



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Gestión estratégica y retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**AUTORA:**

Br. Vera Campos, Isela (ORCID: 0000-0002-1377-8642)

**ASESORA:**

MSc. Mairena Fox, Petronila Liliana (ORCID: 0000-0001-9402-5601)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

A mis padres Felícita y José, quienes hacen todo lo posible por brindarme su apoyo moral y económico a pesar de la distancia y a mis hermanas, de quienes cada día aprendo algo nuevo.

## **Agradecimiento**

Agradecer a mis padres, amigos y personas cercanas; quienes de una u otra forma me han brindado su apoyo incondicional el cual me ha permitido llegar hasta este punto de mi vida.

Un agradecimiento especial a Nisela Lopez, mi mejor amiga y compañera de universidad, por su gran apoyo.

Finalmente quiero agradecer a mi asesora la MSc. Petronila Liliana Mairena Fox, por su voluntad, paciencia y sabios consejos, los cuales permitieron dar por concluida la presente investigación.

## **Página del Jurado**

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Isela Vera Campos con DNI N° 47002089, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la universidad César Vallejo.

Los Olivos, 04 de Julio de 2019.



---

**ISELA VERA CAMPOS**

**DNI: 47002089**

## Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
I. MÉTODO	13
1.1. Tipo y diseño de investigación	13
1.2. Operacionalización de variables	13
1.3. Población y muestra	15
1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	15
1.5. Procedimiento	17
1.6. Método de análisis de datos	18
1.7. Aspectos éticos	18
II. RESULTADOS	19
III. DISCUSIÓN	30
IV. CONCLUSIONES	34
V. RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS	36
ANEXOS	41

## Resumen

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019. Con dicho propósito se ha tenido como base científica relacionada con la gestión estratégica los aportes de Peter Drucker a las teorías administrativas, donde indica que para lograr una buena administración del personal hay que conocer al hombre de cada época y administrar los recursos de manera objetiva; en cuanto a la retención del talento millennials se consideró la teoría de las necesidades de Abraham Maslow donde la autorrealización juega un papel primordial en la retención del talento y la teoría generacional de Neil Howe y William Strauss, para quienes los millennials son una generación producto de las influencias del posmodernismo el cual logra repercutir en su forma de ser personal y social, indican que los millennials se encuentran muy atraídos por el trabajo en equipo, con objetivos definidos y el sentirse cómodos ante sus superiores, además esta generación es muy exigentes en cuanto a lo que esperan de un puesto laboral, caso contrario deciden abandonarlo ya que tienen el apoyo económico de sus familiares. El tipo de investigación fue aplicada, enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal y nivel de investigación fue descriptivo correlacional, el método fue hipotético deductivo; para obtener los datos se utilizó la técnica de la encuesta y cuestionario tipo Likert; la población estuvo conformada por 2,160 colaboradores y de donde se tomó una muestra de 220. De acuerdo a los resultados y análisis descriptivo e inferencial se concluye que existe una relación significativa considerable entre la gestión estratégica y la retención del talento Millennials.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, talento millennials, organización, retención.

## **Abstract**

The general objective of the research was to determine the relationship between the strategic management and the retention of the Millennials talent of a mass consumption company, Carmen de la Legua Reynoso, 2019. With this purpose, it has been based on scientific research related to management strategic the contributions of Peter Drucker to the administrative theories, where he indicates that to obtain a good administration of the personnel it is necessary to know the man of each time and to administer the resources of objective way; Regarding the retention of millennial talent, Abraham Maslow's theory of needs was considered, where self-realization plays a key role in the retention of talent and the generational theory of Neil Howe and William Strauss, for whom millennials are a generation product of the influences of postmodernism which manages to have an impact on their personal and social being, indicate that millennials are very attracted to teamwork, with defined objectives and feeling comfortable with their superiors, this generation is also very demanding to what they expect from a job, otherwise they decide to leave because they have the financial support of their families. The type of research was applied, quantitative approach, cross-section non-experimental design and level of investigation was descriptive correlational, the method was hypothetical deductive; to obtain the data, the survey technique and the Likert questionnaire were used; the population consisted of 2,160 collaborators and from which a sample of 220 was taken. According to the results and descriptive and inferential analysis, it is concluded that there is a significant relationship between strategic management and Millennials talent retention.

**Keywords:** Strategic management, talent Millennials, organization, retention.

## I. INTRODUCCIÓN

En esta nueva era, conocida también como cuarta revolución industrial, para las organizaciones es un gran reto mantenerse competentes y rentables en el ecosistema empresarial y la forma como el área de recursos humanos gestiona el talento del personal, también ha ido evolucionando debido a que la población es cada vez más digital, exigente y capacitada; razón por la cual, los líderes de esta área se encuentran en la búsqueda de soluciones para cubrir la brecha entre las necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos del rubro empresarial. Según la revista española Deloitte, al 2025 el 75% de fuerza laboral mundial estará conformada por personas de quienes sus edades actuales oscilan entre 19 y 35 años, lo que les ha conducido a realizar diversos estudios para entender las necesidades y cualidades de estas personas, de tal manera que tanto los futuros trabajadores como los perfiles ocupacionales de las empresas estén alineados.

**En el contexto internacional**, para hacer frente a los constantes cambios que se vienen presentando en el entorno laboral y seguir siendo sostenibles en el tiempo, las grandes empresas han optado por realizar una serie de estrategias de gestión de personal que les permitan adaptarse a la realidad en la que se desenvuelven y disminuir los costos que genera la rotación del personal. Según Quintana (2018) las cinco nuevas tendencias en la actual gestión de recursos humanos son el employee experience, analíticos aplicados a la gestión de RR.HH., integración de vida laboral y privada, recursos humanos e IT trabajando juntos y la gestión de los Free lancers. Los hallazgos de Peregrino de Brito y Barboza de Oliveira (2016) indican que la gestión estratégica de los recursos humanos es aquella que logra que el personal se desarrolle de manera productiva haciendo que las empresas se mantengan competitivas; también López, Díaz, Segredo y Pomarez (2017) afirman que la clave para una buena gestión del talento está en cómo las organizaciones atraen al personal, elaboran planes de carrera, desarrollan sus capacidades y logran retenerlos, donde lo ideal es que dichos planes estén enfocados en el personal y la empresa; por otro lado, los aportes de Majad y Musa (2016) señalan que las organizaciones que actualmente logran una eficiente gestión empresarial, son aquellas que han elaborado estrategias aplicables a toda la cadena de producción, la cual es imposible de alcanzar si no se cuenta con el personal adecuado dentro de cada área.

**En el contexto nacional**, la gestión del talento humano no está alineada, hay empresas que van innovando de forma constante, pero existen otras que ni siquiera cuentan con un área de recursos humanos establecida. Jáuregui (2017) afirma que un grupo de empresas medianas y grandes que son parte de la modernidad realizan la gestión del talento humano de forma estratégica en donde el personal trabaja de manera alineada con los objetivos de la organización; sin embargo, en la mayoría de empresas calificadas como Pymes solo existe una persona encargada de administrar el personal; Armas y Ascencio (2016) realizaron un estudio con el fin de conocer como la gestión del talento humano se relaciona con la productividad del personal, llegando a la conclusión que los trabajadores de la empresa estudiada se encontraban desmotivados, no tenían claro las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo y no alcanzaban el nivel de productividad esperado por lo que llegaron a recomendar que el área de gestión de personal innove en sus procesos, elabore manuales de funciones, planes de compensación y trabaje en función a objetivos; además, los hallazgos de Begazo y Fernández (2015) muestran que la actual fuerza laboral peruana está compuesta por jóvenes millennials quienes debido a que nacieron en una era digital y con muchas facilidades para acceder a la información en el momento que la requieren, esperan encontrar esa misma flexibilidad en sus empleos, caso contrario prefieren seguir en la búsqueda de ofertas que consideran que son más atractivas.

**En el contexto local**, las grandes empresas peruanas están en una constante lucha no solo por el liderazgo del mercado sino también por lograr descubrir y atraer personal talentoso para sus equipos de trabajo; Chávez y Ríos (2017) señalan que estas empresas tienen una ventaja competitiva sobre las demás debido a que invierten en diversos rankings que las vuelven atractivas para la población y los estudios que realizan les permiten elaborar estrategias para llegar al personal potencial. De forma particular, una empresa dedicada a la elaboración de productos de consumo masivo ubicada en el distrito de Carmen de la Legua Reynoso, es considerada entre las mejores organizaciones para laborar en el Perú debido que a través de sus políticas busca crear una cadena de valor para sus clientes, consumidores, proveedores, accionistas, la sociedad, el medio ambiente, pero sobre todo para el personal que forma parte de su equipo de trabajo ya que consideran que la mejor fortaleza que tienen es el talento de su gente. Sin embargo, en los últimos años se observado que en la gestión del talento humano de la empresa existe la necesidad de innovar y mejorar sus procesos de vinculación, formación,

desarrollo, compensación, evaluación y fidelización, debido a que cuentan con un gran porcentaje de trabajadores administrativos considerados millennials quienes en su mayoría, optan por trabajar un corto periodo de tiempo y luego se van en busca de nuevas oportunidades con el argumento que el trabajo actual no logró satisfacer sus expectativas laborales de forma personal, en equipo, como estilo de vida o porque no encuentran un programa de trabajo flexible que los motive a quedarse, esto ha generado un alto índice de rotación en la empresa. Los hallazgos de Martínez, Ruiz, Rojas, Londoño y Pérez (2018) indican que actualmente en las empresas los procesos de selección, contratación y retención de personal están sufriendo una serie de cambios, ya que las nuevas generaciones de trabajadores no persiguen la estabilidad o permanencia en sus puestos laborales sino que por el contrario desean ascender de forma rápida o renuncian para buscar otro empleo; también Ávila, Guerra y Mendoza (2017) con el objetivo de conocer las causas de la rotación laboral no deseada en las empresas peruanas de consumo masivo realizaron un estudio el cual concluyó que es la insatisfacción laboral la principal causante que el personal renuncie, sobre todo los más jóvenes ya que no tienen carga familiar o grandes responsabilidades que les obliguen a quedarse en un puesto que no cumple sus expectativas. Por tal razón, de no dar solución inmediata a esta necesidad de cambio, puede que otras empresas del mismo rubro tomen la iniciativa y elaboren estrategias que atraigan y retengan primero al talento millennials; por otro lado, realizar estos procesos de gestión de personal tiene un alto costo para la organización no solo de forma económica sino que también demanda tiempo y considerando como avanza la competencia, este, debería ser aprovechado en su máximo posible, por lo que es esencial el estudio de la relación que existe entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials.

**Internacionalmente**, los aportes evidenciados como antecedentes mediante los hallazgos de Aibagui, Rezaii, Koochmeshki y Sharifi (2017) tuvieron el objetivo de identificar y analizar la relación entre el capital psicológico con la flexibilidad de RR.HH. y la relación entre flexibilidad con la sostenibilidad de RR.HH., la muestra estuvo conformada por 136 trabajadores de donde concluyeron que tanto el capital psicológico y la flexibilidad de RR.HH. tienen un efecto positivo y sostenible dentro de la gestión; Singh y Sanjeev (2017) investigaron los principales factores que influyen en la gestión del talento en la organización de TI, el estudio fue analítico-descriptivo, la muestra estuvo conformada por 100 empleados brasileños de donde concluyeron que la identificación del potencial, la retención de empleados y las recompensas

contribuyeron al desarrollo del liderazgo del personal; Ugoani (2016) su objetivo fue evaluar el grado de relación que existe entre las dimensiones culturales y la gestión global de los recursos humanos en Nigeria, la investigación fue descriptiva y aplicada a una muestra de 385 participantes de donde pudo concluir que un dilema fundamental en el que se encuentran las organizaciones mundiales, la gestión de los recursos humanos y la cultura local son las dimensiones culturales del personal que si bien se podrían cambiar pero que tanto la adaptación como el mantenimiento de las tradiciones son necesarias; Pires y Nunes (2018) publicaron un artículo con el objetivo de afirmar que el papel de la gestión de los recursos humanos aumenta el nivel de conducta ciudadana y el compromiso afectivo cuando se alienta el virtuosismo de la organización, la investigación fue exploratoria- descriptiva aplicada a una muestra de 525 empleados de donde se concluyó que los empleados tienen una percepción positiva de HRMP con el compromiso afectivo; Rojas, López y Romero (2016) el objetivo de su artículo fue determinar los beneficios que la responsabilidad social puede reportar en su capital intelectual de los recursos humanos, la investigación se hizo a través de análisis de regresión a una muestra de 250 empleados de donde llegaron a la conclusión que las acciones socialmente responsables que sean aplicadas en la gestión de los recursos humanos facilitan el intercambio de conocimientos, aptitudes y actitudes del personal induciéndolos a una comunicación asertiva en la organización; Jaramillo (2016) el objetivo de su tesis fue diseñar una propuesta nueva de formas de retención de talento humano para las agencias del Banco Internacional en la ciudad de Quito que permita asegurar la operatividad del negocio y alcanzar los objetivos estratégicos, la investigación fue descriptiva- no experimental de donde se llegó a concluir que la propuesta de retención planteada impulsa la mejora de los factores intrínsecos de motivación y potencializa las fortalezas que la organización posee; Zavala y Frías (2018) su objetivo fue levantar discursos de encargados a cerca de los millennials y los desafíos de la gestión de recursos humanos en empresas minoristas, banca y salud de Chile, la investigación fue cualitativa, exploratoria-descriptiva y con diseño transversal aplicada a una muestra de 11 encargados de recursos humanos de donde concluyeron que los millennials quieren aprender de forma constante y lograr su autorrealización; por otro lado, el discurso millennial, está referido a que esta generación son personas autónomas, con un alto nivel de proactividad, el cambio es parte de su vida diaria; Pincheira, y Arenas (2016) el objetivo de su artículo fue describir la red de relaciones que existe entre los capitales humano, relacional, de renovación y desarrollo y su impacto en la

empleabilidad, la satisfacción y la remuneración de los millennials de la región de Arica y Parinacota- Chile; la investigación fue descriptiva-correlacional aplicada a una muestra de 211 millennials de donde llegaron a concluir que esta generación tiene un papel muy importante en la gestión de recursos, así como en el crecimiento económico y social del lugar donde se desempeñan, tienen en cuenta el conocimiento, las aptitudes y las actitudes de las otras generaciones porque quieren aportar valor, innovar y ser una generación con más ventajas competitivas que las anteriores en el ámbito laboral; Ramírez (2017) escribió un artículo con el objetivo de conocer cuáles son las acciones de los líderes y miembros de talento humano para atraer y retener a la generación millennials ecuatoriana, la técnica de investigación fue la encuesta aplicada a 135 miembros de recursos humanos de donde llegó a la conclusión que hay organizaciones que aún utilizan los métodos tradicionales para reclutar personal; sin embargo consideran que los millennials son una ventaja competitiva en el mercado laboral por lo que muchas empresas optan por rediseñar sus procesos básicos para atraer y retener el talento de esta generación; Molina (2016) realiza su tesis con el objetivo de analizar los motivos que impulsan a los jóvenes colombianos y argentinos de la generación “Y” a desertar del trabajo dentro de organizaciones y preferir ser independientes, la investigación fue explicativa aplicada a una muestra de 207 millennials de donde llegó a la conclusión que para esta generación es obligatorio encontrar equilibrio entre la vida personal y el trabajo; en caso de no darse estas condiciones en una empresa ellos optarían sin ningún problema en renunciar y buscar algo que les deje libertad de tiempo y dinero; finalmente Carvallo (2014) el objetivo de su tesis fue elaborar propuestas que las empresas las puedan incorporar y aplicar dentro de sus procesos de gestión de talento, de tal forma que su capacidad de atraer y retener a los millennials se incremente, la investigación fue cuantitativa y cualitativa aplicada a una muestra de 12 personas de donde concluyó que las empresas deben diseñar programas de promoción laboral y rotación de cargos los cuales aporten al crecimiento de su personal como profesionales e implementar nuevos procesos alineados con las preferencias, tendencias y motivaciones que los millennials tengan de acuerdo a su perfil.

**En el Perú,** los hallazgos de Jara, Asmat, Aberca y Medina (2018) tuvieron como objetivo determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la administración central del Minsa durante el año 2018, el método aplicado fue deductivo, no experimental de corte transversal con una

muestra de 40 trabajadores de donde llegaron a la conclusión que la gestión del talento humano es adecuada, incidiendo en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral del personal; Aldaz, Pacheco, Velasco y Calvopiña (2017) su objetivo fue determinar el grado de influencia de la gestión del talento humano en hosterías sobre el desarrollo sostenible del turismo en el Cantón Riobamba, Ecuador, la investigación fue descriptiva-correlacional y se aplicó a una muestra de 44 trabajadores de donde llegaron a la conclusión que existe la necesidad de hacer una gestión estratégica del talento humano la cual debe estar enfocada en el desarrollo sostenible y competitividad del rubro de las empresas; por su parte la investigación de Cuba (2018) tuvo como objetivo resolver el problema entre el capital humano y la empleabilidad de los egresados de administración de la UNMS, el estudio fue correlacional aplicado a una muestra de 31 estudiantes de donde concluyó que la formación académica, el tiempo para conseguir empleo, ascensos laborales y aumento salarial y que la experiencia solo influyen en el nivel de ingresos mas no en otras variables del empleo; Pinedo y Quispe (2017) el objetivo de su tesis fue determinar la influencia de la gestión del talento humano en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.AA, el estudio fue correlacional con diseño no experimental, aplicado a una muestra de 100 trabajadores de donde concluyeron que es primordial que se haga la descripción de puestos para obtener un proceso de reclutamiento exitoso y se pueda atraer personal calificado a la organización, así mismo se debe buscar que los trabajadores adquieran motivación intrínseca por el cargo que van a desempeñar o ya desempeñan; Chávez y Ríos (2017) con el objetivo de demostrar que la causa de la rotación laboral de los millennials no es la remuneración, realizaron un estudio cuantitativo, descriptivo a través de encuestas y entrevistas a 267 millennials de donde llegaron a la conclusión que los trabajadores de la generación “Y” renuncian a sus puestos de trabajo porque no satisfacen sus necesidades de crecimiento, no hay flexibilidad laboral, no encuentran un clima laboral adecuado y sienten que tienen sobrecarga de responsabilidades; Dávila y Mittma (2015) tuvieron el objetivo de identificar las políticas y prácticas de retención de personal que sirven para fidelizar a los colaboradores millennials, la investigación fue aplicada con nivel exploratorio donde la muestra estuvo conformada por 50 alumnos de la PUCP, finalmente concluyeron que en los millennials sus ganas de desarrollarse de forma personal y profesional son las que les impulsan a seguir creciendo; sin embargo, también les interesa mucho el salario que pueden obtener o el poder trabajar en una organización prestigiosa; Lima y Polanco (2017)

realizaron un estudio con el objetivo de comparar la satisfacción laboral entre la población arequipeña millennial y de generación X para así determinar qué grupo generacional se encuentra con mayor satisfacción en el trabajo, la investigación fue descriptiva-comparativa, diseño no experimental y corte transversal aplicada a una muestra de 220 participantes, los autores concluyeron que los factores laborales que más destacan en la satisfacción laboral de los millennials son la cultura organizacional, comunicación y feedback de los jefes y el salario económico-emocional respectivamente; Bergerman y Tantaleán (2017) el objetivo de su investigación fue elaborar una propuesta para la retención del talento millennials en el BCP – Lambayeque; el estudio fue descriptivo, no experimental y la muestra fue de 148 trabajadores; el autor concluyó que los millennials van en búsqueda de lograr la trascendencia durante su etapa laboral y experiencias que aporten en su desarrollo personal y profesional de forma continua y finalmente Pineda y Yalli (2017) el objetivo de su tesis fue conocer la influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera. La investigación fue básica, explicativa-correlacional, no experimental y se aplicó a una muestra de 405 empleados de donde concluyeron que existe influencia del clima organizacional sobre la motivación laboral de los colaboradores millennials.

**En el enfoque científico,** Iglesias, Rosero y Castañeda (2017) refieren que las teorías administrativas han sido la base para que en la actualidad se busque gestionar el talento humano de forma estratégica en donde los aportes de Peter Drucker juegan un papel muy importante ya que estuvieron direccionados hacia los cambios sociales del siglo XX, indicando que para hacer una buena administración del personal hay que conocer al hombre de cada época, sus relaciones, intereses, motivaciones, organización de su tiempo, su familia y el trabajo; consideraba que la descentralización del trabajo y la administración por objetivos mejoraban la productividad, que las empresas tendrían personal de calidad si se les capacitaba para puestos futuros. Karolczak y Swirski (2017) refieren que la teoría del capital humano propuesta por Schultz, Gary Becker y Jacob Mincer está relacionada con la gestión estratégica del talento humano e indican que para incrementar la productividad laboral se debe tener en cuenta todos los atributos del trabajador incluyendo el grado de habilidades y capacidades como persona; según los hallazgos de Tovar (2017) Becker referenciaba que las empresas realizan entrenamiento general, donde van a tener a personal capacitado y solo se ofrece a trabajadores de quienes la empresa obtiene resultados generales y específico porque del aprendizaje que el trabajador obtenga solo puede hacer uso la

empresa que pagó la capacitación. Respecto a la retención del talento millennials los hallazgos de Ávila, Guerra y Mendoza (2017) refieren que la teoría de la jerarquización de las necesidades propuesta por Abraham Maslow están relacionadas con la retención del talento millennials ya que es la necesidad de autorrealización la que hace que las personas busquen lograr su máximo desarrollo a través de distintas actividades que les causan felicidad o dan el sentido a su existencia; además Cuesta, Ibañe, Tagliabile y Zangaro (2009) hacen referencia a la teoría generacional de Neil Howe y William Strauss para quienes cada 20 o 25 años nace una generación de personas con distintas características, hábitos y formas de identidad que los diferencian de las generaciones anteriores, afirmando que los millennials son una generación producto de las influencias que tuvo el posmodernismo el cual repercute de forma personal y social, conduciendo a que se encuentren atraídos por el trabajo en equipo, con objetivos bien definidos y el sentirse cómodos ante sus superiores, además consideran que los millennials son muy exigentes en cuanto a lo que esperan de un puesto laboral, caso contrario deciden abandonarlo ya que tienen el apoyo económico de sus familiares.

**En el enfoque conceptual**, diversos autores definen la gestión estratégica del talento: Capelli (como se citó en Alonso y García-Muina, 2014) hizo un estudio acerca de los procesos de gestión: Identificación, atracción, desarrollo, retención y recolocación del personal el cual estuvo direccionado a la necesidad de analizar la importancia estratégica de un puesto de trabajo donde concluyó que se debe hacer una sistemática de estos procesos en los empleados que tienen un valor particular para la empresa ya sea por su elevado potencial para un futuro o porque son importantes para los puestos. Torres (Como se citó en Cortés, Palos y Mora, 2015), menciona que hay enfoques para medir el impacto que tiene la gestión estratégica del capital humano en los resultados de las empresas, el primero habla de la correlación de las prácticas de capital humano con los estados financieros de la organización, el segundo sobre la medición de la contribución estratégica del capital humano, el tercero de los indicadores de impacto económico del capital humano y el cuarto sobre los métodos de medición del impacto de los programas o intervenciones. Para Cuesta (2015) la gestión estratégica del talento humano es comprendida como aquellas decisiones y acciones tomadas por la dirección y que tienen influencia en el personal, se realizan con el objetivo de lograr la mejora continua durante los procesos de planeación, implantación y control de estrategias de la empresa tomando en cuenta cómo va interrelacionar con el entorno. Simón (como se citó en Majad y Musa, 2016) considera que la

gestión estratégica está presente en el proceso de producción, finanzas, marketing, talento humano, en lo legal, político, social, tributario, ambiental, entre otros, es decir; que esta sobrepasa y está presente en todos los campos existentes en la empresa. Bernal (2007) y Chiavenato (2010) definen que la gestión del talento humano antes considerada como administración de recursos humanos, actualmente se realiza de forma estratégica con la finalidad que las empresas y las personas hagan uso óptimo de sus competencias; por ello, sigue una serie de procesos sistematizados los cuales inician con: (1) la vinculación, cuyo objetivo es contratar personas alineadas a la organización a través de sus capacidades, sus destrezas, habilidades, comportamientos y conocimientos los cuales permitan el óptimo desempeño, se da a través del (reclutamiento, selección, contratación y socialización); (2) formación, su finalidad es contribuir al rendimiento actual y futuro de los colaboradores mejorando sus competencias técnicas y profesionales, así como también sus conocimientos específicos, habilidades, destrezas y actitudes a través de (la necesidad de formación, determinación de objetivos de formación, desarrollo y aplicación del plan de formación y determinación de objetivos de la formación y evaluación de la formación); (3) desarrollo y compensación, desarrollo para alinear los objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales y compensación con el propósito de establecer en los requisitos legales el nivel de compensación adecuado a las capacidades y resultados del desempeño del trabajador, por lo que es necesario que se establezca ( proyectos de vida personal, proyecto de vida laboral, estudio de perfil por competencias y salarios por capacidades y resultados) y (4) evaluación y fidelización, evaluación para medir el desempeño de los colaboradores respecto las labores asignadas y fidelización con el objetivo mantener a los trabajadores con un buen grado de satisfacción y motivación garantizando condiciones adecuadas de forma física, psicológica y social para que quieran permanecer en la empresa y se comprometan con ella; donde es necesario contar con (programas de propuestas, programa de reconocimiento, flexibilización del horario laboral y responsabilidad social). En cuanto a la variable retención del talento millennials, Auverlot (como se citó en López y Peñalosa, 2016) los Millennial más conocidos como nativos digitales, son la generación conformada por aquellas personas que nacieron entre 1980 y 2000 época en la cual muchas familias ya tenían el acceso a la tecnología digital, por lo que estos jóvenes en su mayoría son fundadores de diversos medios sociales gracias a la facilidad de contar con internet y celulares, esta generación tiene un estilo de vida diferente al de las otras generaciones y un gusto muy

especial por la creatividad, el cuidado del medio ambiente, la equidad social. Molinari (como se citó en Begazo y Fernandez, 2015) los Millennials son una generación de jóvenes que prefieren trabajar desde su domicilio, no sienten atracción por los antiguos horarios de oficina, tienen muy altas expectativas respecto a sus empleos, pero al verlas frustradas tienen a rotar en poco tiempo dando preferencia a la creación de sus propias fuentes de ingreso. En este estudio los autores también afirman que para los Millennials peruanos hay tres características esenciales por las cuales tienden a desertar de forma laboral una de ellas el salario inadecuado, la falta de línea de carrera y horarios flexibles. Caraher (2015) indica que son considerados millennial las personas que nacieron entre 1980 y el 2000, es la primera generación que nació digital, creció con la tecnología la cual influye en cada aspecto de sus vidas; las empresas que aprendan a adaptarse y a convertirse en espacios donde los millennials se sientan valorados y motivados sin comprometer los estándares de desempeño tendrán una ventaja estratégica significativa sobre la competencia, donde se tiene las siguientes dimensiones e indicadores: (1) de forma personal, crecieron en un ecosistema muy diferente al de sus padres y abuelos, rodeados de tecnología, avances y ventajas que la globalización trajo y cada uno tiene una forma muy particular de verlos o usarlo, razón por la cual en su centro de trabajo ellos consideran que a pesar de su corta edad (son capaces, contribuyen al trabajo desde su primer día de labores, generan cambios y confían en sí mismos); (2) En equipo, los jóvenes quieren sentirse importantes, tomados en cuenta y que su trabajo sea valorado llegando a formar parte de un equipo que trascienda y sea increíble, por lo tanto para ellos es necesario (ser escuchados, formar parte del equipo, diálogo constante y la retroalimentación); (3) estilo de vida, debido a las vivencias de sus familiares de la década anterior, los millennials crecieron con el ideal de que todo se puede lograr y no necesitan esperar para tener una vida plena o carrera completa, por lo que laboralmente buscan (libertad en el trabajo, equilibrio entre la vida y el trabajo, oportunidades de crecimiento y acceso en el trabajo y trayectoria) y (4) programa de trabajo flexible, consideran que es muy atractivo ya que les va permitir lograr el equilibrio entre su vida personal y laboral, por ello es importante que una empresa cuente con horarios flexibles, empleo compartido y den facilidades de trabajar desde casa, teniendo en cuenta (la tecnología y trabajos remotos, actitud flexible, pavimentar el camino y lineamientos).

La investigación abordó la **problemática** orientada a conocer ¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo,

Carmen de la Legua Reynoso, 2019?; así mismo, se establecieron los problemas específicos determinados por (1) ¿Cuál es la relación entre la retención del talento de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019?; (2) ¿Cuál es la relación entre la retención del talento millennials en equipo y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019?; (3) ¿Cuál es la relación entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019? y (4) ¿Cuál es la relación entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexible y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019?

Respecto a la **justificación teórica**, la investigación está justificada a través de las teorías de la administración donde los aportes de Peter Drucker han servido como base para que en la actualidad se busque gestionar el talento humano de forma estratégica, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow favorece el estudio porque es la necesidad de autorrealización una de las causas principales por las que el personal millennials tiende a rotar laboralmente y la teoría de las generaciones de Neil Howe y William Strauss justifican el estudio del talento de la generación millennials indicando que cada 20 o 25 años nacen generaciones distintas a la anterior, por lo tanto las teorías científicas permiten que se analice y comprenda con mayor facilidad la relación que existe entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials; Según Bermúdez y Rodríguez (2013) las investigaciones teóricas tienen como finalidad llevar a la reflexión y aportan en el momento que se quiera confrontar una teoría con el conocimiento ya existente. La **justificación metodológica** refiere al objetivo que tuvo la investigación, determinar la relación que existe entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials con el fin de identificar en que proceso de gestión se pueden implementar estrategias para atraer y retener personal millennials en una empresa de consumo masivo, así mismo el aporte del cuestionario que se aplicó a los colaboradores sirvió para obtener la confiabilidad y validez del instrumento, además metodológicamente la investigación fue de tipo aplicada, nivel descriptivo correlacional y diseño experimental de corte transversal; los autores antes mencionados indican que las investigaciones metodológicas son aquellas que proponen un método estratégico con el fin de generar conocimientos que sean confiables. Finalmente, la investigación es **justificada**

**de forma práctica** ya que aporta soluciones al problema de la empresa de consumo masivo relacionado a la gestión estratégica y la retención del talento millennials, la investigación también podrá ser usada como sustento o soporte para otros alumnos, personas interesadas o entidades que se encuentren identificadas o interesadas en las variables de estudio. Bermúdez y Rodríguez (2013) indican que este de justificación ayuda a describir, analizar y resolver un determinado problema a través de diversas estrategias.

Se abordó como **objetivo general** determinar la relación que existe entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019; de igual manera se planteó para los objetivos específicos (1) determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019; (2) determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials en equipo y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019; (3) determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019 y (4) determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexible y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

Por último la investigación propuso como **hipótesis general** existe relación significativa entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019; así mismo, como hipótesis específicas se establecieron (1) existe relación significativa entre la retención del talento millennials de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019; (2) existe relación significativa entre la retención del talento millennials en equipo y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019; (3) existe relación significativa entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019 y (4) existe relación significativa entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexibles y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

**El método** es hipotético deductivo debido a que la investigación evidenció a través de la prueba de hipótesis que la gestión estratégica tiene una relación significativa con la retención del talento millennials; Behar (2008) indica que es un método donde se van a contrastar las hipótesis para conocer la verdad o falsedad de lo planteado.

**El enfoque de la investigación** es cuantitativo porque las variables han sido llevadas a la cuantificación a través de la escala de Likert; según Hernández, Fernández y Baptista (2010) una investigación es cuantitativa cuando se usa la recolección de datos a través de un instrumento para probar las hipótesis basados en la medición numérica y el análisis estadístico, luego se forman de comportamiento y probar teorías.

**El tipo de investigación** fue aplicada porque aplicó conocimientos ya existentes para dar solución a la realidad problemática encontrada. Behar (2008) refiere que las investigaciones aplicadas buscan como su propio nombre lo dice la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos.

**El nivel** fue descriptivo correlacional ya que a través de los resultados se busca describir la correlación de las variables, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) un estudio es descriptivo ya que va describir y detallar fenómenos, situaciones, contextos y eventos sobre las variables y es correlacional cuando su finalidad es conocer el grado de relación que existente entre dos o más variables en un contexto determinado.

**El diseño** fue no experimental de corte transversal porque en la investigación no se han manipulado las variables y la toma de los datos a través de la encuesta se realizó en un solo momento; Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que la investigación es no experimental porque no se hace ninguna manipulación a las variables, solo se observa los hechos en su contexto natural, y es transversal porque la recopilación de datos se va realizar en un momento único y determinado por el investigador.

### 2.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	NIVELES Y ESCALA DE MEDICIÓN	TÉCNICA E INSTRUMENTO
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Bernal (2008) y Chiavenato (2010) la gestión del personal se hace de forma estratégica siguiendo una serie de procesos sistematizados los cuales inician con el diseño y análisis de cargos, contratación, desarrollo, motivación y concluye con la evaluación de los trabajadores.	Variable 1 (gestión estratégica del talento) se medirá a través de las dimensiones vinculación, formación, desarrollo y compensación y programas de fidelización, a su vez se presentan 16 indicadores para desarrollar el tema.	Vinculación	Reclutamiento	1	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	
				Selección	2		
				Contratación	3		
				Socialización	4		
			Formación	Necesidad de Formación	5		
				Determinación de objetivos	6		
				Desarrollo y aplicación del plan	7		
			Desarrollo y compensación	Evaluación	8		
				Proyecto de vida personal	9		
				Proyecto de vida laboral	10		
				Estudio de perfil por competencias	11		
				Salarios por capacidades y resultados	12		
				Programa de propuestas	13		
			Evaluación y programas de retención	Programa de reconocimiento	14		
				Flexibilización del horario laboral	15		
				Responsabilidad social	16		
RETENCIÓN DEL TALENTO MILLENNIALS	Caraher (2015) los millennials son la generación de personas que nacieron entre 1980 y el 200, son una generación que nació en la era digital, con acceso a la información en el momento que la requieran y esperan encontrar lo mismo en el mundo laboral.	Variable 2 (gestión estratégica del talento) se medirá a través de las dimensiones de forma personal, en equipo, estilo de vida laboral y programa de trabajo flexible, a su vez se presentan 16 indicadores para desarrollar el tema.	De forma personal	Capaces	17	ORDINAL	ENCUESTA/ CUESTIONARIO
				Contribuyen	18		
				Generan cambios	19		
				Confianza en sí mismos	20		
			En equipo	Ser escuchados	21		
				Formar parte del equipo	22		
				Diálogo Constante	23		
				Retroalimentación	24		
			Estilo de vida laboral	Libertad	25		
				Equilibrio entre vida y trabajo	26		
				Oportunidades	27		
				Trayectoria	28		
				Tecnología y trabajos remotos	29		
				Actitud flexible	30		
				Pavimentar el camino	31		
				Lineamientos	32		

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.3. Población y muestra

**La población**, de acuerdo a la información proporcionada por el área de gestión de personal de la empresa, estuvo conformada por 2160 trabajadores. Hernández, Fernández y Baptista (2010) la población es un conjunto de casos los cuales tienen determinadas características que los hacen comunes para un objeto de estudio.

**La muestra** estuvo conformada por 220 colaboradores millennials que realizan funciones administrativas, fueron escogidos por criterio de inclusión teniendo en cuenta sus fechas de nacimiento de acuerdo a la data proporcionada por el área de recursos humanos de la empresa, para Hernández, Fernández y Baptista (2010) una muestra está conformada por un subgrupo de personas tomadas de la población en donde se recolectan los datos.

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

**La técnica** utilizada fue la encuesta, para medir las variables gestión estratégica y retención del talento millennials, según Fernández, Hernández y Baptista (2010) la técnica busca dar respuesta a problemas planteados de forma descriptiva como de relación de variables luego de haber recolectado información de acuerdo a un diseño de investigación definido el cual da confiabilidad a la información obtenida.

**El instrumento** fue el cuestionario, para Bernal (2010) está conformado por un conjunto de preguntas las cuales están enfocadas en una o más variables que se buscan medir; **la validez del instrumento** se realizó a través del criterio de juicio de expertos por docentes de la escuela de Administración de la Universidad Cesar Vallejo sede Lima Norte quienes evaluaron la pertinencia, relevancia y claridad del instrumento. Según Bernal (2010) la validez es aquella que indica el grado con el que se pueden inferir conclusiones mediante los resultados obtenidos.

**Tabla 2**

*Validación de los instrumentos de recolección de datos por Juicio de Expertos*

<b>EXPERTOS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Dr. Alva Arce, Rosel César	Aplicable
Mg. Molina Guillar, Tan	Aplicable
Dr. Vásquez Espinoza Juan Manuel	Aplicable

*Fuente: Calificación por Docentes de la Escuela de Administración*

**La confiabilidad del instrumento** se logró a través de la prueba piloto, aplicada a 10 colaboradores de una realidad problemática similar a la estudiada, los resultados fueron procesados mediante el programa estadístico SPSS 24, utilizando el estadístico alfa de Crombach de donde se logró el resultado que se muestra en las siguientes tablas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, al examinarlas en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios, es decir los resultados obtenidos son iguales, pero en distintas situaciones.

**Tabla 3**

*Baremos de coeficiente de confiabilidad*

COEFICIENTE	RELACIÓN
Coeficiente alfa > 0.9 Excelente	Fiable y consistente
Coeficiente alfa > 0.8 Bueno	
Coeficiente alfa > 0.7 Aceptable	
Coeficiente alfa > 0.6 Cuestionable	Inconsistente e inestable
Coeficiente alfa > 0.5 Pobre	
Coeficiente alfa < 0.5 Inaceptable	No consistente
Coeficiente alfa de 0.1 a 0.49 baja confiabilidad	
Coeficiente alfa 0 no es confiable	

*Fuente: George y Mallery (2003, p.231)*

**Tabla 4**

*Resumen de casos del procesamiento de casos (Gestión estratégica)*

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

*Fuente: Elaboración en base a la técnica de la encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24.*

**Tabla 5**

*Estadístico de fiabilidad (Gestión estratégica)*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,873	16

*Fuente: Elaboración en base a la técnica de la encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24.*

Interpretación: De acuerdo a los resultados, aplicando el estadístico Alfa de Crombach se obtuvo como resultado que la fiabilidad de la variable gestión estratégica fue buena debido a que el resultado fue de 0,873 y de acuerdo a la tabla 3, tiene una el instrumento es fiable y consistente.

**Tabla 6**

*Resumen de casos del procesamiento (Retención del talento millennials)*

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de la encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24.

**Tabla 7**

*Estadístico de fiabilidad (Retención del talento millennials)*

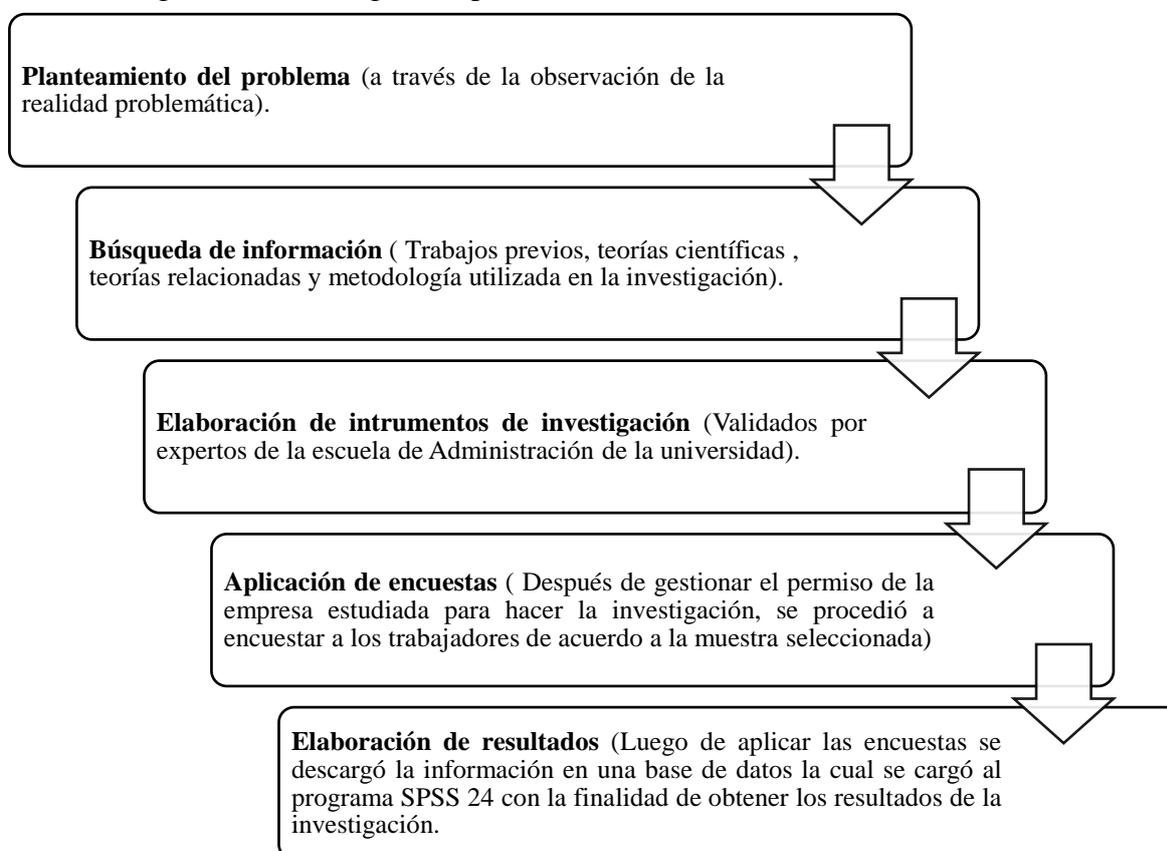
Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	16

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de la encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24.

Interpretación: De acuerdo a los resultados, aplicando el estadístico Alfa de Crombach se obtuvo como resultado que la fiabilidad de la variable retención del talento millennials fue buena debido a que el resultado fue de 0,884 y de acuerdo a la tabla 3, el instrumento es fiable y consistente.

## 2.5. Procedimiento

La investigación tuvo el siguiente procedimiento:



*Fuente:* Elaboración propia

## **2.6. Método de análisis de datos**

**El análisis fue descriptivo**, porque a través de las tablas de frecuencia se busca agrupar de los resultados obtenidos de acuerdo a la información recolectada mediante la encuesta, Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el análisis es descriptivo porque se va a describir los datos y frecuencias obtenidas para cada variable; también **El análisis fue inferencial** a través del cual se buscó contrastar las hipótesis, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se van a probar las hipótesis, calcular la estadística poblacional también llamada parámetros, los cuales han sido inferidos porque no se recolectan datos de la totalidad de la población.

## **2.7. Aspectos éticos**

Todo investigación científica se basa en la verdad y por razones éticas en la investigación, no se van a colocar los nombres de los propietarios que forman las unidades analizadas en la investigación debido a que esa información es de privacidad del investigador, por otro lado , se han elaborado los documentos en donde las personas encuestadas dan su consentimiento informado y autorizan que se use en la investigación, también indican que es de su conocimiento cual es el problema de estudio, sus objetivos, la utilidad que se dará a los datos, la forma como se van a difundir los resultados, las características y decisiones informadas al acceder o no a participar en el estudio y declaren por escrito de manera explícita su consentimiento de participar, donde no se recibió ninguna respuesta y se dio por aceptada la toma de encuestas a dichos propietarios. Por otro lado, antes de la aplicación de la prueba, se informó a los encuestados que tienen la opción a cambiar de opinión si es que la investigación no estaba de acuerdo con sus intereses y preferencias y retirarse de forma voluntaria. También se hizo mención a los encuestados, que al término del proceso investigativo se informará sobre los resultados de la investigación. Dentro de los aspectos éticos de esta investigación también se tiene el reporte de originalidad que se obtuvo a través del Turnitin el cual demuestra la autenticidad de la investigación.

### III. RESULTADOS

#### Análisis descriptivo por variable

**Tabla 8**

*Nivel de percepción de la aplicación de la gestión estratégica del talento en una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	4,1	4,1	4,1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	92	41,8	41,8	45,9
	De acuerdo	118	53,6	53,6	99,5
	Totalmente de acuerdo	1	,5	,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de la encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24

Interpretación: EL 53.60% de los encuestados manifestó que están de acuerdo que para atraer y fidelizar al personal, la empresa es atractiva ya que es socialmente responsable en sus diferentes procesos de producción; sin embargo, el 41.80% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que a pesar de contar con esa ventaja competitiva los programas de reconocimiento por sus logros o desempeño laboral sean atractivos, por otro lado el 5% está totalmente de acuerdo que la empresa cuenta con atractivos programas de ascensos y el 4.10% está en desacuerdo.

**Tabla 09**

*Nivel de percepción de la aplicación de la retención del talento millennials en una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	22	10,0	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	75	34,1	34,1	44,1
	De acuerdo	114	51,8	51,8	95,9
	Totalmente de acuerdo	9	4,1	4,1	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24

Interpretación: El 51.80% de los encuestados, manifestó que están de acuerdo que en que la empresa debería contar con programas de trabajos flexibles para seguir laborando más tiempo, un 34.09% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que la flexibilidad de horarios vayan a beneficiarlos, 10.00% están en desacuerdo en que algunas funciones laborales las

puedan hacer desde su casa y el 4.09 % está totalmente de acuerdo que en la empresa se deberían establecer modalidades de trabajo remoto.

### **Análisis descriptivo por dimensiones variable: Gestión estratégica del talento**

**Tabla 10**

*Nivel de percepción de la aplicación de la de la dimensión vinculación del talento en una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	22	10,0	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	67	30,5	30,5	40,5
	De acuerdo	113	51,4	51,4	91,8
	Totalmente de acuerdo	18	8,2	8,2	100,0
Total		220	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24

Interpretación: Del total de encuestados, el 51.40% manifiesta que está de acuerdo que los procesos de selección que aplica la empresa son dinámicos, el 30.50 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que los programas de reclutamiento sean adecuados para esta generación, el 10% está en desacuerdo porque considera que el proceso de inducción no les proporciona habilidades para poder relacionarse con sus compañeros y el 8.18% está totalmente de acuerdo con la modalidad de contratación.

**Tabla 11**

*Nivel de percepción de la aplicación de la de la dimensión formación del talento en una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	20	9,1	9,1	9,1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	68	30,9	30,9	40,0
	De acuerdo	118	53,6	53,6	93,6
	Totalmente de acuerdo	14	6,4	6,4	100,0
Total		220	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24

Interpretación: El 53.60% del total de encuestados indica que está de acuerdo que la empresa hace investigaciones para conocer las necesidades de formación que tienen en sus áreas, el 30.90% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que los planes de formación de la empresa sean atractivos, el 9.10% consideran que dentro de los objetivos de la empresa estén considerando planes de formación por lo que se muestran en desacuerdo y el 6.40% está

totalmente de acuerdo que las evaluaciones de su proceso de formación actual les permiten autoevaluar su rendimiento y mejorar su productividad.

**Tabla 12**

*Nivel de percepción de la aplicación de la dimensión desarrollo y compensación del talento en una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	4,5	4,5	4,5
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	74	33,6	33,6	38,2
	De acuerdo	118	53,6	53,6	91,8
	Totalmente de acuerdo	18	8,2	8,2	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24

Interpretación: De un total de 220 trabajadores encuestados, el 53.60% está de acuerdo con el desarrollo y compensación que ofrece la empresa ya que cuenta con una línea de carrera atractiva, el 33.60% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el salario que ofrece la organización respecto al trabajo que realizan, el 8.20% está totalmente de acuerdo que la empresa hace un estudio de perfil por competencias ya que en sus puestos tienen oportunidad de aprendizaje y el 4.5 % está en desacuerdo porque consideran que su trabajo actual no les permite continuar con su proyecto de vida personal.

**Tabla 13**

*Nivel de percepción de la aplicación de la dimensión evaluación y fidelización del talento en una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,5	,5	,5
	En desacuerdo	26	11,8	11,8	12,3
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	65	29,5	29,5	41,8
	De acuerdo	108	49,1	49,1	90,9
	Totalmente de acuerdo	20	9,1	9,1	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24

Interpretación: El 49.10% del total de encuestados está de acuerdo que la organización que después de evaluarlos elaboran programas de propuestas de ascensos para el personal que logra buenos resultados, el 29.50 no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que la responsabilidad sea un factor que los fideliza con la empresa, el 11.80 % está en desacuerdo que los programas de reconocimiento que ofrece la empresa logren fidelizarlos, sin embargo hay un 9.10 % que está totalmente de acuerdo que los programas de la empresa logran

fidelizarlos, pero el 5% está totalmente en desacuerdo ya que en todos los programas de fidelización del personal la empresa no considera la flexibilización del horario laboral.

### **Análisis descriptivo por dimensiones variable Retención del talento millennials**

**Tabla 14**

*Nivel de percepción de la aplicación de la dimensión de forma personal en una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	20	9,1	9,1	10,5
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	61	27,7	27,7	38,2
	De acuerdo	96	43,6	43,6	81,8
	Totalmente de acuerdo	40	18,2	18,2	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración en base a la técnica de encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24*

Interpretación: El 43.60% del total de encuestados está de acuerdo que personalmente se sienten capaces de realizar las funciones asignadas a su puesto laboral y contribuyen al logro de objetivos de la organización, el 27.70% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que consideran que la empresa no les permite realizar procesos innovadores que faciliten su trabajo, el 18.20% están totalmente de acuerdo que de forma personal se sienten capaces de realizar las funciones de su área, existe un 9.10% están en desacuerdo ya que no confían en sus capacidades para enfrentar los retos que les plantea la empresa y el 1.40% están en total desacuerdo porque consideran que la empresa no les permite desarrollarse de forma personal.

**Tabla 15**

*Nivel de percepción de la aplicación de la dimensión en equipo en una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	28	12,7	12,7	12,7
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	57	25,9	25,9	38,6
	De acuerdo	96	43,6	43,6	82,3
	Totalmente de acuerdo	39	17,7	17,7	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración en base a la técnica de encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24*

Interpretación: Del total de encuestados, el 43.60 % indica que está de acuerdo en sentirse parte del equipo de trabajo, el 25.90% no está de acuerdo ni en desacuerdo, respecto a si el equipo de trabajo toma en cuenta sus ideas, el 17.70%, está totalmente de acuerdo con los

programas de retroalimentación que ofrece la empresa para el trabajo en equipo y el 12.70 % está en desacuerdo que se sienta cómodo en equipo ya que consideran que no hay un buen nivel de comunicación entre compañeros.

**Tabla 16:**

*Nivel de percepción de la aplicación de la dimensión estilo de vida laboral en una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,5	,5	,5
	En desacuerdo	35	15,9	15,9	16,4
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	51	23,2	23,2	39,5
	De acuerdo	111	50,5	50,5	90,0
	Totalmente de acuerdo	22	10,0	10,0	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24

Interpretación: Del total de encuestados , el 50.50% está de acuerdo que en la empresa tiene libertad para expresar sus ideas, el 23.20 % no está de ni de acuerdo ni en desacuerdo que en la empresa encuentren las oportunidades que buscan para su desarrollo personal y profesional, el 15.90 % está en desacuerdo ya que no encuentran equilibrio entre su vida personal y laboral, el 10% está totalmente de acuerdo con el estilo de vida laboral y el 5% está totalmente en desacuerdo ya que tienen otras perspectivas laborales.

**Tabla 17**

*Nivel de percepción de la aplicación de la dimensión programa de trabajo flexible en una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	17	7,7	7,7	7,7
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	81	36,8	36,8	44,5
	De acuerdo	108	49,1	49,1	93,6
	Totalmente de acuerdo	14	6,4	6,4	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24

Interpretación: De un total de 220 encuestados el 49.10 % está de acuerdo en que la empresa implemente normal de flexibilidad laboral, el 36.80 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que si establecer la flexibilización de horarios sea una obligación de la empresa , el 7.70% están en desacuerdo ya que sus jefes inmediatos no les dan facilidad de realizar alguna funciones desde su casa y 6.4.% están totalmente de acuerdo en que se deben implementar programas de trabajo remoto y gestionar los FreeLancer.

### 3.1. Análisis inferencial

**Tabla 18**

*Cuadro de coeficiente de correlación de Rho Spearman*

Valor	Significado
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

*Fuente: Hernández, Sampieri & Fernández Collado, 1998.*

#### Prueba de hipótesis

**H<sub>0</sub>:** R=0; V1 no está relacionada con la V2

**H<sub>1</sub>:** R≠0; V1 está relacionada con la V2

**Significancia de tabla = 0.05; nivel de aceptación = 95%**

#### Significancia y decisión

- a) Si la Sig. E < Sig. T, entonces se rechaza H<sub>0</sub>
- b) Si la Sig. E > Sig. T, entonces se acepta H<sub>0</sub>

##### 3.1.1. Prueba de hipótesis general

**H:** Existe relación significativa entre la Gestión estratégica y retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la Gestión estratégica y retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Sí existe relación significativa entre la Gestión estratégica y retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**Tabla 19**

*Correlaciones entre las variables gestión estratégica y retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

			Gestión estratégica (Agrupada)	Retención del talento millennials (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,709**
	estratégica (Agrupada)	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	220	220
		Retención del talento millennials (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,709**
	Retención del talento millennials (Agrupada)	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	220	220

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Elaboración en base a la técnica de la encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24*

Interpretación: El resultado del coeficiente de correlación de Rho spearman es igual a 0,709; y a su vez señala que el nivel de significancia (sig= 0,000) es menor que el p valor (0.05). De acuerdo a la regla de decisión contenida en la tabla N°18 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en consecuencia y de acuerdo a la tabla de valores de spearman, existe relación significativa considerable de la gestión estratégica y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

### **3.1.2. Prueba de hipótesis específica 1**

**H.** Existe relación significativa entre la retención del talento millennials de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la retención del talento millennials de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Sí existe relación significativa entre la retención del talento millennials de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**Tabla 20**

*Correlaciones entre la dimensión de forma personal y la variable gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

			De forma personal (Agrupada)	Gestión estratégica (Agrupada)
Rho de Spearman	De forma personal (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,529**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	220	220
	Gestión estratégica (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,529**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	220	220

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Elaboración en base a la técnica de la encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24*

Interpretación: Se observa que el resultado de correlación del coeficiente de Rho Spearman es igual a 0.529 y a su vez el nivel de significancia (sig=0.000), menor que el p valor (0.05). De acuerdo a la regla de decisión contenida en la tabla N° 18, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en consecuencia y de acuerdo a la tabla de valores de Spearman existe relación significativa considerable entre la retención del talento millennials de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

### 3.1.3. Prueba de hipótesis específica 2

**H.** Existe relación significativa entre la retención del talento millennials en equipo y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la retención del talento millennials en equipo y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Sí existe relación significativa entre la formación y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**Tabla 21**

*Correlaciones entre la retención del talento millennials en equipo y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

			En equipo (Agrupada)	Gestión estratégica (Agrupada)
Rho de Spearman	En equipo(Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,602**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	220	220
	Gestión estratégica (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,602**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	220	220

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de la encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24

Interpretación: Se observa que el resultado de correlación del coeficiente de Rho Spearman es igual a 0.602 y a su vez el nivel de significancia (sig=0.000), menor que el p valor (0.05). De acuerdo a la regla de decisión contenida en la tabla N° 18, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en consecuencia y de acuerdo a la tabla de valores de Spearman existe relación significativa media entre la formación y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

### 3.1.4. Prueba de hipótesis específica 3

**H:** Existe relación significativa entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Sí existe relación significativa entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**Tabla 22**

*Correlaciones entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

			Estilo de vida laboral (Agrupada)	Gestión estratégica (Agrupada)
Rho de Spearman	Estilo de vida laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 220	,699** , 220
	Gestión estratégica (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,699** ,000 220	1,000 . 220

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** *Elaboración en base a la técnica de la encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24*

**Interpretación:** Se observa que el resultado de correlación del coeficiente de Rho Spearman es igual a 0.699 y a su vez el nivel de significancia (sig=0.000), menor que el p valor (0.05). De acuerdo a la regla de decisión contenida en la tabla N° 18, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en consecuencia y según la tabla de valores de Spearman existe una relación significativa considerable entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

### 3.1.5. Prueba de hipótesis específica 4

**H:** Existe relación significativa entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexibles y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexibles y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Sí existe relación significativa entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexibles y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.

**Tabla 23**

*Correlaciones entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexible y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019*

			Programa de trabajo flexible (Agrupada)	Gestión estratégica (Agrupada)
Rho de Spearman	Programa de trabajo flexible (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,555**
	Gestión estratégica (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,555**	1,000
		N	220	220

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración en base a la técnica de la encuesta procesada en el software estadístico SPSS versión 24

Interpretación: Se observa que el resultado de correlación del coeficiente de Rho Spearman es igual a 0.709 y a su vez el nivel de significancia (sig=0.000), menor que el p valor (0.05). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y según la tabla de valores de Spearman existe una relación positiva considerable entre la retención del talento millennials a través de programas flexibles y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019

## **IV. DISCUSIÓN**

### **Primera**

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019; mediante la Prueba Rho de Spearman se demostró que con un nivel de significancia (bilateral) menor a 0.05, es decir “0.000 <0.05”, por ende se rechaza la hipótesis nula generando que ambas variables posean una correlación de 0.709 lo cual indica que es una relación significativa considerable. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación indicando que sí existe relación significativa entre la gestión estratégica del talento y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua y Reynoso, 2019. Según Ramírez (2017) en su artículo denominado atracción y retención del talento millennials, tuvo como objetivo conocer las acciones de los líderes de recursos humanos para atraer y retener a los nativos digitales de donde llegó a la conclusión que aún existen empresas que hacen uso de métodos tradicionales para reclutar al personal pero no obtienen resultados favorables y que al ser los millennials la fuerza laboral vigente que ofrece ventajas competitivas a la organización muchas empresas han optado por rediseñar sus procesos básicos de gestión de personal con el fin de lograr la atracción y retención de los nuevos talentos. Se coincide con la conclusión de Ramírez, en el rediseño o adaptación de los procesos de gestión con el fin de lograr la fidelización de los millennials con la organización; además, de acuerdo con la teoría administrativa de Peter Drucker (como se citó en Iglesias, Rosero y Castañeda, 2017) para lograr atraer al hombre de cada época es necesario que se realice la administración del personal de acuerdo a las necesidades e intereses que ellos tengan y según la teoría generacional de Neil Howe y William Strauss (como se citó en ) los millennials son muy exigentes en cuanto a lo que esperan de un puesto laboral.

### **Segunda**

Se tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019; mediante la Prueba Rho de Spearman se demostró que con un nivel de significancia (bilateral) menor a 0.05, es decir “0.000 <0.05”, por ende se rechazó la hipótesis nula; además, la dimensión de forma personal y la primera variable gestión estratégica del talento tienen una relación significativa considerable de 0.529; Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación indicando que sí existe relación significativa

entre la retención del talento millennials de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua y Reynoso, 2019. Según Pinedo y Quispe (2017) en su tesis denominada gestión del talento humano y su influencia en la motivación del personal de la empresa Petrex S.A., tuvo como objetivo determinar la influencia que tienen la gestión del talento humano en la motivación del personal administrativo de la empresa de donde llegaron a concluir que para lograr un proceso de vinculación exitoso se debe describir los puestos ya que a los trabajadores les motiva conocer las funciones que van a desempeñar en su área de forma personal, posterior a ello se debe establecer estrategias de reclutamiento de personal; se coincide con la conclusión de Pinedo y Quispe, en cuanto al establecimiento de estrategias en el proceso de reclutamiento, sin embargo se considera que no basta la descripción de puestos para que el personal se sienta motivado a trabajar, se requiere que se les ubique en puestos estratégicos de acuerdo a los perfiles de cada persona ya que cada quien posee habilidades distintas a las de los demás, también es necesario que los trabajadores conozcan las funciones que van a desempeñar desde un inicio de tal manera que ellos mismo puedan evaluar sus capacidades y puntos débiles, esto va generar seguridad y confianza en sí mismos al momento de realizar sus funciones. De acuerdo con la teoría del capital humano propuesta por Schultz, Becker y Mincer (como se citó en Karolczak y Swirski, 2017) para incrementar la productividad laboral se debe tener en cuenta todos los atributos del trabajador incluyendo el grado de habilidades y capacidades como persona.

### **Tercera**

Se tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials en equipo y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019 y mediante la Prueba Rho de Spearman se demostró que con un nivel de significancia (bilateral) menor a 0.05, es decir " $0.000 < 0.05$ ", por ende se rechaza la hipótesis nula; además, la dimensión en equipo y la gestión estratégica poseen una correlación de 0.602 lo cual indica que es una relación significativa considerable; por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación indicando que sí existe relación significativa entre la dimensión en equipo y la gestión estratégica del talento de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua y Reynoso, 2019. Según Zavala y Frías (2018) a través de su artículo Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile, elaborado con el objetivo de conocer las opiniones de los encargados re recursos humanos sobre los millennials y el desafío que representan para el área de recursos humanos, llegando a concluir que son una generación que disfruta de aprender de manera constante, les gusta

los cambios pero sobre todo trabajar en equipo, son proactivos y están en la búsqueda de su autorrealización. Se coincide con la conclusión Zavala y Frías en cuanto a la innovación de los planes de formación de las empresas pero direccionados al trabajo en equipo ya que constituye un factor atractivo para los millennials debido a que contribuyen en su aprendizaje, desarrollo o autorrealización; por otro lado; de acuerdo a los resultados de la investigación para los millennials es esencial poder trabajar en equipo, sentirse parte del equipo de trabajo ya sea porque sus ideas son tomadas en cuenta o porque a través de la retroalimentación de sus compañeros van aprendiendo nuevas estrategias que les permiten mejorar su desempeño y destacar en sus áreas laborales. De acuerdo con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (como se citó en Ávila, Guerra y Mendoza, 2017) indica una de las grandes necesidades del ser humano es lograr su autorrealización a través de diversas actividades que le permitan crecer, desarrollarse y ser feliz.

#### **Cuarta:**

Se tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019 y mediante la Prueba Rho de Spearman se demostró que con un nivel de significancia (bilateral) menor a 0.05, es decir “ $0.000 < 0.05$ ”, por ende se rechaza la hipótesis nula; además, la dimensión estilo de vida laboral y la gestión estratégica del talento poseen una correlación significativa considerable de 0.602; por lo tanto, se acepta la hipótesis indicando que sí existe relación significativa entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua y Reynoso, 2019. Dávila y Mittma (2015) investigaron a cerca de las políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones con el fin de conocer las prácticas de retención de talento que sirven para lograr la retención de los millennials y llegaron a la conclusión que lo que impulsa a los jóvenes de la generación “Y” a seguir creciendo en una organización son sus ganas de lograr su desarrollo personal y profesional, que sienten mucho interés por la manera como se les compense de forma económica y buscan que las organizaciones tengan una buena imagen hacia el la población; se coincide con la conclusión Dávila y Mittma respecto a la búsqueda del desarrollo personal y profesional de los millennials en sus puestos laborales porque para ellos el que las empresas les ofrezcan un estilo de vida laboral acorde a sus expectativas donde exista oportunidades para crecer, marcar una trayectoria, que la empresa tenga una buena imagen pública o les ofrezca flexibilidad en con sus horarios es un factor motivacional

para desempeñarse de forma eficiente. De acuerdo con la teoría del capital humano relacionada a los aportes de Gary Becker (como se citó en Tovar, 2017) para lograr un mejor nivel de productividad las organizaciones brindan al personal dos tipos de entrenamientos, uno general el cual normalmente lo paga el trabajador y el otro específico del cual solo puede hacer uso la empresa, estos entrenamientos ofrecen al personal alcanzar su desarrollo dentro o fuera de la organización mejorando su estilo de vida profesional.

**Quinta:**

Finalmente la investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexible y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019 y mediante la Prueba Rho de Spearman se demostró que con un nivel de significancia (bilateral) menor a 0.05, es decir “ $0.000 < 0.05$ ”, por ende se rechaza la hipótesis nula; además, la dimensión programa de trabajo flexible y la gestión estratégica del talento poseen una correlación significativa considerable de 0.555; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna indicando que sí existe relación significativa entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexible y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua y Reynoso, 2019. Según Chávez y Ríos (2017) en su tesis factores no remunerativos que causan la rotación de los millennials en las grandes empresas de Lima y acciones para retenerlos, su objetivo fue demostrar que la causa de la deserción laboral de los millennials no es la remuneración, de donde concluyeron los jóvenes millennials renuncian a sus puestos laborales porque no satisfacen sus necesidades de crecimiento debido a la falta de flexibilidad laboral, mal clima laboral y sobrecarga de funciones. Se coincide con la conclusión Chávez y Ríos ya que debido a los resultados de la investigación se identificó que para retener al personal millennials la organización debe contar con horarios de trabajos flexibles, acordes a la realidad en que se vive ya que la tendencia laboral mundial es que para cubrir el costo de vida las personas van a necesitar contar con más de dos trabajos a la vez y si encuentran estos beneficios en una organización prefieren seguir en la búsqueda de una empresa que si les brinde ese beneficio. La teoría de las necesidades de autorrealización de Maslow (como se citó en) indica que ser humano siempre va perseguir su fin el cual es la felicidad y si lo relacionamos con las expectativas laborales de los millennials, la flexibilidad laboral se convierte en un factor fundamental para poder retenerlos en una organización.

## **V. CONCLUSIONES**

### **Primera:**

Se determinó que existe una relación significativa considerable con un  $Rho = 0.709$ , entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials lo que hace necesario que para atraer y retener a esta generación de trabajadores se apliquen estrategias de gestión que sean dinámicas y acordes a las nuevas tendencias que rigen el mundo laboral, de tal forma que el personal se desenvuelva de manera eficiente y la organización logre sus objetivos planeados.

### **Segunda:**

Se determinó que existe una relación significativa considerable con un  $Rho = 0.529$  entre la retención del talento millennials de forma personal y la gestión estratégica, la empresa debe tomar en cuenta el desarrollo de habilidades de los millennials de forma personal a través de la ubicación en puestos estratégicos donde conozcan los procesos y procedimientos para realizar sus funciones, sientan seguridad, confianza y puedan autoevaluar su desempeño.

### **Tercera:**

Se determinó que existe una relación significativa considerable con un  $Rho = 0.602$  entre la retención del talento millennials en equipo y la gestión estratégica. Para los millennials es muy importante sentirse parte del equipo de trabajo, que sus ideas sean tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en su área de trabajo o si la empresa decide emprender nuevos proyectos considere sus aportes y también se sienten cómodos con el proceso de retroalimentación ya que consideran que aporta a su autorrealización.

### **Cuarta:**

Se determinó que existe una relación significativa considerable con un  $Rho = 0.699$  entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica del talento, para los millennials el salario es importante, pero les resulta más atractivos otros factores no remunerativos como el que la empresa les ofrezca una línea de carrera de acuerdo a sus necesidades, programas de reconocimiento, un buen clima laboral.

### **Quinta:**

Finalmente se determinó que existe una relación significativa considerable con un  $Rho = 0.555$  entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexible y la gestión estratégica, casi el 50% del personal no se siente fidelizado con la organización debido a que no cuentan con programas de trabajos flexibles y dinámicos lo que genera que sigan en la búsqueda de oportunidades que se acerquen más a sus necesidades de realización personal.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **Primera:**

Se recomienda adaptar los procesos de gestión de acuerdo a las nuevas tendencias laborales que se vienen aplicando en el mundo laboral, sobre todo teniendo en cuenta las expectativas de los millennials de forma personal, en equipo, como estilo de vida laboral y flexibilización de horarios. Estos factores son primordiales para que los nativos digitales se sientan atraídos y decidan fidelizarse con una organización.

### **Segunda:**

Respecto a la retención del talento millennials de forma personal se recomienda a la organización establecer programas de capacitación mobile learning el cual sería aplicable desde el inicio de la relación laboral con el fin que vayan conociendo las funciones a desempeñar en sus puestos, observen como se solucionaron problemas anteriormente y tengan la iniciativa de elaborar estrategias para no cometer los mismos errores, esto va generar que el personal sienta confianza respecto a sus habilidades duras y blandas, que tienen la opción de innovar sus procedimientos y por ende que aportan a la organización y crecen de forma personal.

### **Tercera:**

En cuanto a la retención del talento millennials como en equipo, se recomienda que se implementen programas de retroalimentación relacionados a los puntos débiles de cada equipo, de tal manera que sientan que se mantiene una competencia justa y no tiendan a renunciar porque su equipo de trabajo no alcanzó las metas trazadas, se trata de buscar que todos accedan a las oportunidades de mejora.

### **Cuarta:**

Se recomienda que, para ofrecer un estilo de vida laboral atractivo para los nativos digitales se expandan los programas Trainee, ofreciendo líneas de carrera y planes de capacitación acorde con el plan de crecimiento de cada trabajador en un ambiente sano, innovador y responsable socialmente.

### **Quinta:**

Finalmente, respecto a los programas de trabajo flexible, se recomienda adaptarse a las últimas tendencias laborales viendo la posibilidad de establecer formas de trabajo remoto, gestión de free lancers, o brindar facilidades para que los nativos digitales puedan ser productivos no solo estando en la oficina sino también desde su domicilio.

## REFERENCIAS

- Aibaghi, S., Rezall, H., Koochmeshki, N. & Sharifi, S. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*. (30), 195-215. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=322349942012>
- Aldaz, S., Pacheco, H., Velasco, V. & Calvopiña, D. (2017). Relationship among the organizational variables and the human talent management in Riobamba's Hostelrys, Ecuador. *Industrial Data*, 20(2), 55-60. doi: <https://doi.org/10.15381/idata.v20i2.13943>
- Alonso, A. y García-Muina, F. (2014). La gestión del talento. Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible capital*, 10(5), 1003-2015. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932957007>
- Armas, J. y Asencio, V. (2016). *Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la empresa Cartavio S.A.A. provincia de Ascope- 2015*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2335>
- Avila, S., Guerra, R. y Mendoza, K. (2017). *La rotación laboral no deseada: Causas y consecuencias en organizaciones empresariales. Análisis de una empresa peruana de consumo masivo*. (Tesis de pregrado): Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9625>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Begazo, J. & Fernandez, W. (2015). Peruvian millennials: Features and projections of life. *Magazine of the faculty of Administrative Sciences UNMSM*, 18(36), 9-15. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699>
- Bergerman, E. y Tantaleán, S. (2016). *Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque- 2016*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/817/1/TL\\_BergermanZapataElizabeth\\_TantaleanSanchezSarai.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/817/1/TL_BergermanZapataElizabeth_TantaleanSanchezSarai.pdf)

- Bermúdez, L. y Rodríguez, L. (2013). Investigación en la gestión empresarial. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=DMC4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q=TECNOL%C3%93GICA&f=false>
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e integral*. México: PEARSON EDUCATION.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3.<sup>a</sup> ed.). Colombia: PEARSON EDUCATION.
- Caraher, L. (2015). *Millennials en la oficina: Como lidiar con una generación que no sigue las reglas*. México. PAIDÓS EMPRESA
- Chávez, J, y Ríos, E. (2017) *Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima*. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://doi.org/10.19083/tesis/624551>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3.<sup>a</sup> ed). México: McGraw-Hill.
- Carvallo, P. (2014). *Estudio de los millennials chilenos en el mercado laboral*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvallo%20Rencoret%20Paulina.pdf?sequence=1>
- Cortés, J., Palos, H., y Mora, C. (2015). La gestión estratégica del talento humano como ventaja competitiva en las organizaciones del sector hotelero. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 1071-1089. Recuperado de: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/60>
- Cuesta, E., Ibáñez, M. Tagliabue, R. y Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Revista Barbarói é BI no Qualis CAPES*. 2(50), 126-138. Doi: <http://dx.doi.org/10.17058/barbaroi.v2i31.479>
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: Eco ediciones.
- Dávila, C. y Mittma, D. (2015). *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones* (tesis de licenciatura). Recuperada de:

- [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6948/MITTA\\_DAVILA\\_DAVILA\\_CARMEN\\_RETENCION.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6948/MITTA_DAVILA_DAVILA_CARMEN_RETENCION.pdf?sequence=1)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.<sup>a</sup> ed). México: McGraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.<sup>a</sup> ed). México: McGraw-Hill.
- Iglesias, M., Rosero, K. & Castañeda, J. (2017). Human talent management's relation including Pymes innovation generation in Barranquilla, Colombia food processing industry. *Revista espacios*, 39(06), 3. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p03.pdf>
- Jaúregui, K. (04 de Julio de 2017). La gestión del talento humano en el Perú: una tarea en constante desarrollo. *Esan business*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2017/07/la-gestion-del-talento-humano-en-el-peru-una-tarea-en-constante-desarrollo/>
- Jara, A., Segismundo, N., Alberca, N. & Medina, J. (2018). Human talent management as a factor for improving public management and job performance. *Venezuelan Magazine of Management*, 23(83), 1-20. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Jaramillo, R. (2016). *Propuesta de retención de talento humano para la población de agencias banco internacional en la ciudad quito*. (Tesis de Maestría). <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11231/TESIS%20RENE%20DAVID%20JARAMILLO%20PAREDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Karolczak, M. & Swirski, Y. (2017). Human resources for the knowledge economy from a perspective of the human capital theory. *Revista Alcance*, 24(1), 66-80. Doi: [alcance.v24n1.p66-80](https://doi.org/10.15446/alcance.v24n1.p66-80)
- Lima, J. y Polanco, F. (2017). *Satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación "X" en Arequipa, 2017*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15206/1/LIMA\\_CORNEJO\\_JOR\\_MIL.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15206/1/LIMA_CORNEJO_JOR_MIL.pdf)

- López, P., Díaz, Z., Segredo, A. & Pomarez, Y. (2017). Evaluation of the human talent management in the Cuban hospital setting. *Cuban Journal of Public Health*. 43(1), 3-15. Recuperado de: <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2017.v43n1/3-15/es>
- López, D. y Peñalosa, M. (2016). La generación de los Millennials frente al consumo socialmente responsable. *Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 12(23), 73-81. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409650120008>
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en las organizaciones educativas. *Revista de investigación*, 40(88), 148-165. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Martínez, A., Ruiz, N., Rojas, N., Londoño, C. y Pérez, R. (2018). Retención de talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá. *Revista Universidad, EAN*. 2 (4), 1-20. Doi: 10.13140/RG.2.2.34311.04000
- Molina, G. (2016). *Generación sin jefes: Millennials que deciden renunciar al trabajo convencional para ser independientes*. (Tesis de maestría). Recuperado de: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1083\\_MolinaBlandonGI.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1083_MolinaBlandonGI.pdf)
- Pineda, D y Yalli, P. (2017). *Influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/623795>
- Pinedo, C. y Quispe, L. (2017). *La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.* (Tesis de licenciatura). Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2829/1/2017\\_Pinedo\\_La-gestion-del-talento-humano.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2829/1/2017_Pinedo_La-gestion-del-talento-humano.pdf)
- Peregrino de Brito, R., & Barboza de Oliverira, L. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *BBR - Brazilian Business Review*, 13(3), 90-110. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1230/123045332005.pdf>

- Pincheira, A. & Arenas, T. (2016). Characterization of the professionals of the 'millennials generation' of Arica and Parinacota, Chile, from a view of the intellectual capital. *Interciencia*, 41(12), 812-818. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33948806003>
- Pires, M. & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. *Journal of Business Management*, 58(4), 380-392. Recuperado de: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902018000400380](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902018000400380)
- Quintana, J. (02 de enero de 2018). Cinco nuevas tendencias en la gestión de Recursos Humanos. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cinco-nuevas-tendencias-gestion-recursos-humanos-223759>
- Ramírez, M. (2017). Atracción y retención de talento millennials. *UEES*, 1(1), 1-30. Recuperado de: <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2349>
- Singh, A., & Sanjeev, R. (2017). Talent management for developing leadership: an empirical investigation. *Independent Journal of Management & Production*, 8 (3), 1130-1146. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4495/449552566015.pdf>
- Tovar, B. (2017). La teoría del capital humano llevada a la práctica en las ciudades de aprendizaje. *Revista de ciencias sociales y humanidades*, 26(51), 45-56. Doi: <http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2017.1.3>
- Ugoani, J. (2016). Cultural dimensions in global human resource management: implications for Nigeria. *Independent Journal of Management & Production*, 7(3), 807-832. doi: 10.14807/ijmp.v7i3.429
- Zavala, G. & Frías, P. (2018). Millennial discourse and challenges in human resource management en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3), 52-63. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1377>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA Problema General	OBJETIVOS Objetivo General	HIPÓTESIS Hipótesis General	VARIABLES E INDICADORES				
			Variable 1: Gestión estratégica del talento				
¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019?	Determinar la relación que existe entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.	Existe relación significativa entre la gestión estratégica y la retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel o rangos	Instrumento
			<p><b>Problema Específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la retención del talento de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la retención del talento millennials en equipo y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexible y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019</p> <p>Determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials en equipo y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexible y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>Existe relación significativa entre la retención del talento millennials de forma personal y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019</p> <p>Existe relación significativa entre la retención del talento millennials en equipo y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre la retención del talento millennials como estilo de vida laboral y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre la retención del talento millennials a través de programas de trabajo flexibles y la gestión estratégica de una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019</p>	Vinculación	Reclutamiento
	Selección	2				(54-67)	
	Contratación	3				(42-54)	
	Socialización	4				(29-42)	
Formación	Necesidad de Formación	5				(16-29)	
	Determinación de objetivos	6					
	Desarrollo y aplicación del plan	7					
	Evaluación	8					
Desarrollo y compensación	Proyecto de vida personal	9					
	Proyecto de vida laboral	10					
	Estudio de perfil por competencias	11					
	Salarios por capacidades y resultados	12					
Evaluación y fidelización	Programa de propuestas	13					
	Programa de reconocimiento	14					
	Flexibilización del horario laboral	15					
	Responsabilidad social	16					
Variable 2: Retención del talento millennials					Ítems	Nivel o rangos	Instrumento
Dimensiones	Indicadores	CUESTIONARIO					
De forma personal	Capaces		17	(67-80)			
	Contribuyen		18	(54-67)			
	Generan Cambios		19	(42-54)			
En equipo	Confianza en sí mismos		20	(29-42)			
	Ser escuchados		21	(16-29)			
	Formar parte del equipo		22				
	Diálogo constante		23				
	Retroalimentación		24				
Estilo de vida laboral	Libertad		25				
	Equilibrio entre vida y trabajo		26				
	Oportunidades		27				
Programa de trabajo flexible	Trayectoria		28				
	Tecnología y trabajos remotos		29				
	Actitud flexible		30				
	Pavimentar el camino		31				
	Lineamientos	32					

## Anexo 2: Cuestionario

### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO

ENCUESTA A: Trabajadores  
(BASADO EN LA ESCALA DE RENSIS LIKERT)

#### I. INTRODUCCIÓN:

Estimado (a), el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la gestión estratégica del talento.

#### II. INDICACIONES:

- Este cuestionario es ANÓNIMO. Por favor, responda con sinceridad.
- Lea detenidamente cada ítem. Cada uno tiene cinco posibles respuestas. Contesta a las preguntas marcando con una "X".

#### El significado de los números es el siguiente:

- 5= Totalmente de Acuerdo  
4=De acuerdo  
3= Ni de acuerdo ni desacuerdo  
2 =En desacuerdo  
1=Totalmente en desacuerdo

DIMENSIONES	ÍTEM /PREGUNTA	ESCALA DE VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
Vinculación	Considera Ud. que los programas de reclutamiento de la empresa son atractivos a su generación.					
	Cree que los procesos de selección que aplica la empresa son dinámicos.					
	Está de acuerdo con los tipos de contratos que utiliza la empresa.					
	Considera Ud. que el proceso de inducción aporta habilidades para relacionarse con sus compañeros.					
Formación	La empresa investiga de forma constante la necesidad de formación que tengan los trabajadores de un área determinada.					
	Cree usted que existe un plan de formación para Ud. en la organización.					
	Se siente atraído por los planes de formación de la empresa.					
	Las evaluaciones que se toman después de cada proceso de formación, le ayudan a autoevaluar su rendimiento.					
Desarrollo y compensación	Cree que su trabajo actual le permite continuar con su proyecto de vida personal.					
	Cree Ud. que la empresa le ofrece una línea de carrera o trayectoria profesional.					
	Siente usted que el puesto que ocupa le permite desarrollar sus habilidades o talentos.					
	El salario ofrecido compensa las actividades y logros que ha tenido en la organización.					
Retención y evaluación	En la empresa se cuenta con un programa de ascensos o escalas que le atraigan y quiera seguir laborando en la empresa por más tiempo.					
	Existe en la empresa programas de reconocimiento por sus logros o desempeño laboral.					
	El horario que le ofrecen es flexible y le permite poder realizar otras actividades al salir de la oficina.					
	Cree usted que la empresa es responsable socialmente.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

### **TABLA DE VALORACIÓN**

5 punto = Muy de acuerdo  
4 puntos = De acuerdo  
3 puntos = Indiferente  
2 puntos = Desacuerdo  
1 puntos = Muy en desacuerdo

### **TABLA DE NIVELES Y RANGOS**

<b>NIVEL</b>	<b>RANGO</b>
Totalmente de Acuerdo	(67-80)
De acuerdo	(54-67)
Ni de acuerdo ni desacuerdo	(42-54)
En desacuerdo	(29-42)
Totalmente en desacuerdo	(16-29)

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### CUESTIONARIO SOBRE RETENCIÓN DEL TALENTO MILLENNIALS

ENCUESTA A: Trabajadores

(BASADO EN LA ESCALA DE RENSIS LIKERT)

#### I. INTRODUCCIÓN:

Estimado (a), el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la retención del talento millennials.

#### II. INDICACIONES:

- Este cuestionario es ANÓNIMO. Por favor, responda con sinceridad.
- Lea detenidamente cada ítem. Cada uno tiene cinco posibles respuestas. Contesta a las preguntas marcando con una "X".

#### El significado de los números es el siguiente:

5= Totalmente de Acuerdo

4=De acuerdo

3= Ni de acuerdo ni desacuerdo

2 =En desacuerdo

1=Totalmente en desacuerdo

DIMENSIONES	ÍTEM /PREGUNTA	ESCALA DE VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
<b>De forma personal</b>	De forma personal. Se siente capaz de realizar las funciones de su puesto laboral.					
	Desde su puesto laboral. Cree usted que contribuye al logro de objetivos de la organización.					
	Le permiten realizar procesos innovadores que faciliten su trabajo.					
	Confía usted en sus capacidades como profesional para enfrentar los retos que se presentan día en el trabajo.					
<b>En equipo</b>	Cuando usted opina respecto a un tema en particular, sus ideas son tomadas en cuenta.					
	Se siente parte de un equipo de trabajo.					
	Existe dialogo constante con sus compañeros y estos le apoyan cuando tiene un problema.					
	Si se equivoca o hizo un proceso de forma inadecuada, la empresa le ofrece un programa de retroalimentación u oportunidad de mejora.					
<b>Como estilo de vida laboral</b>	Tiene la libertad de expresar sus ideas.					
	Cree usted que encuentra equilibrio entre su vida personal y el trabajo.					
	Siente que en la empresa encuentra las oportunidades necesarias para seguir creciendo profesionalmente y como persona.					
	Encuentra en la empresa una trayectoria laboral acorde con sus respectivas de vida laboral.					
<b>Programa de trabajo flexible</b>	Existen modalidades de trabajo remoto o se gestiona los FreeLancer.					
	Si se le presentara una emergencia y no puede asistir a su centro de labores, su jefe inmediato le autoriza para realizar dicha función desde su domicilio.					
	Ud. Cree que la flexibilidad laboral es una obligación de la empresa.					
	Le gustaría que existan normas de flexibilidad laboral.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

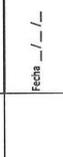
### **TABLA DE VALORACIÓN**

5 punto = Muy de acuerdo  
4 puntos = De acuerdo  
3 puntos = Indiferente  
2 puntos = Desacuerdo  
1 puntos = Muy en desacuerdo

### **TABLA DE NIVELES Y RANGOS**

<b>NIVEL</b>	<b>RANGO</b>
Totalmente de Acuerdo	(67-80)
De acuerdo	(54-67)
Ni de acuerdo ni desacuerdo	(42-54)
En desacuerdo	(29-42)
Totalmente en desacuerdo	(16-29)

### Anexo 3: Matriz de validación de instrumento

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS					
Título de la investigación: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RETENCIÓN DEL TALENTO MILLENNIALS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO, CARMEN DE LA LEGUIA REYNOSO, 2019.					
Apellidos y nombres del investigador: VERA CAMPOS ISELA					
Apellidos y nombres del experto: Mg. Noima Guillón Jan					
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ASPECTO POR EVALUAR		
			ITEM / PREGUNTA	ESCALA	
				OPINIÓN DEL EXPERTO	
				SI CUMPLE	
				NO CUMPLE	
				OBSERVACIONES / SUGERENCIAS	
Retención del talento millennial	De forma personal	Capaces	De forma personal. Se siente capaz de realizar las funciones de su puesto laboral.	LIKERT  5= Totalmente de Acuerdo 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo ni desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo	
		Contribuyen	Desde su puesto laboral. Cree usted que contribuye al logro de objetivos de la organización.		
	Generan Cambios	Le permiten realizar procesos innovadores que faciliten su trabajo.			
	Confianza en si mismos	Confía usted en sus capacidades como profesional para enfrentar los retos que se presenten día en el trabajo.			
	Se escuchados	Cuando usted opina respecto a un tema en particular, sus ideas son tomadas en cuenta.			
	Formar parte del equipo	Se siente parte de un equipo de trabajo.			
	Dialogo constante	Existe dialogo constante con sus compañeros y estos le apoyan cuando tiene un problema.			
	Retreinamiento	Si se equivocó o hizo un proceso de forma inadecuada, la empresa le ofrece un programa de reentrenamiento u oportunidad de mejora.			
	Libertad	Tiene la libertad de expresar sus ideas.			
	Equilibrio entre vida y trabajo	Cree usted que encuentra equilibrio entre su vida personal y el trabajo.			
Estilo de vida laboral	Oportunidades	Siente que en la empresa encuentra las oportunidades necesarias para seguir creciendo profesionalmente y como persona.			
	Trayectoria	Encuentra en la empresa una trayectoria laboral acorde con sus respectivas de vida laboral.			
Programa de trabajo flexible	Tecnología y trabajos remotos	Existe modalidades de trabajo remoto o se gestiona los Freelancer.			
	Actitud flexible	Si se le presentara una emergencia y no puede asistir a su centro de labores, su jefe inmediato le autoriza para realizar dicha función desde su domicilio.			
	Permitir el camino	Ud. Cree que la flexibilidad laboral es una obligación de la empresa.			
	Lineamientos	Le gustaría que existan normas de flexibilidad laboral.			
	Firma del experto	Fecha			
					

den, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RETENCIÓN DEL TALENTO MILLENNIALS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO, CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO, 2019.									
Apellidos y nombres del investigador: VERA CAMPOS ISELA									
Apellidos y nombres del experto: J.A.M. Molina Guillón, Jon									
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ASPECTO POR EVALUAR	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OPINIÓN DEL EXPERTO	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
Gestión estratégica	Vinculación	Reclutamiento	Considera Ud. que los programas de reclutamiento de la empresa son atractivos a su generación. Cree que los procesos de selección que aplica la empresa son dinámicos. Está de acuerdo con los tipos de contratos que utiliza la empresa. Considera Ud. que el proceso de inducción aporta habilidades para relacionarse con sus compañeros. La empresa investiga de forma constante la necesidad de formación que tengan los trabajadores de un área determinada. Cree usted que existe un plan de formación para Ud. en la organización.	LIKERT 5= Totalmente de Acuerdo 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo ni desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo		/			
		Selección							
		Contratación							
		Socialización							
	Formación	Necesidad de Formación	Se siente atraído por los planes de formación de la empresa. Las evaluaciones que se toman después de cada proceso de formación, le ayudan a autoevaluar su rendimiento. Cree que su trabajo actual le permite continuar con su proyecto de vida personal. Cree Ud. que la empresa le ofrece una línea de carrera o trayectoria profesional.			/			
		Determinación de objetivos							
		Desarrollo y aplicación del plan							
	Desarrollo y compensación	Evaluación	Siente usted que el puesto que ocupa le permite desarrollar sus habilidades o talentos. El salario ofrecido compensa las actividades y logros que ha tenido en la organización. En la empresa se cuenta con un programa de ascensos o escalas que le atraigan y quiera seguir laborando en la empresa por más tiempo. Existe en la empresa programas de reconocimiento por sus logros o desempeño laboral.			/			
		Proyecto de vida personal							
		Proyecto de vida laboral							
Evaluación y fidelización	Estudio de perfil por competencias	El horario que le ofrecen es flexible y le permite poder realizar otras actividades al salir de la oficina. Cree usted que la empresa es responsable socialmente.			/				
	Salarios por capacidades y resultados								
	Programa de propuestas								
		Programa de reconocimiento			/				
		Flexibilización del horario laboral			/				
		Responsabilidad social			/				
Firma del experto	J.A.M. Molina Guillón								Fecha 1-1-

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RETENCIÓN DEL TALENTO MILLENNIALS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO, CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO, 2019.		Aspecto por evaluar		Opinión del experto	
Apellidos y nombres del investigador: VERA CAMPOS ISELA		Item / Pregunta		Observaciones / Sugerencias	
Apellidos y nombres del experto: PR. VASQUEZ ESPINOZA JUAN MANUEL		Item / Pregunta		Observaciones / Sugerencias	
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM / PREGUNTA	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Gestión estratégica	Vinculación	Reclutamiento	Considera Ud. que los programas de reclutamiento de la empresa son atractivos a su generación.	/	
		Selección	Cree que los procesos de selección que aplica la empresa son dinámicos.	/	
		Contratación	Está de acuerdo con los tipos de contratos que utiliza la empresa.	/	
		Socialización	Considera Ud. que el proceso de inducción aporta habilidades para relacionarse con sus compañeros.	/	
		Necesidad de Formación	La empresa investiga de forma constante la necesidad de formación que tengan los trabajadores de un área determinada.	/	
		Determinación de objetivos	Cree usted que existe un plan de formación para Ud. en la organización.	/	
	Formación	Desarrollo y aplicación del plan	Se siente atraído por los planes de formación de la empresa.	/	
		Evaluación	Las evaluaciones que se toman después de cada proceso de formación, le ayudan a autoevaluar su rendimiento.	/	
		Proyecto de vida personal	Cree que su trabajo actual le permite continuar con su proyecto de vida personal.	/	
	Desarrollo y compensación	Proyecto de vida laboral	Cree Ud. que la empresa le ofrece una línea de carrera o trayectoria profesional.	/	
		Estudio de perfil por competencias	Siente usted que el puesto que ocupa le permite desarrollar sus habilidades o talentos.	/	
		Salarios por capacidades y resultados	El salario ofrecido compensa las actividades y logros que ha tenido en la organización.	/	
Programa de propuestas		En la empresa se cuenta con un programa de ascensos o escalas que le atraigan y quiera seguir laborando en la empresa por más tiempo.	/		
Evaluación y fidelización	Programa de reconocimiento	Existe en la empresa programas de reconocimiento por sus logros o desempeño laboral.	/		
	Flexibilización del horario laboral	El horario que le ofrecen es flexible y le permite poder realizar otras actividades al salir de la oficina.	/		
	Responsabilidad social	Cree usted que la empresa es responsable socialmente.	/		
Firma del experto	 Fecha: 11/05/19				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ASPECTO POR EVALUAR	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	OPINIÓN DEL EXPERTO	
						SI CUMPLE	NO CUMPLE
Retención del talento millennial	De forma personal	Capaces	De forma personal. Se siente capaz de realizar las funciones de su puesto laboral.			✓	
		Contribuyen	Desde su puesto laboral. Cree usted que contribuye al logro de objetivos de la organización.			✓	
		Generan Cambios	Le permiten realizar procesos innovadores que faciliten su trabajo.			✓	
		Confianza en si mismos	Confía usted en sus capacidades como profesional para enfrentar los retos que se presentan día en el trabajo.			✓	
	En equipo	Ser escuchados	Cuando usted opina respecto a un tema en particular, sus ideas son tomadas en cuenta.			✓	
		Formar parte del equipo	Se siente parte de un equipo de trabajo.			✓	
		Diálogo constante	Existe dialogo constante con sus compañeros y estos le apoyan cuando tiene un problema.			✓	
	Estilo de vida laboral	Retrosalimentación	Si se equivocó o hizo un proceso de forma inadecuada, la empresa le ofrece un programa de retroalimentación u oportunidad de mejora.			✓	
		Libertad	Tiene la libertad de expresar sus ideas.			✓	
		Equilibrio entre vida y trabajo	Cree usted que encuentra equilibrio entre su vida personal y el trabajo.			✓	
Programa de trabajo flexible	Oportunidades	Siente que en la empresa encuentra las oportunidades necesarias para seguir creciendo profesionalmente y como persona.			✓		
	Trayectoria	Encuentra en la empresa una trayectoria laboral acorde con sus respectivas de vida laboral.			✓		
	Tecnología y trabajos remotos	Existe modalidades de trabajo remoto o se gestiona los Freelancer.			✓		
	Actitud flexible	Si se le presentara una emergencia y no puede asistir a su centro de labores, su jefe inmediato le autoriza para realizar dicha función desde su domicilio.			✓		
Firma del experto	Pavimentar el camino	Ud. Cree que la flexibilidad laboral es una obligación de la empresa.			✓		
	Lineamientos	Le gustaría que existan normas de flexibilidad laboral.			✓		
			Firma del experto				
			Fecha		11/05/19		

den, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RETENCIÓN DEL TALENTO MILLENNIALS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO, CARMEN DE LA LEGUIA REYNOSO, 2019.		Apellidos y nombres del investigador: VERA CAMPOS ISELA		Apellidos y nombres del experto: <u>DEALVA ARCE ROSEL</u> <u>CÉSAR</u>				
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ASPECTO POR EVALUAR	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OPINIÓN DEL EXPERTO OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
Retención del talento millennial	De forma personal	Capaces	De forma personal. Se siente capaz de realizar las funciones de su puesto laboral.		LIKERT  5= Totalmente de Acuerdo 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo ni desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>		
		Contribuyen	Desde su puesto laboral. Cree usted que contribuye al logro de objetivos de la organización.			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Generan Cambios	Le permiten realizar procesos innovadores que faciliten su trabajo.			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Confianza en si mismos	Confía usted en sus capacidades como profesional para enfrentar los retos que se presentan día en el trabajo.			<input checked="" type="checkbox"/>		
En equipo		Ser escuchados	Cuando usted opina respecto a un tema en particular, sus ideas son tomadas en cuenta.			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Formar parte del equipo	Se siente parte de un equipo de trabajo.			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Diálogo constante	Existe dialogo constante con sus compañeros y estos le apoyan cuando tiene un problema.			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Retroalimentación	Si se equivocó o hizo un proceso de forma inadecuada, la empresa le ofrece un programa de reentrenamiento u oportunidad de mejora.			<input checked="" type="checkbox"/>		
Estilo de vida laboral		Libertad	Tiene la libertad de expresar sus ideas.			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Equilibrio entre vida y trabajo	Cree usted que encuentra equilibrio entre su vida personal y el trabajo.			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Oportunidades	Siente que en la empresa encuentra las oportunidades necesarias para seguir creciendo profesionalmente y como persona.			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Trayectoria	Encuentra en la empresa una trayectoria laboral acorde con sus respectivas de vida laboral.			<input checked="" type="checkbox"/>		
Programa de trabajo flexible		Tecnología y trabajos remotos	Existe modalidades de trabajo remoto o se gestiona los Freelancer.			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Actitud flexible	Si se le presentara una emergencia y no puede asistir a su centro de labores, su jefe inmediato le autoriza para realizar dicha función desde su domicilio.			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Parvenirar el camino	Ud. Cree que la flexibilidad laboral es una obligación de la empresa.			<input checked="" type="checkbox"/>		
		Lineamientos	Le gustaría que existan normas de flexibilidad laboral.			<input checked="" type="checkbox"/>		
Firma del experto								
								Fecha <u>12/15/19</u>

den, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RETENCIÓN DEL TALENTO MILLENNIALS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO, CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO, 2019.		OPINIÓN DEL EXPERTO		
Apellidos y nombres del investigador: VERA CAMPOS ISELA		SI CUMPLE	NO CUMPLE	
Apellidos y nombres del experto: DR. ALVA ARCE ROJE L CESAR		OBSERVACIONES / SUGERENCIAS		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ASPECTO POR EVALUAR	
		ITEM / PREGUNTA	ESCALA	
Gestión estratégica	Vinculación	Reclutamiento	Considera Ud. que los programas de reclutamiento de la empresa son atractivos a su generación.	LIKERT  5= Totalmente de Acuerdo 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo ni desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo
		Selección	Cree que los procesos de selección que aplica la empresa son dinámicos.	
		Contratación	Está de acuerdo con los tipos de contratos que utiliza la empresa.	
		Socialización	Considera Ud. que el proceso de inducción aporta habilidades para relacionarse con sus compañeros.	
	Formación	Necesidad de Formación	La empresa investiga de forma constante la necesidad de formación que tengan los trabajadores de un área determinada.	
		Determinación de objetivos	Cree usted que existe un plan de formación para Ud. en la organización.	
		Desarrollo y aplicación del plan	Se siente atraído por los planes de formación de la empresa.	
	Desarrollo y compensación	Evaluación	Las evaluaciones que se toman después de cada proceso de formación, le ayudan a autoevaluar su rendimiento.	
		Proyecto de vida personal	Cree que su trabajo actual le permite continuar con su proyecto de vida personal.	
		Proyecto de vida laboral	Cree Ud. que la empresa le ofrece una línea de carrera o trayectoria profesional.	
Estudio de perfil por competencias		Siente usted que el puesto que ocupa le permite desarrollar sus habilidades o talentos.		
Evaluación y fidelización	Salarios por capacidades y resultados	El salario ofrecido compensa las actividades y logros que ha tenido en la organización.		
	Programa de propuestas	En la empresa se cuenta con un programa de ascensos o escalas que le atraigan y quiera seguir laborando en la empresa por más tiempo.		
	Programa de reconocimiento	Existe en la empresa programas de reconocimiento por sus logros o desempeño laboral.		
	Flexibilización del horario laboral	El horario que le ofrecen es flexible y le permite poder realizar otras actividades al salir de la oficina.		
Firma del experto	Responsabilidad social	Cree usted que la empresa es responsable socialmente.		
			Fecha ___/___/___	

iden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

## Anexo 4: Base de datos SPSS

BASE TESIS FINAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 63 de 63 variables

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
199	1	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3
200	2	3	3	2	4	3	4	4	1	2	4	3	3	3	4
201	1	3	3	3	4	2	3	3	1	4	3	5	2	1	5
202	4	3	2	2	2	2	5	4	2	4	2	3	2	1	2
203	5	4	1	1	5	3	3	3	3	5	3	3	4	2	3
204	5	5	2	2	2	2	3	2	3	5	5	4	3	3	3
205	1	3	1	1	4	3	4	3	1	2	3	3	1	3	4
206	5	2	2	1	5	4	3	3	4	5	3	5	2	1	3
207	4	4	2	1	5	1	5	3	2	5	5	4	3	4	2
208	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	5	5	1	2	2
209	5	4	1	3	2	3	5	2	4	4	3	4	1	3	1
210	3	3	1	2	4	1	4	4	2	2	4	5	2	4	2
211	3	4	3	2	5	3	5	3	4	5	5	5	1	2	3
212	4	5	3	5	5	2	5	3	4	5	5	4	4	5	3
213	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	5	2
214	4	5	5	1	5	2	3	2	4	2	3	3	5	5	4
215	4	5	2	4	5	2	3	3	4	5	3	3	1	4	5
216	5	4	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	4	5
217	1	5	3	4	4	5	2	3	4	5	3	3	4	1	1
218	4	2	2	2	5	3	3	2	4	5	5	3	3	1	4
219	5	4	3	4	4	1	3	3	3	5	3	4	5	4	1
220	4	4	4	1	2	2	4	4	4	4	2	4	3	5	3
221															

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

4:47 p. m. 23/07/2019

BASE TESIS FINAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
9	P9	N Numérico	8	0	9.- ¿Cree que s...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	P10	N Numérico	8	0	10.- ¿Cree Ud ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	P11	N Numérico	8	0	11.- ¿Siente us...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	P12	N Numérico	8	0	12.- ¿El salario...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	P13	N Numérico	8	0	13.- ¿En la em...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	P14	N Numérico	8	0	14.- ¿Existe en...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	P15	N Numérico	8	0	15.- ¿El horario...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	P16	N Numérico	8	0	16.- ¿Cree uste...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	P17	N Numérico	8	0	17.- De forma p...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	P18	N Numérico	8	0	18.- Desde su ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	P19	N Numérico	8	0	19.- ¿Le permit...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	P20	N Numérico	8	0	20.- ¿Confía us...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	P21	N Numérico	8	0	21.- Cuando us...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	P22	N Numérico	8	0	22.- ¿Se siente...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	P23	N Numérico	8	0	23.- ¿Existe di...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	P24	N Numérico	8	0	24.- Si se equiv...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	P25	N Numérico	8	0	25.- ¿Tiene la li...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
26	P26	N Numérico	8	0	26.- ¿Cree uste...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
27	P27	N Numérico	8	0	27.- ¿Siente qu...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
28	P28	N Numérico	8	0	28.- ¿Encuentr...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
29	P29	N Numérico	8	0	29.- ¿Existe m...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
30	P30	N Numérico	8	0	30.- Si se le pr...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
31	P31	N Numérico	8	0	31.- ¿Ud. Cree ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
32	P32	N Numérico	8	0	32.- ¿Le gustar...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

4:48 p. m. 23/07/2019

**Anexo 5:** Propuesta



**PLAN DE ESTRATEGIAS PARA LA ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE  
PERSONAL MILLENNIALS, EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO,  
CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO, 2019**

**AUTORA**

Vera Campos, Isela

**ASESORA**

MSc. Mairena Fox, Petronila Liliana

**LIMA-PERÚ**

**2019**

## **5.1. Introducción**

La presente propuesta ha sido elaborada con la finalidad de disminuir el índice o intensidad de rotación del personal millennials de una empresa de consumo masivo y mediante las estrategias propuestas se busca atraer y fidelizar a esta generación de trabajadores, fortaleciendo los puntos débiles encontrados en cada proceso de gestión de personal que la empresa tiene establecido.

A través de este plan se proporciona al área o líderes de la gestión de del talento humano alcances que van a permitir mejorar el proceso de gestión de las nuevas generaciones de trabajadores, debido a que mediante las estrategias planteadas pueden conocer más de cerca cómo es que piensan los millennials y que es lo que esperan encontrar en el mundo laboral ya sea para desempeñarse de forma personal, en equipo, como es el estilo de vida que buscan o la importancia que tiene para ellos el que una organización les brinde programas de trabajos flexibles.

La propuesta se está presentando por medio de un cuadro donde se han elaborado actividades o estrategias por cada dimensión del estudio, además se ha establecido el medio de verificación el cual va permitir medir el cumplimiento o la implicancia de cada una de las estrategias que se han planteado.

## **5.2. Objetivos de la propuesta**

1. Facilitar a los líderes o encargados del área de gestión del talento humano diversas estrategias orientadas a la atracción y fidelización de trabajadores de la generación millennials, también conocidos como nativos digitales, quienes en la actualidad representan uno de los principales problemas en la gestión de personal, ya que tienen expectativas diferentes a las antiguas generaciones de trabajadores.
2. Gestionar, mejorar o implementar nuevos programas de trabajo acorde a las nuevas tendencias que rigen el mundo laboral.
3. Lograr que se establezcan programas de trabajo flexibles los cuales permitan que los trabajadores encuentren equilibrio entre su vida personal y el trabajo, garantizando un desempeño óptimo y la competitividad de la empresa.

## **5.3. Esquema de la propuesta de estrategias para la atracción y fidelización de personal millennials, en una empresa de consumo masivo, Carmen de la Legua Reynoso, 2019**

Se ha elaborado un cuadro del desarrollo de las variables, dimensiones e indicadores con sus respectivas estrategias y medios de verificación con el objetivo de disminuir el índice de rotación del personal millennials e innovar en los procesos de gestión del talento humano.

1. En la primera columna se nombra las variables del estudio: Gestión estratégica y retención del talento millennials.
2. En la segunda columna se hace la definición de cada variable según los aportes de diversos autores.
3. En la tercera columna se mencionan las dimensiones tanto de la variable gestión estratégica del talento humano y la retención del talento millennials
4. En la cuarta columna se menciona los indicadores de cada dimensión, pero a nivel de estrategia.
5. En la quinta columna se detallan estrategias específicas por cada indicador.
6. Finalmente, en la sexta columna se tiene los medios de verificación para cada de unas de las actividades a realizar.

Estructura de la propuesta

VA RIA BLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	ESTRATEGIAS	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Gestión estratégica</b>	Bernal (2008) y Chiavenato (2010) gestionar el talento humano de forma estratégica es seguir una serie de procesos que se encuentran sistematizados con el fin que tanto el trabajador como la empresa puedan alcanzar los objetivos trazados.	Vinculación	Llegar a contratar personal alineado con los objetivos de la empresa y que tengan un desempeño óptimo.	Mejorar el proceso de reclutamiento	Implementar alianzas estratégicas con casas de estudios a nivel nacional.	Informe de alianzas concretadas
				Innovación del proceso de selección	Seleccionar al personal a través de audiciones laborales.	Informe de entrevistas
				Gestionar nuevas modalidades de contratación	Establecer en el contrato una cláusula referente a la flexibilidad laboral y nuevas modalidades de contratación.	Cantidad de personal que renovó contrato.
				Mejorar el proceso de socialización	Elaborar planes de integración para los nuevos trabajadores.	Informe
		Formación	Busca que el desempeño del trabajador actual o futuro mejore de forma continua.	Identificar las necesidades de formación	Identificar las deficiencias o puntos débiles que impiden que el trabajador se desempeñe de manera óptima.	Informe de rendimiento
				Determinación de objetivos	Elaboración de objetivos de capacitación en base a resultados del desempeño de los trabajadores.	Informe de rendimiento
				Desarrollar y aplicar el plan de formación	Capacitar al personal de acuerdo a sus necesidades de formación.	Informe de rendimiento
				Evaluar los resultados del plan de formación	Realizar evaluaciones de desempeño después de aplicado el plan de formación.	Informe
		Desarrollo y compensación	Desarrollo a través de la alineación de objetivos empresariales e individuales y compensación en función a logros y competencias.	Considerar el proyecto de vida personal de los trabajadores	Gestionar visitas domiciliarias por parte del área de bienestar social a los trabajadores para conocer de cerca la realidad en la que viven.	Informe de la asistente social
				Rediseño del proyecto de vida laboral a ofrecer.	Mejorar los planes de línea de carrera teniendo en cuenta los proyectos de vida de los trabajadores.	Cantidad de ascensos
				Estudiar el perfil por competencias de los trabajadores.	Elaboración de mapa de talentos	Reubicación de puestos

				Gestión de salarios por capacidades y resultados	Establecer un plan de compensación basado en los resultados del rendimiento del trabajador.	Informe de rendimiento
		Evaluación y fidelización	A través de la evaluación se busca medir el desempeño del trabajador y mediante la fidelización mantenerlos satisfechos y motivados.	Elaborar un programa de propuestas de compensación	Incentivar al personal a través de factores no monetarios	Informe de satisfacción del personal
				Elaborar un programa de reconocimiento no monetario	Existe en la empresa programas de reconocimiento por sus logros o desempeño laboral.	Informe de satisfacción del personal
				Flexibilización del horario laboral	Gestionar nuevas modalidades de trabajo flexible en las áreas donde no se requiere presencia física para realizar labores.	Informe de aceptación de gerentes de área
				Incrementar las actividades de responsabilidad social	Incrementar nuevas actividades de responsabilidad social ya sea con el medio ambiente o con sectores de la población que se encuentren vulnerables.	Informe
<b>Retención del talento millennials</b>	Caraher (2015) los millennials son la generación de personas que nacieron entre 1980 y el 2000, nacieron y crecieron con la tecnología la cual repercute en cada aspecto de su vida, sobre todo en el laboral donde generalmente tienden a rotar en periodos muy cortos debido a que no se sienten satisfechos.	De forma personal	Los millennials son una generación de trabajadores que confía en sus capacidades y usan la tecnología para lograr cada uno de sus objetivos.	Desarrollar las capacidades individuales de los trabajadores	Establecer programas de capacitación mobile learning al inicio de la relación laboral.	Informe
				Considerar los aportes de los millennials	Gestionar planes donde los nuevos trabajadores puedan aportar estrategias laborales.	Informe
				Permitir que generen cambios	Permitir que los colaboradores en caso de conocer estrategias de trabajo más eficientes lo apliquen y no se rijan en el procedimiento establecido.	Informe
				Desarrollar las capacidades de confianza del personal	A través de la capacitación mobile learning preparar charlas que contribuyan al desarrollo de capacidades laborales de los millennials.	Informe de rendimiento
		En equipo	Son una generación que busca sentirse valorada pero formar parte de un equipo que trasciende.	Escuchar las ideas del personal	Permitir que el personal exprese sus ideas de conformidad o disconformidad respecto a las actividades diarias de la empresa.	Informe de clima laboral
				Formar parte del equipo	Establecer modalidades de trabajo horizontal en los diversos equipos de trabajo.	Informe de clima laboral
				Diálogo constante	Implementar actividades de integración para cada equipo de trabajo.	Informe de clima laboral

				Retroalimentación	Gestionar programas de retroalimentación por equipos de trabajo	Resultados de evaluaciones
		Estilo de vida laboral	Buscan no repetir el estilo de vida de sus padres y consideran que para tener una vida plena no es necesario esperar que los años pasen, lo que les conduce a ser exigentes en su trabajo.	Gestión de la libertad	Establecer modalidades de libertad de vestimenta y horarios de fines de semana basado en el logro de objetivos.	Informe de rendimiento
				Gestión del equilibrio entre vida personal y trabajo	Identificar las necesidades personales de los trabajadores hombres y mujeres y en base a ello establecer estrategias de gestión del tiempo.	Informe de la asistente social
				Generar oportunidades	Implementar programas trainee y planes de capacitación acorde con el plan de crecimiento de cada trabajador.	Encuesta a gerentes
				Trayectoria	Innovación en las líneas de carrera actuales teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y del personal.	Encuesta a gerentes
		Programa de trabajo flexible	Es la modalidad de trabajo que atrae a los millennials ya que buscan el equilibrio entre su vida personal y laboral.	Gestión tecnología y trabajos remotos	Gestionar los FreeLancer y modalidades de trabajo remoto.	Informe de programa de trabajo flexible
				Actitud flexible	Permitir que los trabajadores en caso de emergencia puedan realizar funciones desde su domicilio.	Informe de programa de trabajo flexible
				Pavimentar el camino	Redactar una adendas de la gestión del programa de trabajo flexible el cual servirá de base para las nuevas generaciones.	Informe de programa de trabajo flexible
				Crear lineamientos de trabajo flexible	Establecer normas para las modalidades de trabajo flexible.	Informe de programa de trabajo flexible

*Fuente: Elaboración propia*

## **6.4. Actividades desarrolladas para el cambio**

### **PROGRAMA N° 1**

#### **I. Datos informativos**

- 1.1. Rubro de la empresa: Consumo masivo
- 1.2. Área: Gestión de personal
- 1.3. Ejecutores: Empresa

#### **II. Datos de la actividad**

##### **2.1. Actividad**

Elaboración del mapa de talentos

##### **2.2. Objetivos**

- ✓ Gestionar el talento humano de acuerdo a sus competencias.
- ✓ Ubicar al personal adecuado en el puesto que se necesita.
- ✓ Conocer el potencial de cada trabajador.
- ✓ Reducción del índice de rotación del personal millennials.
- ✓ Planificar la sucesión de vacantes.
- ✓ Incrementar la equidad al momento de realizar la evaluación del desempeño del personal.
- ✓ Satisfacción del personal.

#### **III. Proceso de la actividad**

Un mapa de talentos es una herramienta a través de la cual se busca medir y evaluar las competencias de los trabajadores con la finalidad de ubicarlos en puestos estratégicos donde se puedan desempeñar de manera productiva. Para la elaboración de un mapa de talentos se sigue los siguientes pasos y se hace con la finalidad de gestionar el personal de acuerdo a sus competencias:

- ✓ Identificar los puestos disponibles, puestos críticos y las habilidades que requiere tener el personal que los va cubrir.
- ✓ Conocer las fortalezas o habilidades individuales del trabajador, iniciando en sus competencias técnicas hasta las habilidades duras y blandas.

- ✓ Luego de conocer los resultados de estas dos actividades hacer una evaluación para redefinir los cargos o reubicar a los trabajadores en puestos de acuerdo a sus competencias.
- ✓ Elaboración de planes de formación para que cada empleado pueda hacer uso de todo su potencial.
- ✓ Evaluación periódica del mapa de talentos.
- ✓ Elaborar un plan piloto en el que se muestre los resultados que traería contar con esta modalidad de gestión de personal.
- ✓ Proponer a la gerencia de recursos humanos la aplicación del plan.

#### **IV. Medios y materiales**

- ✓ Papel bond
- ✓ Lapiceros
- ✓ Libros de gestión de personal
- ✓ Computadoras (o laptop)
- ✓ Proyector
- ✓ Impresora
- ✓ Sellos
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Sala para reuniones
- ✓ Data de los perfiles del personal
- ✓ Data de los perfiles ocupaciones de cada puesto
- ✓ Evaluaciones al personal

#### **V. Presupuesto**

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto para llevar a cabo la propuesta:

## Elaboración del presupuesto de la actividad para el cambio 1

<b>Estrategia N°1</b>									
Gestión del personal por competencias									
<b>Objetivo:</b> Elaboración del árbol de competencias									
<b>Justificación:</b> Contar con el personal adecuado en el puesto que se necesita									
Plazo de ejecución	CORTO PLAZO (9 MESES )								
	Cronograma de ejecución								
Actividades	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
Identificación de puestos disponibles, críticos y las habilidades del personal.	x								
Conocer las fortalezas o habilidades individuales del trabajador, desde competencias técnicas hasta las habilidades duras y blandas.		x	x						
Evaluación para redefinir los cargos o reubicar a los trabajadores en puestos de acuerdo a sus competencias.				x	x				
Elaboración de planes de formación para que cada empleado pueda hacer uso de todo su potencia					x				
Evaluación periódica del mapa de talentos.					x	x	x		
Elaborar un plan piloto								x	
Proponer a la gerencia de recursos humanos la aplicación del plan									x
<b>PRESUPUESTO DE LA ESTRATÉGIA</b>									
Materiales	Cantidad	Unidades	Valor S/.	Total S/.					
Papel bond	3	Millares	12	36					
Lapiceros	25	Unidades	0.1	25					
Libros de gestión de personal	3	Unidades	50	150					
Computadoras (o laptop)	2	Unidades	-	-					
Proyector	1	Unidad	-	-					
Impresora	1	Unidad	150	150					
Sellos	3	Unidades	13	39					
<b>Subtotal</b>				<b>400</b>					
Costos administrativos	Cantidad	Unidades	Valor S/.	Total S/.					
Recursos humanos	90 días	3 Personas	70	18,900					
Sala de reuniones	1	Sala	-	-					
<b>Subtotal</b>				<b>18,900</b>					
Presupuesto de los tres trimestres				<b>19,300</b>					
Total del costo de la estrategia				<b>19,300</b>					

Fuente: Elaboración propia



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Gestión estratégica y retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo,  
Carmen de la Legua Reynoso, 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración



AUTORA:

Br. Vera Campos, Isela (ORCID: 0000-0002-1377-8642)

ASESORA:

MSc. Mairena Fox, Petronila Liliana (ORCID: 0000-0001-9402-5601)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de organizaciones

LIMA – PERÚ

2019