de los trabajadores y un método de trabajo orientado en sus debilidades	<p>-Capacitaciones internas y externas, donde se hablarán de temas dependiendo a las necesidades que se vayan generando por parte del personal.</p> <p>-Permitir que los colaboradores se desarrollen en varios departamentos con el fin de tener un mayor conocimiento de la</p>

compañía, es darle la oportunidad de aprender más allá de las labores de su puesto de trabajo.

-Dar la oportunidad a los trabajadores con altos rendimientos de asistir con sus jefes inmediatos a las reuniones periódicas con altos ejecutivos con el propósito de que desarrollen mayores conocimientos.

-Realizar reuniones periódicas cuando se presenten problemas a resolver, para tomar sus puntos de vistas y posibles soluciones para que el trabajador mileno se sienta parte de la toma de decisiones de la compañía.

Nota: Elaboración realizada a partir de los resultados obtenidos

Presupuesto

Tabla 10.

Inversión de las actividades estratégicas

Acciones	Inversión
Consultor experto en RSE	4000
Proyectos de Responsabilidad Social	6000
Dinámicas/Talleres	3500
Creación de canales	2000
Charlas motivacionales	4000
Beneficios no económicos	5000
Capacitaciones internas y externas	6000
TOTAL	30,000

Nota: Elaboración propia

Conclusiones

En relación a los factores de pertenencia, los resultados obtenidos determinaron que los millennials buscan la buena reputación e imagen empresarial para poder laborar en ella. Para un talento, ver que su trabajo genera no sólo beneficios económicos, sino también bienestar para la comunidad puede ser un elemento sustancial de implicación.

Los intereses de la generación Y, para los factores de ambiente social, están enfocados en dos aspectos, en el trato con los jefes y el ambiente de trabajo con los compañeros, entonces, llevarse bien con el entorno laboral fomenta un clima de trabajo agradable, alejando las tensiones y cualquier otro factor negativo que interfiera en su productividad. Por lo tanto, un ambiente social no atractivo más una mala comunicación genera insatisfacciones y dificultades profesionales, por ende, lo terminará alejando de la organización.

Los trabajadores jóvenes de las entidades financieras en cuanto a los factores de eficiencia productiva han demostrado que para que ellos se sientan comprometidos con su trabajo establecieron que la empresa debe contar con horarios flexibles y comodidad de instalaciones, la generación Y busca mejores formas de efectuar las cosas, en ámbitos donde tengan espacios donde poder participar y ser escuchados, estas peculiaridades ayudarán a elevar su motivación laboral, productividad y lealtad con la organización.

Se determinó que los factores de núcleo personal que poseen los trabajadores millennials, son las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y el equilibrio vida – trabajo, ya que, para ellos es de mucha importancia que su trabajo sea apreciado, de tal manera que adquieran experiencias reales para el desarrollo de su carrera.

Recomendaciones

Las entidades financieras deben preocuparse por ser atractivas generando o realizando proyectos enfocados en el bienestar de la comunidad como la responsabilidad social, que es un factor muy significativo para la imagen de las compañías, si la acción social está desarrollada de una manera óptima, el beneficio será compartido, tanto para la comunidad como para la compañía.

Invertir en espacios colaborativos donde puedan relacionarse con sus compañeros y jefes, logrando un trato más comunicativo y abierto, ya que, esto originará mayor confianza y se conseguirá retener al milenio. Además, estos espacios pueden servir para que los jóvenes puedan desarrollar estrategias innovadoras con las que se puedan

conseguir buenos resultados de una manera creativa y hacerles saber que sus aspiraciones, metas u objetivos que ellos se propongan pueden ser alcanzados en la entidad, brindándoles la accesibilidad para que puedan desarrollarse.

Adoptar políticas de horarios flexibles, además, los puestos de trabajo deben ser pensados en el bienestar de los colaboradores, entonces, es importante que las instalaciones reflejen la personalidad de la compañía, contar con elementos como iluminación adecuada, ambiente fresco, control de ruidos, etc.

Potenciar el desarrollo de los trabajadores a base de experiencias reales para su desarrollo integral, con lo que se lograría que se involucren en la empresa. También, permitir al colaborador sentirse parte de los procesos de la toma de decisiones y puedan expresar sus ideas sin limitaciones, de tal manera, puedan desarrollar sus habilidades y crecer profesionalmente. Asimismo, se debe ofrecer facilidades al colaborador para que puedan realizar actividades personales.

Referencias

- Blancero, D., Ruiz, E. & Padilla, A. (2018). Latino Millennials—The New Diverse Workforce: Challenges and Opportunities. *Sage Journals*, 40(1), 3–21. doi: <https://doi.org/10.1177/0739986317754080>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., (2018). ¿Por qué los millennials son un reto para las empresas?. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Cartina, E. (2015). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 33(2), 94-107. doi: 10.21772/ripo.v33n2a02
- Canedo, J., Grace, M., Graen, G. & Johnson, R. (2017). Navigating the New Workplace: Technology, Millennials, and Accelerating HR Innovation. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 243-260. doi: 10.17705/1thci.00097
- Curletto, G. & Uicich, M. (2019). Factores de motivación laboral de los millennials. *Revista de Adenag*, (9), 35-42. Recuperado de: <https://www.adenag.org.ar/wp-content/uploads/2020/02/revista-9.pdf>
- Esparza, A. & Segovia, A. (2019). Factores que inciden en la intención de permanencia de los empleados en una institución educativa. Recuperado de: http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.31.pdf

- Fernández, K. & Barbas, A. (2017). What do the CEOs expect from us? (If they expect something). *Energy Procedia*, 127, 127-138. doi: <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2017.08.099>
- Garza, M., Guzmán, E. & López, J. (2019). Expectativas de los millennials en el contexto laboral: Un estudio de género. *Management Review*, 4(1), 1-11. doi: <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v4i1.132>
- Godinho, R., Paili, J. & Costenaro, A. (2019). Influence of the organizational support on Generation Y's work motivation. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 388-398. doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3266>
- González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review*, (5), 67-93. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4045771>
- Hechl, C. (2017). Affective Commitment to Organizations: A Comparative Study of Reverse Mentoring Versus Traditional Mentoring among Millennials. *Binus Business Review*, 8(2), 157-165. doi: <http://dx.doi.org/10.21512/bbr.v8i2.3666>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5 edición). Recuperado de: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Institución nacional de estadística e informática (2017). 36% de jóvenes de 15 a 29 años de edad cuentan con educación superior. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n215-2017-inei.pdf>
- Karsh, B. & Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*.
- Lasierra, J. (2019). Generational differences in work in Spain. A review. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(4), 953-969. doi: 10.7819/rbgn.v21i5.4024
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045194001>
- Madero, S. & Olivas, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 27, 51-59. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.001>

- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124). doi: <http://orcid.org/0000000339967609>
- Madrigal, F., Ávila, F. & Madrigal, S. (2019). Retos y oportunidades del comportamiento organizacional de los millennials como fuerza de trabajo. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 86-95. Recuperado de: <http://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/109>
- Mitta, D. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos?. *Revista De Ciencias De La Gestión*, (4), 67-104. doi: <https://doi.org/10.18800/360gestion.201904.003>
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. doi: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Schweitzer, L. & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *J Bus Psycho*, 25, 281-292. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Ruiz, N. & Pérez, R. (2018). Retención del talent humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá. *Research gate*, 1-20. doi: 10.13140/RG.2.2.34311.04000
- Tanova, C. & Holtom, B. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568. doi: <https://doi.org/10.1080/09585190802294820>
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New york.
- Weber, J. (2015). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Springer Science*. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1>.
- Zenteno, A., Hidalgo & Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136. doi: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>

Anexo 1: Instrumento



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INTRODUCCIÓN

Mi nombre es María Ysabel Ramírez Flores, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy aquí para realizar una encuesta acerca de los factores que inciden en la intención de permanencia de los trabajadores millennials en las organizaciones del sector financiero de Chiclayo – Perú. En los próximos minutos les solicitaré que respondan algunas preguntas. Con las respuestas que usted nos facilite, se buscará conocer los elementos que inciden en la intención de permanencia de los colaboradores jóvenes.

La información obtenida en esta encuesta es confidencial y se usará solamente para el propósito de la presente investigación. Usted puede detener este proceso de encuesta en cualquier momento si lo desea o no responder a una pregunta específica si así lo prefiere.

OBJETIVO

Determinar los factores que inciden en la intención de permanencia de los trabajadores millennials en las organizaciones del sector financiero de Chiclayo, 2021.

CRITERIOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Género: Masculino Femenino
2. Estado civil: Soltero Casado otro
3. Edad: 18 a 25 años De 26 a 30 años De 31 a 35 años
4. Experiencia: Menor o igual de 5 años Entre 6 y 10 años Mayor o igual de 11 años
5. Antigüedad en la empresa: Menor o igual de 5 años Entre 6 y 10 años Mayor o igual de 11 años
6. Antigüedad en el puesto: Menor o igual de 5 años Entre 6 y 10 años Mayor o igual de 11 años
7. Cambios de trabajo: No han cambiado 1 o 2 cambios De 3 a 5 cambios Más de 5 cambios
8. Nivel jerárquico: Gerente Administrativo Operativo

9. Grado de Instrucción: () Posgrado () Profesional () Preparatoria

DATOS DE LA EMPRESA

10. Empresa: _____

11. Número de empleados: () 30 trabajadores () 31 a más trabajadores

12. Capital: () Nacional () Extranjero

INSTRUCCIONES: Por favor, lea detenidamente y con atención cada frase que a continuación se le presentan, tómese el tiempo que considere necesario y marque con una (X) en la opción que corresponda a su consideración en relación a la frase valorada:

Dónde: (1) No estoy en absoluto de acuerdo, (2) No estoy de acuerdo, (3) Algo en desacuerdo, (4) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (5) Un poco de acuerdo, (6) De acuerdo, (7) Estoy muy de acuerdo.

Bloque 1: Eficiencia productiva

Nº	Valoración respecto a:	1	2	3	4	5	6	7
----	------------------------	---	---	---	---	---	---	---

P1	¿Considera usted que las prestaciones y los beneficios atractivos es importante al momento de tomar la decisión de seguir en una organización?							
-----------	---	--	--	--	--	--	--	--

P2	¿Considera usted que un trabajo desafiante es importante para tener intención de permanecer en la empresa?							
-----------	---	--	--	--	--	--	--	--

P3	¿Considera usted que el horario flexible es importante a la hora de elaborar en una compañía?							
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--

P4	¿Considera usted que la comodidad de instalaciones es substancial al momento de producir en una organización?							
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--

P5	¿Considera usted que los salarios competitivos en el mercado es la mejor manera de retener al talento humano?							
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--

P6	¿Considera usted que las herramientas tecnológicas es de suma relevancia al momento de producir en una compañía?							
-----------	---	--	--	--	--	--	--	--

Bloque 2: Núcleo personal

Nº	Valoración respecto a:	1	2	3	4	5	6	7
----	------------------------	---	---	---	---	---	---	---

P7 ¿Considera usted que las **oportunidades de crecimiento** dentro de la empresa es importante para su permanencia?

P8 ¿Considera usted que el **Desarrollo de habilidades** permite al trabajador tener intención de permanencia con la empresa?

P9 ¿Considera usted que el poder hacer **línea de carrera** dentro de la organización es importante para su permanencia en la misma?

P10 ¿Considera usted que el **reconocimiento** es importante para seguir en una organización?

P11 ¿Considera usted que la **estabilidad profesional** es substancial para continuar en una organización?

P12 ¿Considera usted que el **balance en las actividades personales y profesionales** es relevante al momento de tomar la decisión de permanecer en la compañía?

Bloque 3: Ambiente social

Nº	Valoración respecto a:	1	2	3	4	5	6	7
----	------------------------	---	---	---	---	---	---	---

P13 ¿Considera usted que el **trato con los jefes** es importante en la decisión de permanecer en una organización?

P14 ¿Considera usted que el **ambiente de trabajo con los compañeros** de la misma es importante en la decisión de permanecer en una empresa?

P15 ¿Considera usted que **contar con compañeros de trabajo en una adversidad** es de suma importancia al momento de decidir permanecer en una compañía?

P16 ¿Considera usted que el **trabajo en equipo** tiene que ver con la decisión de persistir en una organización?

P17 ¿Considera usted que **las redes sociales de contacto** son importantes al momento de decidir permanecer en una compañía?

Bloque 4: Pertenencia

N°	Valoración respecto a:	1	2	3	4	5	6	7
P18	¿Considera usted que el prestigio de la empresa es importante en la decisión de permanecer en una organización?							
P19	¿Considera usted que los proyectos enfocados con la misión y los valores de la empresa son de relevancia en la decisión de permanecer en una organización?							
P20	¿Considera usted que el crecimiento de la empresa y del trabajador es sustancial en la decisión de permanecer en una organización?							
P21	¿Considera usted que la imagen y reputación de la empresa e la comunidad es significativo en la decisión de permanecer en una organización?							
P22	¿Considera usted que las actividades de responsabilidad social de la empresa es importante en la decisión de permanecer en una organización?							

Anexo 2: Validación de instrumento por expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, ROLANDO EDUARDO MALCA CORREA, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de empresas, titulado "FACTORES QUE INCIDEN EN LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA DE LOS TRABAJADORES MILLENNIALS EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO DE CHICLAYO, 2021"; 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, 26 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop and a horizontal stroke.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Malca Correa Rolando Eduardo

Cargo Actual: Docente de Posgrado y Pregrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Anexo3: Validación de instrumento por expertos

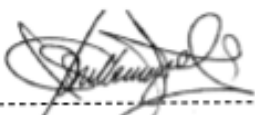


CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Guillermo Cabanillas Holguín, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de empresas, titulado "FACTORES QUE INCIDEN EN LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA DE LOS TRABAJADORES MILLENNIALS EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO DE CHICLAYO, 2021"; 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. Guillermo Cabanillas Holguín

Cargo Actual: _____ Docente _____

Anexo 4: Validación de instrumento por expertos



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 informe de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de empresas, titulado “FACTORES QUE INCIDEN EN LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA DE LOS TRABAJADORES MILLENNIALS EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO DE CHICLAYO, 2021”; 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.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'R' and 'A' followed by 'Olaya León'.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./Mg./Lic. Nombre: Mg. Rafael Ángel Olaya León

Cargo Actual: Docente a tiempo parcial - USAT